

# Interkulturalna poslovna komunikacija

---

Štefanac, Lea

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:178041>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

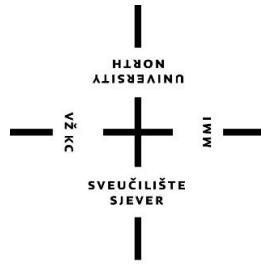
Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-19**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 112/PMM2018**

# **INTERKULTURALNA POSLOVNA KOMUNIKACIJA**

**Lea Štefanac, 0573/336**

Koprivnica, rujan 2018. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za poslovanje i menadžment u medijima		
PRISTUPNIK	Lea Štefanac	MATIČNI BROJ	0573 / 336
DATUM	10.09.2018.	KOLEGIJ	Poslovna psihologija i medijska komunikacija
NASLOV RADA	Interkulturalna poslovna komunikacija		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Intercultural business communication		
MENTOR	dr.sc. Ana Globočnik Žunac	ZVANJE	viši predavač
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. izv.prof. Krešimir Buntak, predsjednik povjerenstva		
	2. dr.sc. Igor Klopotan, član povjerenstva		
	3. dr.sc. Ana Globočnik Žunac, član povjerenstva		
	4. Ivana Martinčević, pred., zamjenski član		
	5. _____		

VZ  
K

M  
M

## Zadatak završnog rada

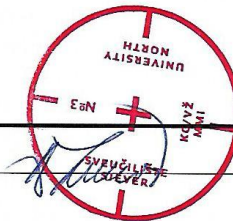
BROJ	112/PMM2018
OPIS	Studentica će na temelju sekundarnog istraživanja prikazati teoriju interkulturalne komunikacije i njenu važnost u poslovanju u suvremenom svijetu. Specifične kulturološke razlike u poslovnom smislu prikazati će na primjeru različitih država prema dostupnosti informacija (Hofstedeovom prikazu). Iz sekundarnih izvora studentica će izvući podatke za usporedbu poslovnih različitosti između hrvatske i kineske kulture.

ZADATAK URUČEN

19. 9. 2018.

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER





# Sveučilište Sjever

**Poslovanje i menadžment u medijima**

**Završni rad br. 112/PMM2018**

## **INTERKULTURALNA POSLOVNA KOMUNIKACIJA**

**Student**

Lea Štefanac, 0573/336

**Mentor**

dr.sc. Ana Globočnik Žunac, viši pred.

Koprivnica, rujan 2018. godine



## **Sažetak**

Zbog sve veće potrebe međunarodnog poslovanja, zadnjih je nekoliko godina posebno naglašena potreba istraživanja kulture i njenog utjecaja na poslovne procese. Kultura kao kolektivno prihvaćanje određenih pravila, normi i vrijednosti razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi. Ona je naučena procesom socijalizacije u društvu te se ne može izravno opaziti, već se manifestira u ponašanjima. Baš ta ponašanja stvaraju ključnu ulogu u procesu interkulturalne komunikacije u poslovanju. Interkulturalni govornici djeluju unutar, ali i između kulturnog konteksta te ih karakterizira radoznalost i otvorenost. Samim time jasno je da uspjeh poslovnih subjekata uvelike ovisi o sposobnosti posredovanja, interpretacije te kritičnog i analitičkog razumijevanja svoje, ali i tuđe kulture.

## **Ključne riječi**

Kultura, poslovanje, interkulturalna komunikacija, interkulturalni govornici

## **Abstract**

Because of the ever growing need for international business, in recent years there had been an enunciated need for culture research and its influence on business processes. Culture as a collective acceptance of a set of rules, norms and values differentiates members of a group or categories of people. It is learned by the process of socialization in society therefore it cannot be directly seen, and that is manifested in different behavioral patterns. Those patterns are what form a central role in the process of intercultural communication in business. Intercultural speakers function inside and in between the cultural context so they are characterized by curiosity and open-mindedness. This is the reason why success of business subjects heavily depends on the ability to mediate, interpret and to critically or analytically understand other cultures as well as one's own.

## **Key words**

Culture, business, intercultural communication, intercultural speakers

# Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. TEORIJA KULTURA</b> .....	2
2.1. Dimenzije kulture .....	3
2.2. Kulturne varijacije .....	6
2.3. Interkulturalna kompetencija i interkulturalna osjetljivost .....	7
<b>3. INTERKULTURALNA POSLOVNA KOMUNIKACIJA</b> .....	10
3.1. Utjecaj globalizacije na poslovanje .....	11
3.2. Utjecaj kulture na neverbalnu komunikaciju u poslovanju .....	14
3.3. Utjecaj kulture na poslovno pregovaranje.....	16
<b>4. PRIKAZ KULTUROLOŠKIH SPECIFIČNOSTI U POSLOVANJU</b> .....	20
4.1. Rusija .....	20
4.2. Japan.....	21
4.3. Velika Britanija .....	21
4.4. Italija.....	22
4.5. Brazil.....	22
4.6. Indija.....	23
<b>5. KOMPARATIVNA ANALIZA NARODNE REPUBLIKE KINE I REPUBLIKE HRVATSKE</b> .....	24
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	28
<b>7. LITERATURA</b> .....	30

# 1. UVOD

Naš život kao život društvenih bića sastoji se od toga da na sve više načina uzimamo u obzir kulturu, ponašanje, običaje, norme i vrijednosti drugih ljudi. Samim time jasno je da postoji snažna, univerzalna te trajna potreba, odnosno želja među ljudskim bićima da stupaju u interakciju jedni s drugima i međusobno komuniciraju. Ljudi uživaju u interakciji, a sam čin uključivanja u izravnu međuljudsku komunikaciju pridonosi pozitivnim promjenama u emotivnom, pa tako i u poslovnom životu. Naravno da odnosi i komunikacija s drugima mogu biti problematični, no čak i tada osobe doživljavaju određeni dobitak iz socijalne interakcije. Suprotno tome, nesposobnost uključivanja u smisleni odnos s drugima ili izbjegavanje od strane drugih, rezultira neuspjehom, usamljenošću i nezadovoljstvom.

Oblikovanje sebe kao jedinstvene individue ne događa se kroz jedan ili više nezavisnih događaja, već se pojavljuje i ostvaruje upravo kroz niz interakcija između osoba različitih stavova, shvaćanja i kultura. Takve osobe postaju onakve kakve jesu kao rezultat kvalitetne razmjene informacija s drugima. Također, vrlo je bitno da u poslovnom okruženju odnosi budu ispunjeni otvorenošću, povjerenjem i međusobnim prihvaćanjem. Takvim se pristupom stvara ozračje za uspješnu komunikaciju i napredovanje, a sudionici postaju više motivirani za razgovor, uzajamnost i razmjenu misli.

Da bi se što jasnije shvatila važnost prethodno spomenute interkulturalne komunikacije rad je strukturiran u dva djela. Prvi dio obuhvaća teorijsku razradu teme kroz definicije, podjele, primjere i shematske prikaze, dok je drugi dio rada baziran na sekundarno istraživanje i komparativnu metodu usporedbe dobivenih rezultata.

Istraživanje se provodi u cilju što kvalitetnijeg prikaza kulturoloških karakteristika te isticanja važnosti korištenja ispravne interkulturalne komunikacije u poslovanju. Za što bolji rezultat, odnosno što uočljivije razlike, uspoređene su specifičnosti najmnogoljudnije Narodne Republike Kine te Republike Hrvatske.

Polazišna hipoteza samog istraživanja, a ujedno i konačno rješenje problema glasi: „Kako ne bi došlo do nesporazuma i neugodnosti potrebno je prije početka poslovnog odnosa dobro proučiti određene razlike, odnosno specifičnosti sugovornikove kulture.“



## 2. TEORIJA KULTURA

Pojam kulture prvi puta se spominje u rimsko doba te se prvenstveno odnosi na obrađivanje zemlje (lat. Cultus od colere – štovati, oprašivati zemlju), a kasnije se značenje pojma širi na obrazovanje, njegovanje i vježbanje duha (Bedečković i Lukačević, 2011.).

Kultura se razvija unutar svakog društva kako bi okarakterizirala svoje pripadnike i razlikovala ih od drugih. Prvo, ona pokazuje kako članovi društva žive; primjerice, kako se hrane, odijevaju, gdje stanuju. Drugo, ona objašnjava kako se njeni članovi ponašaju jedni prema drugima, kao i prema pripadnicima drugih skupina. Treće, ona definira uvjerenja i vrijednosti članova i kako oni vide smisao života. (Cavusgil et al., 2014.)

Ukratko, kultura se odnosi na „kolektivno programiranje svijesti koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi od drugih“. (Hofstede, 2001.) Iz navedenog moguće je iščitati sljedeće karakteristike kulture (Hofstede et al., 2010.):

- kultura je kolektivna, a ne individualna
- kultura je zajednička većini, a ne svim ljudima tj. zajednička je za pojedince, skupine i grupe unutar društva te se razlikuje od druge grupe ili društva
- kultura je naučena procesom socijalizacije u društvu
- kultura se ne može izravno opaziti, već se manifestira u ponašanjima
- jezgru kulture čine vrijednosti

Također, potrebno je naglasiti kako kultura više od bilo koje druge značajke ljudske civilizacije signalizira razlike među društvima na temelju jezika, navika, običaja i načina razmišljanja. Samim time možemo je podijeliti na vidljivu kulturu i duboku kulturu. (Cavusgil et al., 2014.)

- **Vidljiva kultura** (elementi kulture kojih su ljudi svjesni) - percipira se prema brojnim karakteristikama grupe koje su vidljive očima npr. hrana, glazba, umjetnost, ples ili pozdravni rituali. Također, samom segmentu vidljive kulture pripada visoka kultura (umjetnost, književnost, klasična glazba i kazalište) te narodna kultura koja se odnosi na religiju, bonton, kulinarnstvo, humor, narodne plesove, popularnu glazbu, ritualne inicijacije, prakse udvaranja i pravila odijevanja.

- **Duboka kultura** (elementi kulture kojih ljudi nisu svjesni) - predstavlja obiteljske odnose, rodno-spolne uloge, neverbalnu komunikaciju, odnose između nadređenih i podređenih, obrasce komunikacije, mimike lica i očiju, preferencije prema natjecanju ili suradnji, metode rješavanja problema itd.

Osim spomenutog, kulturu je moguće podijeliti na kulturu u užem te na kulturu u širem smislu. (Bahtijarević- Šiber i Sikavica, 2001.)

- **Kultura u užem smislu** - predstavlja ukupni način života socijalne grupe tj. društva koji uključuje materijalne i nematerijalne proizvode društvenog života koji se prenose s generacije na generaciju npr. jezik, običaje, umjetnosti itd.
- **Kultura u širem smislu** - predstavlja opći obrazac ponašanja temeljen na vrijednostima i uvjerenjima koja se razvijaju tijekom vremena u nekom društvu npr. zajedničke norme, znanja, ponašanja i načini mišljenja članova društva.

Nakon prethodnog definiranja onog što kultura je, važno je istaknuti ono što kultura nije. Ona nije (Cavusgil et al., 2014.):

- **U pravu ili u krivu** - kultura je relativna te nema apsolutne kulture. Narodi različitih nacionalnosti percipiraju svijet drugačije, odnosno imaju svoje načine obavljanja stvari i ne uklapaju se niti u jedan standard.
- **Individualno ponašanje** - ovisi o skupinama. To se odnosi na kolektivni fenomen zajedničkih vrijednosti i značenja
- **Nasljedna** - ljudi nisu rođeni sa zajedničkim stavovima i vrijednostima. Kultura proizlazi iz društvenog okruženja i prenosi se s koljena na koljeno od roditelja, vršnjaka, vođa, učitelja i mentora.

## 2.1. Dimenzije kulture

Dvije osnovne dimenzije kulture koje se odnose na opažajnoj razini te na razini objašnjivosti kulturnih vrijednosti, oblika, odnosa i procesa su: (Hofstede, 1987. prema Hercigonja, 2017.):

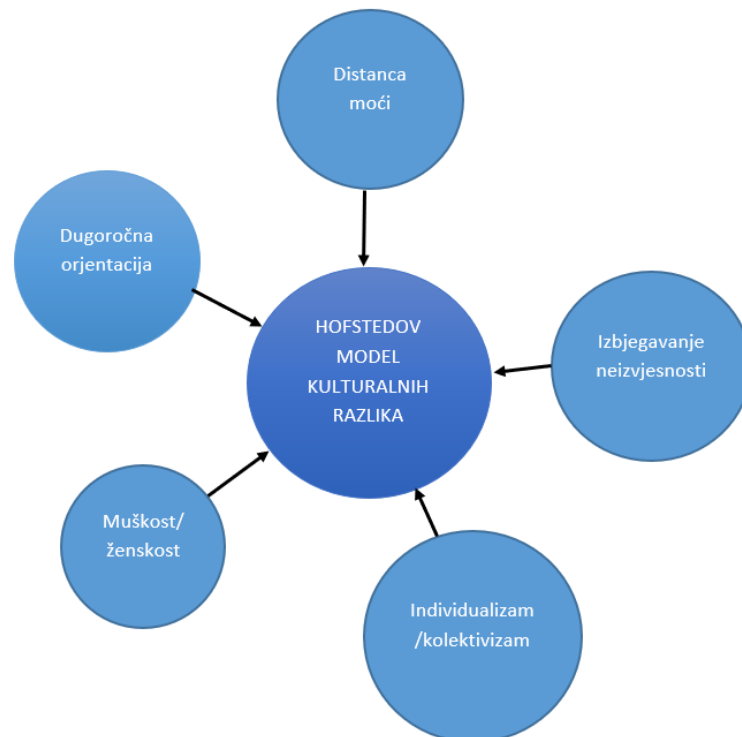
- **EksPLICITNA kultura** - nalazi se na razini općepoznatog te podrazumijeva određene norme ili obrasce ponašanja kao što je etički kodeks ili poslovni bonton. Shvaćena je kao zajednički obrazac svih kultura poslovnog svijeta.

- **Implicitna kultura** - obuhvaća skrivene, izravno neobjašnjive kulturne tvorevine koje se najčešće javljaju na razini simboličkog odnosa, kao što su modeli ponašanja, spoznaje, humor i sl. Također, ovaj tip kulture obuhvaća određene elemente na koje se potrebno osvrnuti prilikom upoznavanja nama strane kulture. U te se elemente ubrajaju:
  - Saznanja i vjerovanja - karakteristična su za određeno društvo te obuhvaćaju znanja, mitove i praznovjerja
  - Vrijednosti - odnose se na sustav vjerovanja odnosno shvaćanja o tome što se vrednuje kao dobro ili loše i za što se prema uvjerenju neke grupe treba boriti. U svakoj kulturi postoje određene vrijednosti koje su više ili manje dominantne te one kojima treba težiti.
  - Norme - predstavljaju propise i standarde prihvaćene od članova društva ili grupe.

Hofstede je tvorac najpoznatijeg modela koji se bavi istraživanjem kulturalnih razlika različitih zemalja. Hofstedeov model sastoji se od pet temeljnih dimenzija koje čine svojevrsni okvir za definiranje načina strukturiranja organizacija, utjecanja na motivaciju zaposlenika te rješavanje različitih pitanja i problema s kojima se susreću različite organizacije i ljudi unutar raznih društava. Te dimenzije su (prema: Tomljenović i Stilin, 2012.):

- **Distanca moći** - stupanj nejednakosti u razdiobi moći među ljudima, koji se drži normalnim i prihvatljivim u nekom društvu i organizacijama. Ljudi s velikim stupnjem distance moći prihvaćaju hijerarhijski poredak, dok ljudi s niskim stupnjem distance moći nastoje izjednačiti položaj te traže opravdanje za nejednakosti.
- **Izbjegavanje neizvjesnosti** - stupanj osjećaja ugroženosti članova neke kulture u nejasnim i nepoznatim situacijama. Povezan je s potrebom za predvidljivošću odnosno pisanim/nepisanim pravilima. U poduzeću se ova dimenzija posebno odnosi na odnos prema riziku, razinu ambicija i toleranciju na dvoznačnosti.

- **Individualizam/kolektivizam** - stupanj jačine veza između pojedinaca. Individualističke kulture kao temeljne socijalne vrijednosti naglašavaju osobnu inicijativu i postignuće, dok kolektivističke naglašavaju pripadnost socijalnim grupama i superiornost grupnog nad individualnim.
- **Dimenzija kulture muškost/ženskost** - stupanj u kojemu u nekom društvu prevladavaju tradicionalne muške osobine kao što su: kompetitivnost, materijalna dobit, neovisnost, uspjeh, napredovanje, orijentacija na akciju itd. ili ženske osobine kao npr. suradnja, održavanje dobrih odnosa, briga za druge, solidarnost, kvaliteta života i sl.
- **Dugoročna orijentacija** - stupanj orijentacije društva, organizacije i ljudi na budućnost (ustrajnost i ostvarivanje novih rezultata), odnosno sadašnjost i prošlost (ispunjavanje društvenih obveza i poštivanje tradicije).



*Prikaz 1. Hofstedeov model kulturalnih razlika (Prema: Tomljenović i Stilin, Istraživanje Hofstedeovih kulturalnih dimenzija na uzorku studenata poduzetništva, 2012.)*

## **2.2. Kulturne varijacije**

Bogata tradicija, norme i vrijednost u društvu uvelike uzdižu njegov kulturni karakter koji to društvo razlikuje od drugih. Samim time pojavljuju se i kulturne varijacije koje utječu na tok komunikacije, bilo to u lošem smjeru kao konflikt ili u pozitivnom smjeru kao prikaz poštivanja prethodno upoznatih kultura. Što nam je češća interakcija s različitim kulturnim grupama to će nam prioriteti i norme te grupe biti jasniji. Isto tako će i sama svijest o načinima na koje kultura djeluje u komunikaciji doprinijeti sposobnosti da se što lakše prihvate razlike te da se spriječe eventualni nesporazumi u interkulturalnim okruženjima. Također, postoje mnoge dimenzije koje uzrokuju varijacije između i unutar kultura, a neke od njih su:<sup>1</sup>

### **- Vrste društva**

Individualna jedinstvenost i samoodređenje vrijednosti, karakteristike su individualističke kulture u kojoj se ljudi smatraju vladarima vlastitih života. Suprotno tome, postoje kolektivističke kulture u kojima se ljudi poistovjećuju s grupama. U takvim se kulturama više naglašava uloga sudbine i vanjskih parametara. Što se tiče poslovanja tih kultura, jasno je da se individualna sloboda u individualističkim društvima mnogo cijeni. U toj se kulturi na osobe gleda jednako bez obzira na društveni status, autoritet ili godine npr. nadređeni i podređeni često razgovaraju kao društveno jednaki, dok se u kolektivističkim društvima mnogo više pažnje usmjerava na formalnost u međusobnom obraćanju, na godine te hijerarhiju zaposlenih.

### **- Kontekst i komunikacija**

U pojedinim se kulturama podrazumijeva dovoljno razumijevanje sugovornika pa se iz tog razloga informacije prenose na indirektno načine unutar konteksta, dok se u drugim kulturama iste prenose kao dio verbalnog sadržaja. U tom je sadržaju vrlo važno ono što se konkretno kaže, a ne ono što je rečeno u kontekstu. Prvi tipovi kultura spadaju u kulture visokog konteksta te se u njima ne očekuju neka duža i detaljna objašnjenja, a drugi tipovi kultura pripadaju kulturama niskog konteksta kojeg karakterizira direktan i detaljan pristup.

---

<sup>1</sup> <http://novovrijeme.ba/kratak-pregled-kulturalnih-razlika-drustvene-norme-koje-uvjetuju-pogled-na-svijet/>

## - **Ljudi i vrijeme**

Osim što je vidljivo na satu, vrijeme čini jednu od glavnih razlika među kulturama. Zapadnjaci vrijeme smatraju ograničenom zalihom zbog koje vrlo cijene točnost. Događaje objašnjavaju konkretno te smatraju kako za sve postoji pravo vrijeme i mjesto. U poslovnom svijetu vode se frazom „vrijeme je novac“ pa samim time prekidi rada nisu dobrodošli. Na istoku je vrijeme kružno, spiralno i posjeduje kontinuitet koji dozvoljava ljudima da se bave mnogim poslovima u isto vrijeme. Za primjer možemo navesti odvjetnički ured koji većinom ima otvorena vrata, telefoni su konstantno dostupni te se sastanci održavaju istovremeno. U istočnoj se kulturi ljudi oslanjaju na povjerenje u poslu, dok se u zapadnijim zemaljama zbog ograničenog vremena koriste drugi mehanizmi npr. pravni mehanizmi koji zamjenjuju povjerenje. Ovakav pritisak s vremenom objašnjava zašto su međuljudski odnosi u kulturama neograničenog vremena mnogo dugoročniji i fleksibilniji, za razliku od onih ograničenih u kojima se sve većinom dogovara na pisani i točno određen način.

### **2.3. Interkulturalna kompetencija i interkulturalna osjetljivost**

Interkulturalna je kompetencija sposobnost uspješnoga komuniciranja među pripadnicima različitih kultura koja zahtijeva određena znanja, vještine i stavove. Ona podrazumijeva sposobnost uspostavljanja odnosa između vlastite i strane kulture, svojevrsnu kulturalnu osjetljivost te identificiranje i korištenje različitih strategija za uspostavljanje uspješne komunikacije s osobama iz drugih kultura. (Byram, 1997., prema Bašić, 2014.)

Interkulturalna kompetencija ili interkulturalna sposobnost je složena pojava koju čini niz sastavnica (Fantini 1995., prema Bašić, 2014.):

- Karakterne osobine koje uključuju strpljenje, prilagodljivost, smisao za humor, otvorenost, poštivanje različitosti, zanimanje, suzdržavanje od osuđivanja i sl.
- Sposobnost uspostave i održavanja međuljudskih odnosa
- Sposobnost sporazumijevanja s minimalnim gubitkom ili promjenom značenja
- Sposobnost suradnje radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva ili potreba
- Četiri dimenzije: znanje (znanje jezika i znanje o kulturi domaćina), stavovi (sposobnost prihvaćanja kulture domaćina (pozitivan stav), vještine (prilagođavanja novomu kontekstu) i svijest (o sebi, o vlastitoj kulturi i o kulturi domaćina)
- Visoka jezična kompetencija

- Različiti stupnjevi razvojnog procesa

Da bi se postalo interkulturalno kompetentnim govornikom drugoga i stranoga jezika, potrebno je primijeniti sve navedene sastavnice te posebno razviti spomenute četiri dimenzije.

Interkulturalna osjetljivost odnosi se na afektivnu dimenziju interkulturalne komunikacijske kompetencije, na vlastitu svijest, znanje te razumijevanje kulturnih razlika. Također, predstavlja sposobnost uočavanja i prepoznavanja postojanja različitih pogleda na svijet koji nam omogućuju prihvaćanje i priznavanje ne samo vlastitih kulturnih vrijednosti već i vrijednosti drugih osoba. Osjetljivost nije urođena ljudska osobina, ona se stječe tijekom života te postaje neophodna za život i rad u multikulturalnim društvima (Hrvatić i Piršl, 2005.).

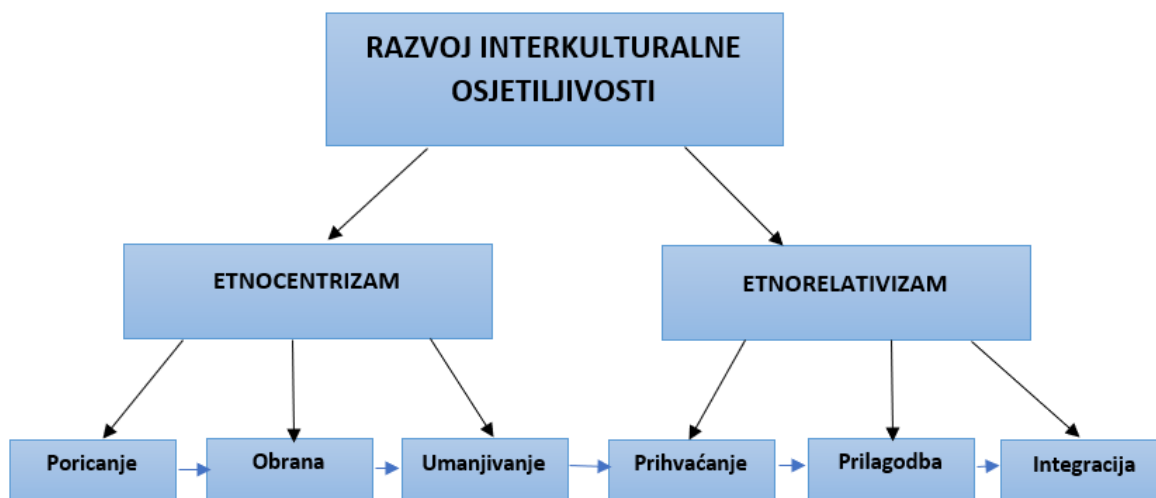
Razvojni model interkulturalne osjetljivosti (eng. DMIS - Developmental Model of Intercultural Sensitivity) predstavlja dva pristupa u pogledu na svijet (Bennett 2004.):<sup>2</sup>

- **Etnocentrični** – vlastita kultura je mjerilo procjene drugih kultura
- **Etnorelativni** – vlastita kultura uspoređuje se s ostalim kulturama

Oba pristupa su podijeljena na tri faze te se svaka sastoji od niza karakteristika, stavova i ponašanja koji su sastavni dio specifičnog pogleda na svijet. Faze etnocentrizma odnose se na poricanje kulturnih razlika, obranu od kulturnih razlika i umanjivanje kulturnih razlika, dok faze etnorelativizma podrazumijevaju prihvaćanje kulturnih razlika, adaptaciju na kulturne razlike te integraciju kulturnih razlika. Cilj spomenutog modela je pokazati da osoba sa širokim pogledom na svijet, u većini slučajeva ima sposobnost shvaćanja i prihvaćanja određenih pogleda te stajališta različitih kultura.

---

<sup>2</sup> [https://www.idrinstitute.org/wp-content/uploads/2018/02/becoming\\_ic\\_competent.pdf](https://www.idrinstitute.org/wp-content/uploads/2018/02/becoming_ic_competent.pdf)



*Prikaz 2. Razvojni model interkulturalne osjetljivosti (Prema: Bennett, M.J., Becoming Interculturaly Competent, 2004.)*



### 3. INTERKULTURALNA POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Jürgen Beneke (2000., prema Bilić-Štefan, 2006.) smatra da se interkulturalna komunikacija odnosi na komuniciranje pripadnika različitih kultura koje uključuje upotrebu drugačijih lingvističkih kodova i vrijednosnih sustava. Za Gudykusta i Kima (Piršl, 2005., prema Bašić, 2014.) ona predstavlja komunikacijski fenomen u kojemu sudionici različitog kulturnog podrijetla dolaze u posredan ili neposredan kontakt. Tada se naglasak ne stavlja na kulturne karakteristike pojedinca, već na komunikacijski proces koji se odvija između različitih pojedinaca, odnosno između pojedinca i grupe. Interkulturalna komunikacija uglavnom podrazumijeva interakciju govornika različitih jezika. Kako bi došlo do ostvarivanja željene i uspješne komunikacije potrebno je poznavati verbalni i neverbalni kodni sustav koji određena zajednica koristi. Neka istraživanja pokazuju da se verbalnim kodnim sustavom izmjenjuje samo dio poruka, dok se oko 55 % informacija prenosi neverbalnim putem.

Važnu, odnosno ključnu ulogu u interkulturalnoj komunikaciji ima interkulturalni govornik. To je osoba koja može djelovati unutar, ali i između kulturnih konteksta. Radoznalost, otvorenost te odsutnost predrasuda u kontaktu s drugim odlike su govornika koji posjeduje interkulturalne stavove. Također, takve osobe imaju sposobnost posredovanja, interpretacije, te kritičnog i analitičkog razumijevanja svoje, ali i tuđe kulture.

Osim spomenutih sposobnosti (Piršl, 2005., prema Bašić, 2014.) dodaje:

- da su uobičajena pravila interpersonalnih odnosa kulturno determinirana i ne mogu se generalno primijeniti na sve kulture
- da je važna prilagodba verbalnim i neverbalnim komunikacijskim stilovima tako da se ravnopravno priznaju i prihvaćaju različiti komunikacijski stilovi
- da se mehanizmi mirnog rješavanja sukoba u svojoj kulturi, vjerojatno ne mogu univerzalno primijeniti na ostale kulture

Iz prethodno navedenog, jasno je da kvalitetena interkulturalna te poslovna komunikacija među osobljem dovodi do boljeg funkcioniranja i uspjeha na poslovnom planu. Kako bi došao do željenog cilja učinkoviti komunikator prenijeti će određenu količinu informacija sugovorniku na načina da bude najbolje shvaćen te će pri tome koristiti sve oblike verbalne i neverbalne komunikacije koje poznaje. Također, za ostvarivanje poslovnog uspjeha nije dovoljno naučiti nekoliko poslovnih fraza, javiti se na telefon ili odgovoriti na e-mail, već je potrebno neprestano motiviranje te proširivanje komunikacijskih vidika kroz upoznavanje različite kulture. Samo ako uskladimo verbalno s neverbalnim drugi će nam ljudi vjerovati, uvažavati nas, kvalitetno će s nama komunicirati te ćemo tako izbjeći konflikte, postići ciljeve, novac i profit.<sup>3</sup>

### **3.1. Utjecaj globalizacije na poslovanje**

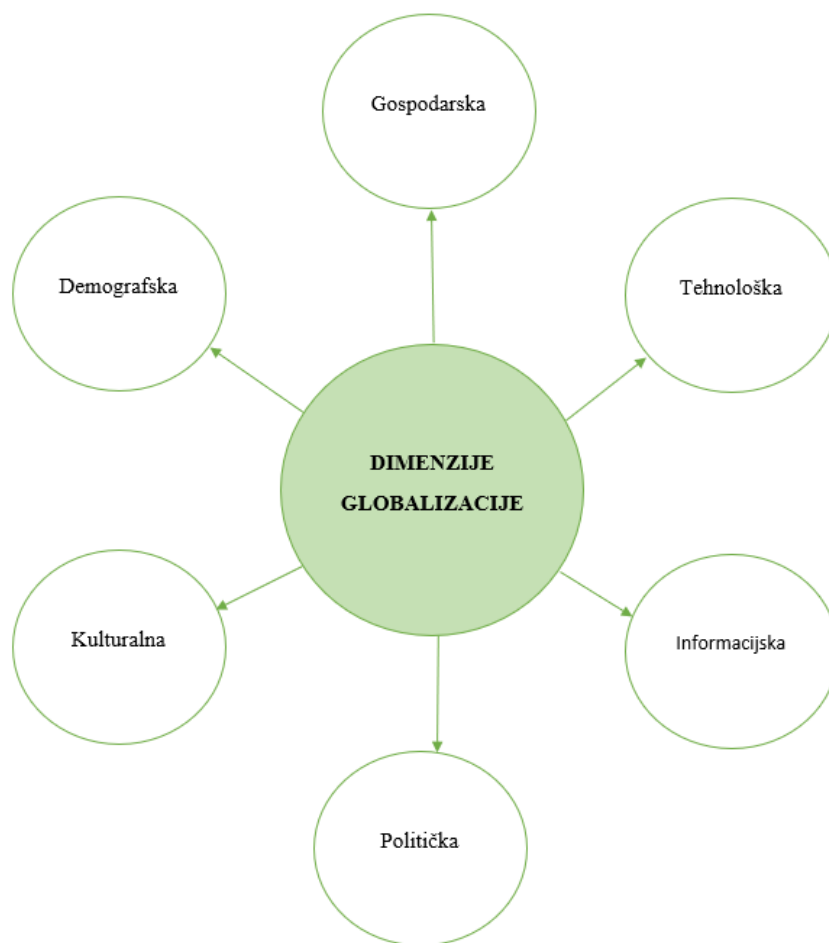
Što se tiče samog poslovanja, ono na globalnoj razini podrazumijeva dobro razumijevanje svojih ali i različitih kultura. Nešto što je normalno u našoj kulturi nije nužno ispravno, odnosno prihvaćeno u drugoj kulturi te se često može protumačiti kao nepoštivanje ili uvreda.<sup>4</sup>

Samim time jedan od bitnijih pojmova vezanih za ovu temu je globalizacija koja dolazi od francuske riječi global što znači cjelovitost, sveukupnost. Globalizacija označava proces gospodarskog, političkog, socijalnog i kulturnog djelovanja na nacionalnom nivou tj. proces koji na globalnoj razini mijenja ustaljene političke, gospodarske, socijalne i kulturalne odnose. Također, ona predstavlja najveću ekonomsku i društvenu promjenu još od industrijske revolucije koja jača veze između društvenih zajednica, pokreće snagu svjetskog tržišta i potencira konkurentnost poduzeća (Galović, 2017.). Globalizaciju možemo podijeliti u šest ključnih dimenzija (Galović, 2017.):

---

<sup>3</sup> <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/pitamo-strucnjake/1402-zbog-cega-je-vazna-dobra-poslovna-komunikacija>

<sup>4</sup> <https://internationalhrforum.com/2009/06/08/why-culture-is-important-in-international-business/>



*Prikaz 3. Ključne dimenzije globalizacije (Prema: Galović, T. (2017.). 'Putevima krupnog kapitala i globalizacije', Rijeka: Tiskara Zagreb)*

- **Gospodarska dimenzija** - odnosi se na izravna inozemna ulaganja, rast trgovine, globalizaciju financijskog tržišta, integriranu proizvodnju, multinacionalna poduzeća
- **Tehnološka dimenzija** - relativizira prostor, vrijeme i proizvode kroz fizički i virtualni prostor. Uz prostor mjesta, stvara se prostor tokova, odnosno mrežni prostor.

- **Informacijska dimenzija** - podrazumijeva slobodan tok informacija od izvora do odredišta, kao i učinkovito korištenje i upravljanje istima. Također, predstavlja glavni izvor konkurentske prednosti te vodstva poduzeća i gospodarstava.
- **Politička dimenzija** - odnosi se na politiku nacionalnih država, koja je i dalje organizirana teritorijalnost se prilagođava širenju globalno organizirane ekonomije.
- **Kulturalna dimenzija** - uključuje protok robe, kapitala i ljudi preko državnih granica te protok navika, običaja i kultura. Ovakav proces kod ljudi često izaziva različite reakcije. Zagovornici kulturalne dimenzije smatraju utjecaj nove kulture pozitivnim razvojem koji obogaćuje postojeću kulturu, dok protivnici kulturalne dimenzije u novoj kulturi vide prijetnju utvrđenim vrijednostima i pravilima.
- **Demografska dimenzija** – podrazumijeva migracijske aktivnosti, starenje stanovništva te općenito populacijske trendove.

### **3.2. Utjecaj kulture na neverbalnu komunikaciju u poslovanju**

Maloprije spomenuta neverbalna komunikacija je komunikacija bez riječi koja obuhvaća elemente kao što su govor tijela, kontakt očima, izrazi lica, geste, dodiri, pokreti glave i sl. Ona se ne razlikuje samo od čovjeka do čovjeka, već od kulture do kulture. Pozadina pojedine kulture definira njenu neverbalnu komunikaciju koja je naučena kao što su pojedini znakovi i signali. Pošto ima razlika u značenju pojedinih znakova i signala moguće je doći do pogrešnog tumačenja istih u poslovnoj komunikaciji među različitim kulturama. U nastavku su prikazani primjeri pojedinih razlika u neverbalnoj komunikaciji :<sup>5</sup>

#### **- Kontakt očima**

- U zapadnim se kulturama smatra dobrom i poželjnom gestom. Time se iskazuje pozornost, povjerenje i sigurnost, dok se izbjegavanje pogleda često tumači kao nezainteresiranost i nepovjerenje
- U istočnim se zemljama izbjegava kontakt očima između muškarca i žene te između osoba različite socioekonomske moći
- U Africi se kontakt očima prema osobi višeg ranga smatra nepoštivanjem

#### **- Geste i pokreti**

- Gesta poput palca u obliku kruga tumači se kao „Ok“ u državama engleskog govornog područja, u Francuskoj označava nulu, dok se u Japanu smatra znakom za novac.
- Pojedine zemlje smatraju uvredljivim kada se prst uperi u nekoga.
- U većini zemalja pokazivanje jezika se smatra uvredljivim te predstavlja ruganje, dok je u Polineziji to znak za pozdrav.

---

<sup>5</sup> <http://www.unavita.hr/neverbalna-komunikacija-u-razlicitim-kulturama/>

## - **Dodir**

- Prihvatljivost grljenja, ljubljenja i raznih sličnih dodira varira od kulture do kulture. U tom vidu neverbalne komunikacije azijske zemlje su konzervativnije od zapadnih zemalja.
- U SAD-u je dopušteno osobama na višim hijerarhijskim pozicijama tijekom razgovora dodirnuti osobu na nižim pozicijama, no obrnuto nikako nije dopušteno.
- U Istočnim se zemljama izbjegava grljenje i ljubljenje te se kao znak pozdrava koristi rukovanje i blagi naklon.

## - **Pokreti tijela**

- Pokreti tijela imaju veliku ulogu u poslovnim odnosima tako da kroz njih primamo određene informacije i poruke.
- Oni nam govore o tome što ljudi misle ili osjećaju spram nas. Ako osoba s kojom pričamo nije okrenuta direktno prema nama to može značiti da je nervozna, nesigurna i sramežljiva ili da ne želi pričati s nama.
- Poza sjedenja i udaljenost osobe od nas može značiti sigurnost, snagu ili kontrolu okoline.
- Poze poput uspravnog ili snuždenog sjedenja mogu upućivati na mentalno stanje osobe, dok ruke u džepovima u većini slučajeva stvaraju dojam nezainteresiranosti i nepoštovanja.

Prethodno definirane razlike u kulturama znaju često biti prepreka u dobroj i jednostavnoj komunikaciji što dovodi do kros-kulturalnog rizika u međunarodnom poslovanju. Takav rizik predstavlja stanje i događaj u kojem komunikacija dovodi u pitanje neku od temeljnih vrijednosti određene nacionalne kulture.(Cavusgil et al., 2009.) Kros-kulturalan menadžment proučava ponašanje ljudi iz raznih organizacija diljem svijeta te ujedno razvija vještine za rad s ljudima drugih običaja i kultura. Opisuje i uspoređuje organizacijsko ponašanje među državama te pokušava razumjeti i poboljšati interakciju među različitim klijentima. (Adler, 1991.)

### **3.3. Utjecaj kulture na poslovno pregovaranje**

Osim što prelazi granice, međunarodno poslovanje prelazi i razne kulture. Kao što je i prije spomenuto, kultura duboko utječe na to kako ljudi razmišljaju, komuniciraju te kako se ponašaju. Bez obzira na to koliko je vješt i iskusan, velika raznolikost svjetskih kultura onemogućuje bilo kojem pregovaraču da potpuno razumije sve kulture. Sljedećih deset elemenata predstavlja osnovni okvir prepoznavanja kulturnih razlika koje mogu nastati tijekom procesa pregovaranja. Također, primjena istih može omogućiti bolje razumijevanje kolega te predviđanje i izbjegavanje nesporazuma.<sup>6</sup>

#### **Cilj pregovaranja: ugovor ili odnos?**

U kulturama diljem svijeta razumljivo je da pregovarači različito promatraju svrhu pregovora. Za poslovne osobe u pojedinim kulturama cilj pregovaranja prije svega označava potpisivanje formalnog ugovora, a zatim direktan fokus na posao. U ostalim se kulturama fokus stavlja na izgradnju povjerenja i dobrih međuljudskih odnosa te se naknadno potpisuju ugovori, odnosno ostvaruju poslovne suradnje.

#### **Pregovarački stav: Win-Lose ili Win-Win?**

Zbog razlika u kulturi i osobnosti, poslovne osobe za postizanje dogovora uvijek koriste jedan od dva osnovna pristupa. U „win-win“ pristupu pregovarači vide stvaranje posla kao suradnički proces donošenja odluka i rješavanja problema gdje obje strane pobjeđuju, dok pregovarači sa „win-lose“ pristupom vide poslovni dogovor i donošenje konačne odluke kao konflikt u kojem samo jedna strana pobjeđuje.

---

<sup>6</sup> <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-top-ten-ways-that-culture-can-affect-international-negotiations/>

### **Osobni stil: neformalni ili formalni?**

Osobni stil odnosi se na načine odijevanja, razgovora te interakciju između pregovarača i drugih ključnih osoba. Pregovarač s formalnim stilom prilikom sastanaka inzistira na korištenju titula, izbjegava osobne anegdote te pitanja koja se tiču privatnog ili obiteljskog života suradnika, dok pregovarač neformalnog stila oslovljava poslovne partnere imenom, odnosno ima direktan i opušteniji pristup. Uspješni pregovarači u stranim kulturama poštuju odgovarajuće formalnosti te se vode općim pravilom koje nalaže da se prvo ostvaruje formalni stav, a zatim neformalni, ukoliko to situacija opravdava.

### **Komunikacija: izravna ili neizravna?**

Jedno od glavnih područja u kojem se jasno može vidjeti razlika između kultura je komunikacija. Osim standardne podjele na verbalnu i neverbalnu, komunikaciju možemo podijeliti na izravnu i neizravnu. Izravna komunikacija je jednostavnija te se od govornika očekuje da jasno i otvoreno kaže ono što misli, dok se u neizravnoj komunikaciji do odgovora dolazi pomoću raznih gesta i znakova. Samim time neizravna komunikacija postaje složenija te se teže dolazi do željenih reakcija.

### **Vremenska osjetljivost: Visoka ili niska?**

U razmatranju razlika među kulturama treba uzeti u obzir i vremensku dimenziju pregovaranja. U većini slučajeva pregovarači osjetljivost na vrijeme prilagođavaju željenim ciljevima. Kao primjer možemo navesti zapadne zemlje u kojima se pregovarači vode izrekom "vrijeme je novac". Prilikom sastanka svode sve formalnosti na minimum i što prije odrađuju dogovorene zadatke, dok je u istočnim kulturama pristup potpuno suprotan. Oni ulažu puno više vremena u upoznavanje i međuljudske odnose te samim time sporije ostvaruju konkretne poslovne dogovore.

### **Emocionalnost: Visoka ili niska?**

Različite kulture imaju različita pravila u izražavanju emocija tijekom poslovnog pregovaranja. U pojedinim je kulturama prikazivanje emocija vrlo izraženo, dok se u drugim kulturama potpuno izbjegava korištenje emocija za vrijeme poslovnih pregovora. Kako ne bi došlo do nesporazuma i neugodnosti potrebna je dobra informiranost o značenju određenih emocija u kulturama.



### **Oblik sporazuma: Specifičan ili općenit?**

Dio kultura prihvaća specifične oblike ugovora u kojima se detaljno opisuju razne opcije i mogućnosti, dok se u drugim kulturama preferiraju sporazumi u obliku općih načela. Za razliku od specifičnih sporazuma koji većinom potkrepljuju poslovne odnose, općeniti sporazumi prvenstveno ciljaju na dobre međuljudske odnose koji postepeno ostvaruju i kvalitetne poslovne dogovore.

### **Razvoj sporazuma: odozdo prema gore ili odozgo prema dolje?**

Osim dogovora oko oblika sporazuma, ključno je dogovoriti i razvoj sporazuma. U pojedinim su kulturama elementi sporazuma dogovoreni tako da kreću od općih načela prema posebnim stavkama kao što su cijena, kvaliteta, datum isporuke proizvoda i sl. Takve se karakteristike odnose na razvoj sporazuma odozdo prema gore, dok je u sporazumima odozgo prema dolje prvenstveno orijentacija na opće stavke, a tek onda na pojedinačne i specifične dijelove.

### **Timska organizacija: jedan vođa ili konsenzus?**

Kultura je važan čimbenik koji utječe na to kako i na koji način rukovoditelji organiziraju pregovarački posao. Prvi način je taj da glavno mjesto zauzima pojedinac koji dominira i donosi poslovne odluke, dok drugi način podrazumijeva da to mjesto zauzimaju skupine pregovarača koji odluke donose konsenzusom.

### **Riskiranje: visoko ili nisko?**

Kultura pregovarača također može utjecati na donošenje odluke o preuzimanju rizika. Pojedine kulture imaju potrebu za velikom količinom informacija te nisu sklone riziku, dok druge kulture prihvaćaju visoku razinu rizika tako da postaju otvorene za različite pristupe i nove informacije.

<b>ELEMENTI PREGOVARANJA</b>		
CILJ PREGOVARANJA	Ugovor	Odnos
PREGOVARAČKI STAV	Win-Lose	Win-Win
OSOBNI STIL	Neformalan	Formalan
KOMUNIKACIJA	Izravna	Neizravna
VREMENSKA OSJETLJIVOST	Visoka	Niska
EMOCIONALNOST	Visoka	Niska
OBLIK SPORAZUMA	Specifičan	Općenit
RAZVOJ SPORAZUMA	Odozdo prema gore	Odozgo prema dolje
TIMSKA ORGANIZACIJA	Jedan vođa	Konsenzus
RISKIRANJE	Visoko	Nisko

*Tablica 1. Kulturne razlike u porcesu pregovaranja*

## 4. PRIKAZ KULTUROLOŠKIH SPECIFIČNOSTI U POSLOVANJU

Zbog sve veće potrebe međunarodnog poslovanja, zadnjih je nekoliko godina posebno naglašena potreba istraživanja kulture i njenog utjecaja na poslovne procese. Samim time menadžeri pridaju sve veću važnost istraživanju različitih kultura. Takav tip menadžmenta definira se kao „interkulturalni menadžment“ koji se bavi pitanjima međusobnih odnosa te interakcijom pripadnika različitih kultura prilikom uspostavljanja komunikacije u cilju ostvarivanja učinkovite i uspješnije poslovne suradnje. Uspjeh poslovnih subjekata uvelike ovisi o prilagodljivosti i otvorenosti prema stavovima, običajima, vrijednostima, uvjerenjima i normama inozemnih partnera. (Bedeković, 2010.)

Primjeri specifičnosti određenih zemalja u poslovanju ukratko su prikazani u danjem dijelu rada.

### 4.1. Rusija

Ruski stil poslovanja temelji se na kvalitetnim međuljudskim odnosima i timskom radu. Važne odluke čekaju se po nekoliko dana te se ne odlučuje individualno. Ruske pregovaračke timove čine eksperti velikog iskustva. Oni često kasne na sastanke te se pri upoznavanju predstavljaju imenom i titulom. Vrlo je bitno zapamtiti spomenutu titulu jer nekorištenje titule smatraju nekulturnim postupkom. Također, cijene poznavanje njihovog jezika ili barem nekoliko osnovnih fraza. (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2016.) Kao domaćini priređuju različite zabavne sadržaje i očekuju male darove koje ne mogu nabaviti u svakoj zemlji. Ponosni su na votku domaće proizvodnje, ali ju treba izbjegavati prilikom darivanja ruskih poslovnih partnera. Poželjne teme za razgovor izvan poslovnog konteksta su umjetnosti i kultura, a izbjegavaju se teme koje bi mogle biti krivo protumačene. Što se tiče odijevanja, od muškaraca se očekuje da nose odijela te da nikada ne drže ruke u džepovima jer to smatraju nepristojnim, a kod ženskog poslovnog odijevanja preferiraju se poslovne suknje. Isto tako kod odijevanja veliku pažnju posvećuju cipelama jer ih smatraju statusnim simbolom.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> <https://wannabemagazine.com/poslovnii-obicaji-u-rusiji/2/>

## 4.2. Japan

Japanska kultura je dragocjena i bogata tradicijom te u prvi plan ističe obiteljske i prijateljske odnose. Ne poznavanje njihovog načina ponašanja može dovesti do uvrede domaćina. U Japanu veliku ulogu ima poštivanje grupnih normi i timski rad. Sastanci se trebaju zakazati nekoliko dana prije uz obvezu potvrde. Japanci vrlo često svoje poslovne partnere zasipaju komplimentima te cijene skromnost i poštivanje sugovornika. (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2016.) Poslovne partnere ne oslovljavaju imenom, nego isključivo prezimenom s dodatkom San (gospodin) ili Košikova San (gospođa). Kod upoznavanja se stisak ruke, tapšanje po ramenu ili poljubac smatra neukusnim i uvredljivim. Oni od svojih poslovnih partnera ne očekuju poznavanje japanskog jezika, ali korištenje istog bit će vrlo cijenjeno. U Japanu se ljudi pozdravljaju naklonom koji predstavlja pristojnost, poštovanje i dobar odgoj. Naklonom od sedamdeset stupnjeva pozdravljaju se starije ili cijenjene osobe, dok se prijatelja ili poznanika pozdravlja naklonom od trideset stupnjeva. Izuzetno su discipliniran narod te je dolazak na vrijeme obavezan, odnosno kašnjenje je nepojmljivo. Radno je vrijeme od ponedjeljka do petka, od 09:00-17:00 sati. Prilikom odlaska na poslovne sastanke vodi se računa i o odijevanju. Muškarci i žene nose klasična poslovna odijela, a izbjegavaju se jarke boje i sportska odjeća.<sup>8</sup>

## 4.3. Velika Britanija

Britansko radno vrijeme traje od 09:00 – 17:00 sati od ponedjeljka do petka, no menadžeri ne odlaze iz ureda prije 19 sati. Sastanak s poslovnim partnerima iz Velike Britanije najbolje je dogovoriti oko 11 ili 16 sati, a potrebno se i najaviti nekoliko dana prije. Vrlo su rezerviran narod te teže započinju neformalne razgovore. Uglavnom pričaju vrlo smireno, ne podižu ton i ne gestikuliraju. Isto tako, ne vole preveliku bliskost sugovornika, a ubacivanje i prekid sugovornika smatraju nekulturnim. Poželjne teme za neformalan razgovor su sport, vrijeme, kultura, glazba, kvaliteta pića i hrane, pozitivna iskustva iz Ujedinjenog Kraljevstva i sl., a izbjegavaju se osobna pitanja o porijeklu, obrazovanju i klasi te teme vezane za religiju, politiku, kraljevsku obitelj, Europsku uniju i Sjevernu Irsku. Također, u poslovanju cijene točnost, no kašnjenje do 15 min je isto tako prihvatljivo. Što se tiče poslovnog odijevanja

---

<sup>8</sup> <https://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-japanu/>

konzervativniji izbor odjeće je najbolji, odnosno odijela, haljine i kostimi tamnijih boja.<sup>9</sup> Suradnici se većinom ne daruju, a ako se daruju poklon obilježava uspješno zaključivanje posla i dar treba biti kvalitetan, no ne preskup. (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2016.)

#### **4.4. Italija**

Talijani prilikom upoznavanja, bilo poslovnog ili privatnog vole da ih predstavi treća osoba. Oni uglavnom ne pričaju engleski pa je na sastancima vrlo dobro imati stalnog predstavnika ili prevoditelja. U poslovnom svijetu su propisi minimalni, a u područjima gdje ih ima poslovni ljudi postaju skloni izigravanju propisa i manipulaciji. (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2016.) Jako su druželjubivi te vole postavljati mnoga osobna pitanja kako bi što bolje upoznali poslovnog partnera. Prilikom razgovora poslovne partnere oslovljavaju s gospodine (signore) ili gospođu (signora) uz prezime. Također, jako cijene rang i godine te na osnovu fizičkog izgleda svjesno ili nesvjesno procjenjuju status, imovinsko stanje, porijeklo te stupanj obrazovanja poslovnog partnera. Kad je riječ o poslovnom odnosu s Talijanima vrlo je važno imati na umu da su dobri maniri i lijepa fizička pojava bitni za početak svake suradnje. U takvim prilikama muškarci većinom nose kvalitetna brendirana odijela i satove, dok žene nose jednostavne haljine s otmjenim detaljima koji stvaraju profesionalni dojam uz dozu elegancije i glamura.<sup>10</sup>

#### **4.5. Brazil**

U Brazilu je poslovno odijevanje strogo definirano i podrazumijeva odijela u tri dijela za osobe na izvršnim funkcijama, odijela u dva dijela za radnike na nižim pozicijama te poslovne kostime za žene. Prilikom razgovora veliku ulogu ima neverbalna komunikacija koja stvara najbolji prikaz karaktera i topline naroda. Upadice u razgovoru smatraju se znakom entuzijazma, dodirivanje ruku, leđa i laktova je sasvim uobičajeno, a šale i neformalnosti čine sastavni dio poslovnih pregovora. Brazilci iznimno cijene stvaranje osobnih odnosa prije ulaska u posao, pa samim time poslovne sastanke započinju neformalnim i ponekad vrlo

---

<sup>9</sup> <https://www.moj-posao.net/Vijest/61455/Poslovni-bonton-Ujedinjeno-Kraljevstvo/6/>

<sup>10</sup> <https://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-italiji/>

osobnim temama. U poslovanju im je važnija osoba s kojom vode pregovore od same tvrtke, a poslovne dogovore najčešće započinju s niže pozicioniranim ljudima pa tek onda s vodećim ljudima koji donose konačne odluke.<sup>11</sup>

#### **4.6. Indija**

Jedna od ključnih karakteristika Indije je prisutnost velikog broja različitih kultura i tradicija. Njihova poslovna kultura predstavlja kombinaciju tradicije i zapadnjačkih poslovnih pravila. Poslovno odijevanje kod muškaraca uključuje odijela, dok se od žena očekuje da određene dijelove tijela tj. ramena, prsa, leđa i noge drže pokrivenima. Pripadnicima Hindu religije krava predstavlja svetu životinju te se nošenje torbi ili remena od kravlje kože smatra uvredljivim. Indijci veliku važnost pridaju ponašanju, odnosno vjeruju da ono otkriva karakter osobe s kojom komuniciraju. Glava se u Indiji smatra „centrom duše“ pa je iz tog razloga ne prihvatljivo dirati osobe po glavi. Upiranje prstom prilikom govora ili držanje ruku na bokovima predstavlja ljuti i agresivan stav pa samim time postoji šansa da se ostavi potpuno loš dojam. Iznimnu važnost u poslovnoj komunikaciji imaju titule pa je samim time preporučljivo korištenje profesionalne titule partnera. Također je važno istaknuti da u poslovnom svijetu treba izbjegavati riječ „ne“ koja simbolizira grubo odbijanje, dok se za pristojno odbijanje koristi izraz „Pokušat ću“.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> <http://prospera-viva.hr/zanimljivosti/poslovna-kultura-u-svijetu/>

<sup>12</sup> <http://prospera-viva.hr/zanimljivosti/poslovna-kultura-u-svijetu/>

## 5. KOMPARATIVNA ANALIZA NARODNE REPUBLIKE KINE I REPUBLIKE HRVATSKE

Komparativna analiza predstavlja složenu metodu spoznaje koja na temelju analize strukture raznih predmeta ili pojava uspoređuje svojstva, strukturu i zakonitost istih. Tom se metodom zapravo otkrivaju strukturalne, funkcionalne i genetičke jednakosti, različitosti ili sličnosti određenih pojava (Žugaj, 1979.). Korištenjem spomenute analize, u danjem dijelu rada prikazana je sličnost, odnosno različitost kulturoloških specifičnosti u poslovanju između Narodne Republike Kine i Republike Hrvatske.

Kina je zemlja bogate povijesti i tradicije s najvećom populacijom. Već je više od 2000 godina ujedinjena u veliko carstvo tj. Narodnu Republiku Kinu koja čini 1/5 stanovništva zemlje. ¼ osoba na svijetu starijih od 60 godina živi u Kini te je prosječna starost stanovništva 37 godina. Osim što zauzima površinu gotovo kao cijela Europa, Kina stvara i drugi najveći nominalni BDP na svijetu. Kineski jezik pripada kineskoj grani kineskotibetske jezične porodice te je prvi jezik svijeta po broju govornika.<sup>13</sup> Za razliku od Kine, Hrvatska je jedna od manjih država svijeta, pa tako i same Europe. Sa 4,3 milijuna stanovnika zauzima 21. mjesto na popisu zemalja Europske unije. Oko 60 % stanovništva živi u urbanim sredinama te je prosječna starost 40,7 godina. U Hrvatskoj uslužne djelatnosti čine oko 2/3 BDP-a, dok su glavne gospodarske grane određene prirodnim bogatstvima, tehnologijom i industrijom.<sup>14</sup>

Što se tiče poslovnog odnosa, u Kini se poželjno predstaviti prvo prezimenom pa onda imenom. Ako razmjenjujete posjetnice, potrebno ih je predati tako da ih držite s obje ruke te da je tekst okrenut prema sugovorniku, dok je prilikom primanja tuđih posjetnica važno pročitati ime pred sugovornikom. Sugovornika se pozdravlja uz mekan stisak ruke te blagi naklon. Što se tiče darivanja, poklon ne treba biti vrijedan jer se njime pokazuje samo mali znak pažnje, no treba biti umotan u crveni ili žuti papir. U poslovnoj komunikaciji rjeđe koriste pozive i e-mail, odnosno više preferiraju ostvarivanje dogovora „licem u lice“. Iz tog razloga treba izdvojiti povezanost i važnost kontakta u obavljanju ili u samoj preporuci posla. U tom se području javlja pojam mianzi (lice). Mianzi predstavlja ugled pojedinca kojeg on gradi cijeli život. Ako ga se javno prozove da nešto radi krivo ili ako ga se na neki način osramoti pred drugima, on automatski gubi stečeni ugled, odnosno pojavljuje se tzv.

---

<sup>13</sup> <https://www.hgk.hr/documents/nr-kina-informacije-za-potencijalne-izvoznike5a575a7ace6e9.pdf>

<sup>14</sup> <http://croatia.eu/index.php>

„gubljenje lica“. U Kini su također važne konekcije i poznanstva u poslovnom, ali i u svakodnevnom životu. Pojam Guanxi označava to prijateljstvo, odnosno dobru umreženost i kvalitetan odnos s ljudima koji u konačnici rezultira lakšim rješavanjem problema te bolju suradnju.<sup>15</sup> U Hrvatskom poslovnom svijetu, većinom se muškarac prvi predstavlja ženi. Obrnuta situacija nastaje samo u slučaju kada je on na višoj hijerarhijskoj razini. Prilikom upoznavanja bitno je upamtiti imena i voditi računa o „osobnom prostoru“ (60-120 cm udaljenost između govornika i sugovornika). Darivanje je prihvatljivo, no preferiraju se jednostavniji i ne preskupi pokloni koji predstavljaju znak pažnje npr. kemijska olovka, kalendar, rokovnik i sl. Stisak ruke treba biti čvrst, ali nikako u stilu odmjeravanja snage. Također, ruku sugovornika nije potrebno dugo držati, ni njome tresti. Prilikom razgovora potrebno je govoriti jasno, tečno i pritom gledati sugovornika u oči. U profesionalnom odnosu osobe se oslovljavaju po zanimanju ili funkciji npr. „gospodine profesore/direktore“ Ako se koristi e-mail kao sredstvo komunikacije, poslana poruka mora imati jasan naslov, tekst do dvadeset redaka te mora biti potpisana imenom i kontakt podacima. Svakako je važno naglasiti da u poslovnom dopisivanju treba izbjegavati uporabu emotikona i žargona. U slučaju ne mogućnosti odgovora na e-mail potrebno je postaviti auto-odgovor koji sadrži potrebnu obavijest te zamjenski kontakt.<sup>16</sup>

Također, razlike i određene specifičnosti u poslovnom odijevanju, službenom pozdravu, radnom vremenu te u samom početku poslovnog odnosa između Kine i Hrvatske uspoređene su u dolje prikazanim tablicama.<sup>1718</sup>

---

<sup>15</sup> <https://www.hgk.hr/documents/nr-kina-informacije-za-potencijalne-izvoznike5a575a7ace6e9.pdf>

<sup>16</sup> [http://www.davor-skrlec.eu/wp-content/uploads/2016/06/Ivana\\_Radi%C4%87\\_Bonton\\_u\\_poslovnim\\_odnosima.pdf](http://www.davor-skrlec.eu/wp-content/uploads/2016/06/Ivana_Radi%C4%87_Bonton_u_poslovnim_odnosima.pdf)

<sup>17</sup> <http://www.wish.hr/kineski-poslovni-bonton/>

<sup>18</sup> [http://www.davor-skrlec.eu/wp-content/uploads/2016/06/Ivana\\_Radi%C4%87\\_Bonton\\_u\\_poslovnim\\_odnosima.pdf](http://www.davor-skrlec.eu/wp-content/uploads/2016/06/Ivana_Radi%C4%87_Bonton_u_poslovnim_odnosima.pdf)



	<b>HRVATSKA</b>	<b>KINA</b>
<b>Odijevanje</b>	<p>Muškarci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Odijela: crna, siva i tamnoplava.</li> <li>- Košulje: bez naglašenih uzorka ili intenzivnih boja</li> <li>- Cipele: čiste, iščetkane i ulaštene, uredno vezanih vezica, tamnijih boja</li> </ul> <p>Žene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostimi klasičnog kroja i neutralnih boja</li> <li>- Suknje i haljine duljine do koljena ili duže</li> <li>- Cipele: zatvorene, srednje visine potpetice ili ravne</li> <li>- Poželjna je diskretna šminka</li> <li>- Zabranjena je odjeća koja otkriva previše dekoltea, leđa, prsa, noge, stopala, trbuh ili donje rublje.</li> </ul>	<p>Muškarci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Klasična odijela bež, smeđe ili tamno plave boje</li> <li>- Košulje neutralnih boja</li> </ul> <p>Žene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ravne cipele (ne cipele s visokim petama)</li> <li>- Suknje do ili ispod koljena</li> <li>- - Bluze s dugim rukavima i s visokim izrezom. Previše otkriveno tijelo ostavlja dojam osobe koja nema ukusa i koja ne poštuje manire drugih ljudi.</li> </ul>
<b>Pozdravljanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prilikom upoznavanja bitno je upamtiti imena</li> <li>- Treba voditi računa o "osobnom prostoru".</li> <li>- Ženi se ostavlja mogućnost odabira načina pozdravljanja – rukovanje, osmijeh, klimanje glave</li> <li>- Oslovljavanje po zanimanju ili funkciji</li> <li>- Osoba koja ulazi u prostoriju dužna je prva pozdraviti prisutne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- U službenoj komunikaciji kod pozdravljanja prvi domaćin pruža ruku ili se nakloni što je tradicionalni pozdrav</li> <li>- Također je bitno prilikom upoznavanja korištenje službenih titula.</li> <li>- Mimike i gestikulacije smatraju se uvredljivima u poslovnom svijetu</li> </ul>

*Tablica 2. Specifičnosti poslovnog odijevanja i službenog pozdravljanja u Hrvatskoj i Kini*

	<b>HRVATSKA</b>	<b>KINA</b>
<b>Radno vrijeme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Većina državnih poduzeća radi od 08:00 do 16:00, a zatvoreni su za vrijeme blagdana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Većina poduzeća radi od 08:00 do 17:00, a zatvoreni su između 12:00 i 14:00 te za vrijeme blagdana. Kašnjenje se smatra uvredom.</li> </ul>
<b>Početak poslovnog odnosa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipičan europski pristup tj. Poslovni odnos započinje pozivom, slanjem dopisa ili e-mailom. Naknadno se dogovaraju sastanci te poslovni ručkovi. U određenim situacijama postoji oslonac na provjerene međuljudske odnose.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oslanjanje na međuljudske odnose koji počinju s obitelji i prijateljima te se protežu skroz do velikih organizacija (Guanxi). Internacionalni poduzetnici koji dolaze u Kinu moraju napraviti cijelu 'guanxi mrežu' za koju su im ponekad potrebne i godine.</li> </ul>

*Tablica 3. Specifičnosti radnog vremena i početka poslovnog odnosa u Hrvatskoj i Kini*

U konačnici je vidljivo kako se Kina i Hrvatska razlikuju u samom započinjanju poslovnog odnosa, pozdravljanju sugovornika te u korištenju gestikulacija, dok su relativno slične po načinu odijevanja, radnom vremenu i darivanju prilikom poslovnog susreta.

## 6. ZAKLJUČAK

U današnje je vrijeme spoj različitih kultura jednostavno nezaobilazan u svakodnevnim, a posebice u poslovnim situacijama. U tom pogledu vrlo je bitno razumjeti razne karakteristike određenih kultura kao što su npr. simboli, norme, vjerovanja, vrijednosti te stavovi. Samim povezivanjem odnosno prihvaćanjem navedenih različitosti ostvarujemo razne mogućnosti i prilike u poslovnom, pa tako i u društvenom životu.

Bitno je zapamtiti kako kulturu učimo cijeli život te primjena tog znanja uvelike podiže nivo međuljudske komunikacije koji dovodi do uspješnih odnosa i suradnje na putu prema konačnom cilju. Da bi došli do ostvarenja željenog cilja potrebno je znanje jezika, znanje o kulturi domaćina, sposobnost prihvaćanja kulture domaćina, vještina prilagođavanja novom kontekstu te razvijena svijest o sebi, vlastitoj kulturi i o kulturi domaćina. Usvajanjem svih tih karakteristika postajemo kompetentan interkulturalni govornik sa širokim pogledom na svijet.

Bez obzira na vještinu i iskustvo uvijek postoje određeni aspekti koji onemogućuju pregovaraču da u potpunosti razumije sve kulture. Za lakše prepoznavanje kulturnih razlika i izbjegavanje neugodnih situacija potrebno je pravovremeno i detaljno proučavanje ključnih poslovnih karakteristika sugovornikove kulture. Primjer takvih specifičnosti prikazan je na samom kraju rada kroz sekundarno istraživanje poslovnih različitosti Narodne Republike Kine i Republike Hrvatske iz kojeg se može zaključiti da ključ uspješnih odnosa leži u prihvaćanju i poštivanju navedenih karakteristika bez obzira na mjesto, vrijeme ili „veličinu“ sugovornika.

U Koprivnici, 28. rujna 2018.

Potpis: \_\_\_\_\_

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, LEA STEFANAC (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom INTERKULTURALNA POSLOVNA KOMUNIKACIJA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

LEA STEFANAC

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, LEA STEFANAC (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom INTERKULTURALNA POSLOVNA KOMUNIKACIJA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

LEA STEFANAC

(vlastoručni potpis)

## 7. LITERATURA

### Knjige:

- Adler N. J. (1991.) *International dimensions of organizational behavior*, second edition, Belmont: Wadsworth publishing company
- Bahtijarević- Šiber F. i Sikavica, P. (2001.) *Leksikon menadžmenta*, Zagreb: Maksimedia
- Bedeković V. (2010.) *Interkulturalni aspekti menadžmenta*, Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici
- Cavusgil S. T., Knight G., Riesenberger J. R., Rammal H. G., Rose E. L. (2014.) *International Business*, Melbourne: Pearson Australia  
([https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=KcSaBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Cavusgil+S.+T.,+Knight+G.,+Riesenberger+J.+R.,+Rammal+H.+G.,+Rose+E.+L.++\(2014\)+International+Business.+Melbourne.+Pearson+Australia&ots=mzPiM3DQZx&sig=tx3\\_mUy-SwIvhgleABhxcRC-9Hc&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=KcSaBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Cavusgil+S.+T.,+Knight+G.,+Riesenberger+J.+R.,+Rammal+H.+G.,+Rose+E.+L.++(2014)+International+Business.+Melbourne.+Pearson+Australia&ots=mzPiM3DQZx&sig=tx3_mUy-SwIvhgleABhxcRC-9Hc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false))  
(Datum pristupa: 27.07.2018.)
- Galović, T. (2017.). *Putevima krupnog kapitala i globalizacije*, Rijeka: Tiskara Zagreb ([https://bib.irb.hr/datoteka/904799.Galovic\\_2017\\_e\\_izdanje.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/904799.Galovic_2017_e_izdanje.pdf)) (Datum pristupa: 27.07.2018.)
- Hercigonja, Ž. (2017.). *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju - Komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije*, Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin ([https://bib.irb.hr/datoteka/907770.Poslovni\\_pregovori.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/907770.Poslovni_pregovori.pdf)) (Datum pristupa: 27.07.2018.)

- Hofstede G. (2001) '*Culture's Consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*', second edition, Thousand Oaks, CA.: Sage Publications
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010.) '*Cultures and Organizations: Software of the Mind*', New York, NY: McGraw-Hill
- Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. (2016.), '*Poslovna etika i multikultura*', Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

### Članci:

- Bašić, M. (2014). 'Interkulturalna sastavnica komunikacijske kompetencije', *Magistra Iadertina*, 9(1), str. 55-70. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/137242> (Datum pristupa: 31.07.2018.)
- Bedeković, V. i Lukačević, V. (2011.). 'Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa', *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(2), str. 15-20. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/74952> (Datum pristupa: 31.07.2018.)
- Bennett, M.J. (2004), *Becoming Interculturally Competent*. U: Wurzel, J. (ur.) *Toward multiculturalism: A reader in multicultural education 2nd ed.*, Newton, MA: Intercultural Resource Corporation, str. 62-77. Preuzeto s: [https://www.idrinstitute.org/wp-content/uploads/2018/02/becoming\\_ic\\_competent.pdf](https://www.idrinstitute.org/wp-content/uploads/2018/02/becoming_ic_competent.pdf) (Datum pristupa: 27.07.2018.)
- Bilić Štefan, M. (2006). 'Incorporating intercultural communicative competence in foreign language teaching', *Odgojne znanosti*, 8(1(11)), str. 279-288. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/26201> (Datum pristupa: 30.07..2018.)
- Hrvatić, N., i Piršl, E. (2005). 'Kurikulum pedagoške izobrazbe i interkulturalne kompetencije učitelja', *Pedagogijska istraživanja*, 2(2), str. 251-265. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/139325> (Datum pristupa: 27.07.2018.)

- Tomljenović, Lj. i Stilin, A. (2012.). 'Istraživanje Hofstedeovih kulturalnih dimenzija na uzorku studenata poduzetništva', *3rd International Conference Vallis Aurea focus on: Regional Development - Proceedings / Katalinic, Branko - Požega : Polytechnic of Požega ; Croatia & DAAAM International Vienna*, str. 1031-1035. Preuzeto s: <https://www.bib.irb.hr/718585> (Datum pristupa: 26.07.2018.)
- Žugaj, M. (1979). 'Metode analize i sinteze (s osvrtom na organizaciju proizvodnje)', *Journal of Information and Organizational Sciences*, (2-3), str. 113-139. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/81266> (Datum pristupa: 31.07.2018.)

### Internet izvori:

- <http://novovrijeme.ba/kratak-pregled-kulturalnih-razlika-drustvene-norme-koje-uvjetuju-pogled-na-svijet/> (29.07.2018.)
- <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/pitamo-strucnjake/1402-zbog-cega-je-vazna-dobra-poslovna-komunikacija> (30.07.2018.)
- <https://internationalhrforum.com/2009/06/08/why-culture-is-important-in-international-business/> (30.07.2018.)
- <http://www.unavita.hr/neverbalna-komunikacija-u-razlicitim-kulturama/> (30.07.2018.)
- <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-top-ten-ways-that-culture-can-affect-international-negotiations/> (30.07.2018.)
- <https://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-rusiji/2/> (30.07.2018.)
- <https://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-japanu/> (30.07.2018.)
- <https://www.moj-posao.net/Vijest/61455/Poslovni-bonton-Ujedinjeno-Kraljevstvo/6/> (30.07.2018.)
- <https://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-italiji/> (30.07.2018.)
- <http://prospera-viva.hr/zanimljivosti/poslovna-kultura-u-svijetu/> (30.07.2018.)
- <https://www.hgk.hr/documents/nr-kina-informacije-za-potencijalne-izvoznike5a575a7ace6e9.pdf> (31.07.2018.)

- <http://croatia.eu/index.php> (31.07.2018.)
- <https://www.hgk.hr/documents/nr-kina-informacije-za-potencijalne-izvoznike5a575a7ace6e9.pdf> (31.07.2018.)
- [http://www.davor-skrlec.eu/wp-content/uploads/2016/06/Ivana\\_Radi%C4%87\\_Bonton\\_u\\_poslovnim\\_odnosima.pdf](http://www.davor-skrlec.eu/wp-content/uploads/2016/06/Ivana_Radi%C4%87_Bonton_u_poslovnim_odnosima.pdf) (31.07.2018.)
- <http://www.wish.hr/kineski-poslovni-bonton/> (31.07.2018.)



## Popis prikaza i tablica:

**Prikaz 1.** Hofstedeov model kulturalnih razlika (Prema: Tomljenović, Lj. i Stilin, A. (2012.). 'Istraživanje Hofstedeovih kulturalnih dimenzija na uzorku studenata poduzetništva', *3rd International Conference Vallis Aurea focus on: Regional Development - Proceedings / Katalinic, Branko - Požega : Polytechnic of Požega ; Croatia & DAAAM International Vienna*, str. 1031-1035)

**Prikaz 2.** Razvojni model interkulturalne osjetljivosti (Prema: Bennett, M.J. (2004), *Becoming Interculturaly Competent*. U: Wurzel, J. (ur.) *Toward multiculturalism: A reader in multicultural education 2nd ed.*, Newton, MA: Intercultural Resource Corporation, str. 62-77.)

**Prikaz 3.** Ključne dimenzije globalizacije (Galović, T. (2017.). 'Putevima krupnog kapitala i globalizacije', Rijeka: Tiskara Zagreb)

**Tablica 1.** Kulturne razlike u porcesu pregovaranja ( prema: <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-top-ten-ways-that-culture-can-affect-international-negotiations/> )

**Tablica 2.** Specifičnosti poslovnog odijevanja i službenog pozdravljanja u Hrvatskoj i Kini

**Tablica 3.** Specifičnosti poslovnog odijevanja i službenog pozdravljanja u Hrvatskoj i Kini