

# Utjecaj kulturoloških razlika na međunarodno poslovanje

---

Jenkel, Virginia

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:082030>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-01**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

VIRGINIA JENKEL

UTJECAJ KULTUROLOŠKIH RAZLIKA NA  
MEĐUNARODNO POSLOVANJE

Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

VIRGINIA JENKEL

UTJECAJ KULTUROLOŠKIH RAZLIKA NA  
MEĐUNARODNO POSLOVANJE

Završni rad

JMBAG: 0303066288, redovita studentica

Studijski smjer: Menadžement i poduzetništvo

Predmet: Međunarodna ekonomija

Znanstveno područje: društvene znanosti

Znanstveno polje: ekonomija

Znanstvena grana: međunarodna ekonomija

Mentor / Mentorica: Prof. dr. sc. Ines Kersan-Škabić

Komentor: Prof. dr. sc. Moira Kostić-Bobanović

Pula, travanj 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne

ekonomije, smjera \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja  
Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom

\_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
2. MEĐUNARODNA RAZMJENA I MEĐUNARODNO TRŽIŠTE.....	3
2.1. Inozemno okruženje .....	3
2.2. Pojam međunarodnog poslovanja .....	4
2.3. Važnost međunarodnog poslovanja .....	6
2.4. Determinirajući faktori međunarodne razmjene .....	7
2.5. Ciljevi koji se žele ostvariti internacionalizacijom.....	10
2.6. Strategije i načini poslovanja na međunarodnom tržištu .....	11
2.6.1. <i>Međunarodne poslovne strategije</i> .....	12
2.6.2. <i>Međunarodne generičke poslovne strategije</i> .....	13
2.6.3. <i>Načini poslovanja na međunarodnom tržištu</i> .....	14
3. KULTURNA RAZNOLIKOST .....	17
3.1. Kultura svijeta.....	17
3.1.1. <i>Kultura svijeta kao organizacija raznolikosti</i> .....	17
3.2. Razumijevanje kulturne raznolikosti .....	17
3.3. Kulturna raznolikost i svijet biznisa .....	18
3.4. Kulturološke razlike i poslovna komunikacija.....	19
3.4.1. <i>Važnost poznavanja stranih jezika u međunarodnom poslovanju</i> .....	21
3.5. Utjecaj kulturnih razlika na međunarodno poslovanje zemalja .....	22
3.5.1. <i>Poslovna kultura Ujedinjenog Kraljevstva</i> .....	22
3.5.2. <i>Poslovna kultura Japana</i> .....	24
3.5.3. <i>Poslovna kultura Australije</i> .....	26
3.5.4. <i>Poslovna kultura Brazila</i> .....	28
4. PRIMJER IZ POSLOVNE PRAKSE .....	29
4.1. Primjeri utjecaja kulturne na međunarodno poslovanje .....	29
4.2. Intervju sa Albrechtom F. Fickelom .....	31
5. ZAKLJUČAK .....	33
LITERATURA .....	34
PRILOZI.....	36
SAŽETAK .....	42

## 1. UVOD

Međunarodno poslovanje označuje poslovnu aktivnost poduzeća koja se odnosi na međunarodnu trgovinu ili međunarodno ulaganje. Da bi postojala međunarodna razmjena potrebno je postojanje najmanje dva poslovna partnera iz različitih zemalja koji imaju interes za sudjelovanje i razmjenu u međunarodnom okruženju. Postojanje dva poslovna partnera iz različitih zemalja dovodi do razilaženja u njihovim kulturama. Svaki poslovni partner u međunarodno poslovanje dovodi dio kulture iz zemlje iz koje dolazi. Tako se na međunarodnom tržištu susreću različiti jezici, etičke pripadnosti i tradicije.

Cilj ovog rada je ukazati na vrijednosti i značaj poznavanja kulturnih razlika u međunarodnom poslovanju jer se trenutni i budući trendovi u poslovnom svijetu okreću shvaćanju i odgovaranju na izazove kulturne raznolikosti koja predstavlja čimbenik ekonomskog uspjeha. Organizacije koje će se posvetiti kulturnim razlikama u poslovanju biti će uspješnije na međunarodnom tržištu od onih koji ovu temu zanemaruju.

U prvom djelu rada objašnjeni su pojmovi inozemnog tržišta i međunarodnog poslovanje, te njegova važnost u globaliziranom svijetu. Na međunarodno tržište također utječu i determinirajući faktori koji su pojašnjeni kako bi se prikazala kompleksnost poslovanja u međunarodnom okruženju. Nadalje, objašnjeni su ciljevi internacionalizacije i strategije na međunarodnom tržištu kojima tvrtke postižu svoje poslovne uspjehe.

U drugom dijelu rada fokus je na kulturi i kulturnoj raznolikosti. U početku drugog djela čitatelj se upoznaje sa samim pojmom svjetske kulturne te kulturne raznolikosti. Kulturna raznolikost detaljnije je pojašnjena kroz svijet biznisa, izazove tržišta i poslovnu komunikaciju. Uz dio poslovnu komunikaciju veže se i istraživanje koje ukazuje na važnost poznavanja stranih jezika u međunarodnom poslovanju i prednost kompanija koje svojim zaposlenicima pružaju adekvatno obrazovanje u području stranih jezika.

Nakon teoretskih objašnjenja u prvom i drugom djelu rada, u trećem se djelu prikazuju kulturne razlike pojedinih zemalja odnosno poslovne kulture Ujedinjenog Kraljevstva,

Japana, Australije i Brazila. U trećem djelu se na konkretnim primjerima mogu uočiti kulturne razlike i važnost njihova poznavanja u poslovnom svijetu.

U posljednjem poglavlju rada ističu se primjeri iz prakse kao što su poslovni neuspjesi svjetski poznatih kompanija koje su zbog zanemarivanja ili nepoznavanja kulturne pojedine zemlje doživjeli gubitke u svojem poslovanju. Uz primjere poslovnih neuspjeha nalaz se i intervju sa osobom iz prakse koja iz svojeg vlastitog poslovnog iskustva govori o utjecaju kulturnih razlika u međunarodnom poslovanju.

Zaključak je koncipiran kao kritički osvrt na temu u kojem autor daje svoje mišljenje i pogled nakon provedenog istraživanja teme.

U obradi podataka korištene su sljedeće znanstvene metode: metoda indukcije i dedukcije, metoda analize i sinteze, metoda klasifikacije, metoda intervjuiranja.



## 2. MEĐUNARODNA RAZMJENA I MEĐUNARODNO TRŽIŠTE

### 2.1. Inozemno okruženje

Tvrtke internacionalizacijom svojeg poduzeća prenose dio poslovanja u inozemstvo gdje poslovanje obavljaju u različitom okruženju od onog u kakvom posluju na domaćem tržištu. Okruženje u inozemstvu različito je od okruženja na domaćem tržištu u mnogim elementima. Osnovni preduvjet za uspjeh poduzeća je da dobro poznaje okruženje u svakoj od zemalja u kojoj posluje i da prilagodi svoj poslovni plan svakoj specifičnoj situaciji. Mnogim poduzećima čak i onim najvećim dogodio se poslovni neuspjeh zbog zanemarivanja nekih od elemenata okruženja u stranoj zemlji koji su drugačiji od elemenata okruženja u matičnoj zemlji.

„Svjetsko poduzeće Wal-Mart nije uspjelo proširiti svoje poslovanje u Njemačkoj i moralo se povući s njemačkog tržišta jer je zanemarilo činjenicu da su njemački trgovački lanci poput Aldija i Lidla, etablirani diskonteri, i da će se Wal-Martov koncept niskih cijena, koji je vrlo uspješan u SAD-u i nekim drugim državama, u Njemačkoj suočiti s velikom konkurencijom“.<sup>1</sup> Osim što Wal-Martu nije uspio koncept niskih cijena, također je zanemario i kulturološke razlike između Njemačke i SAD-a. Prodavači su dobili instrukcije da se miješaju kupcima što su Nijemci shvatili kao zavodjenje i osjećali se povrijeđeni.<sup>2</sup>

Još jedan primjer dogodio se na japanskom tržištu kada je tvrtka Procter&Gamble (P&G) plasirao reklamu svojeg sapuna. „U reklami se vidi kako se žena kupa i dok suprug ulazi u kupaonicu ona mu govori o novom sapunu, a zatim je suprug češe po ramenu dajući znak da, osim o sapunu, možda razmišlja i o nečem drugom“.<sup>3</sup> Upravo zbog kulturoloških razlika i elemenata okruženja reklama je u Europi bila uspješna dok je u Japanu doživjela pravu katastrofu. U procesu internacionalizacije poduzeća vrlo je bitno detaljno poručiti elemente okruženja u kojem će se poslovanje odvijati kako bi se izbjegle slične pogreške. Moguće su mnoge pravne, religijske, ekonomske, kulturne i druge razlike na inozemnom tržištu.

---

<sup>1</sup> I. Andrijanić, D. Pavlović, Menadžment međunarodne trgovine, Zagreb, Visoka poslovna škola Libertas, 2012., str. 137.

<sup>2</sup> Loc. Cit.

<sup>3</sup> Loc. Cit.

Najznačajnije razlike moguće je opisati akronimom PEST:<sup>4</sup>

1. Politički/pravni – Zakoni i propisi koji mogu na pozitivan ili negativan način utjecati na poslovno okruženje. Na to da li će poslovanje biti više ili manje slobodno uvelike će utjecati različiti politički sustavi.
2. Ekonomski sustav – Ekonomski sustav određuje tip vlasništva, ekonomske slobode, izvozna i uvozna ograničenja, devizna ograničenja, razinu birokratiziranosti i drugo što može bitno utjecati na način vođenja poslovanja i financijski rezultat poslovnog pothvata.
3. Socio-kulturni – on podrazumijeva brojne čimbenike kao što su religija, moral, poslovna etika, kultura, običaji i slično. Te razlike u socio-kulturnim obilježjima mogu dovesti do problema u načinu vođenja poslovanja, dizajnu, pakiranju i oglašavanju.
4. Tehnološke – Postoje znatne razlike u tehnološkoj razvijenosti među različitim zemljama pa ono što je tehnološki zastarjelo može biti odličan proizvod u nekoj drugoj zemlji.

## **2.2. Pojam međunarodnog poslovanja**

Međunarodno poslovanje označuje poslovnu aktivnost poduzeća koja se odnosi na međunarodnu trgovinu ili međunarodno ulaganje. „Općenito gledajući, međunarodno poslovanje je proces prelaženja nekog dobra od jednog do drugog vlasnika s osnovnom svrhom da svaki od njih dođe do onog dobra koje sam ne proizvodi“.<sup>5</sup> Da bi se ostvarilo međunarodno poslovanje potrebno je da u njemu sudjeluju najmanje dva poslovna partnera iz različitih država koji imaju interes za razmjenu proizvoda ili usluga od kojih očekuju određenu korist.

Međunarodna trgovina čini izvoz proizvoda ili usluga u druge zemlje, kao i uvoz proizvoda ili usluga iz drugih zemalja. Putem uvoza ona osigurava sirovine, repromaterijal, energiju i finalne proizvode za koje bi se u domaćoj proizvodnji trošilo više resursa ili se uopće ne proizvodi. „Pomoću izvoza, međunarodna trgovina utječe

---

<sup>4</sup> ibidem, str. 138

<sup>5</sup> T. Lazibat, M.Kolaković, Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2004., str. 3.

na povećanje proizvodnosti, ekonomičnosti i zaposlenosti te porast dohotka nacionalne ekonomije“.<sup>6</sup>

Zbog posjedovanja različitih proizvoda ili usluga različitih razina korisnosti, partneri krenu u proces međunarodnog poslovanja. Kako bi se uključili u međunarodno poslovanje bitno je da njihova proizvodnja bude specijalizirana za neko određeno dobro (npr. televizor, avion i dr.); samo dio određenog dobra (npr. mikročipovi, softveri i dr.) ili pak u pružanju usluga.

„Međunarodno tržište područje je koje obuhvaća manji ili veći broj zemalja koji međusobno određuju stalnu razmjenu“.<sup>7</sup> Ovisno o zemljopisnom obuhvatu takvo tržište možemo podijeliti na: regionalno, multinacionalno, interkontinentalno, svjetsko i današnje globalno tržište. Međunarodno tržište možemo osim zemljopisnog obuhvata promatrati i s aspekta proizvoda i usluga koji su namijenjeni općoj primjeni ili su namijenjeni samo za lokalnu uporabu. Proizvodi opće primjene imaju šire tržište i veći broj potrošača i proizvođača, dok su lokalni proizvodi ili usluge uže orijentirani.

Međunarodno tržište danas je obilježeno brzim tehnološkim promjenama, globalizacijom, deregulacijom, rušenjem prepreka međunarodnim ulaganjima i razmjenom informacija. Monopolisti koji su vladali na matičnom tržištu zaštićeni vladinim zakonima i propisima sada se moraju prilagođavati trendovima, truditi se u povećanju konkurentnosti i uključivati se u međunarodno tržište. Kao rezultat tih procesa i trendova nastaje jedno jedinstveno svjetsko tržište u kojem će moći preživjeti isključivo najefikasniji konkurenti. „U isto doba pojavljuju se trendovi kao što su globalizacija, te pojmovi kao što su: globalno selo, globalna tvornica i globalni proizvodi (npr. Coca-Cola, Levi's jeans, McDonald's hamburgeri itd.)“.<sup>8</sup> Bez obzira što se globalizacija javila kao novi suvremeni trend, i dalje postoje specifične nacionalne i kulturne razlike koje je potrebno dobro razumjeti i poštivati kako bi se postigao uspjeh u međunarodnom poslovanju.

---

<sup>6</sup> ibidem, str. 4

<sup>7</sup> Loc. Cit.

<sup>8</sup> ibidem, str. 5

### 2.3. Važnost međunarodnog poslovanja

Međunarodno poslovanje omogućuje optimalnu alokaciju oskudnih resursa u svijetu za maksimiziranje zadovoljenja potreba stanovništva. „Nacionalnim gospodarstvima međunarodno poslovanje omogućuje brži ekonomski razvoj, porast efikasnosti proizvodnje boljim iskorištenjem domaćih kapaciteta, porast životnog standarda, prijemu tehnološkog napretka, kao i razvoj novih znanja i organizacijskih rješenja“.<sup>9</sup>

Kada s poduzeće uključi u međunarodno poslovanje ono povećava tržište svojih proizvoda, te se uz to veže i povećanje proizvodnje, veću efikasnost i niže cijene. Načelo konkurentske prednosti glavno je načelo međunarodne razmjene, odnosno da se izvoze proizvodi koji su proizvedeni uz relativno niski trošak i da se uvoze proizvodi koji se u matičnoj zemlji proizvode uz relativno visoki trošak.

Međunarodno poslovanje oduvijek je činilo sastavni dio ekonomskog poslovanja. No prije industrije revolucije tržište nije bilo razvijeno, najveći dio proizvoda koristili su i trošili proizvođači te tržište nije bilo podijeljeno na potrošače i proizvođače. Postojala je trgovina no količine proizvoda i usluga koje su se razmjenjivale bile su u malim količinama.

Industrijska revolucija omogućila je napredovanje proizvodnje, odnosno sredstva proizvodnje. Napredovanjem proizvodnje dolazi do veće efikasnosti proizvodnje što sa sobom veže i stvaranje većih zaliha proizvoda. Tržište kao i trgovina dobili u veću važnost te se je tržište podijelilo na tržište proizvodnje i tržište potražnje. Također kako se tržište razvijalo nije bilo dovoljno za apsorpiranje cjelokupne proizvodnje unutar nacionalnih granica i proizvodnja nije mogla zadovoljiti sve svoje potrebe za sirovinama, energijom, reprodukcijom materijalom i sredstvima rada. Tako je tržište počelo postajati međunarodno tržište, unatoč socijalnim, kulturnim, jezičnim i drugim preprekama. Nakon drugog svjetskog rata mogućnosti i prilike za razvoj na nova inozemna tržišta bila su u naglom rastu te su aktivnosti međunarodnog poslovanja bila u nezapamćenom trendu rasta.

Nekoliko razloga važnosti međunarodnog poslovanja: <sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Ibidem, str. 6

<sup>10</sup> Loc. Cit.

1. Korištenje prednosti troškovnih razlika – dostupnost resursa i njihova raspoređenost razlikuju se između različitih zemalja te sposobne kompanije znaju iskoristiti prednost tih razlika.
2. Postizanje ekonomije razmjera i ostvarivanje profita – razvoj tehnologije omogućio je bržu komunikaciju i transport što poduzećima omogućava bolji pristup tržištima. Multinacionalne kompanije iskoristile su niže troškove komunikacije i transporta da zadovolje potrebe kupaca na različitim tržištima uz istodobno ostvarivanje velikih profita.
3. Zaštita domaćeg tržišta kompanije – Sudjelovanjem na međunarodnom tržištu poduzeća bolje upoznavanju svoje protivnike i mogu iskoristiti to znanje kako bi izbacili konkurente na domaćem tržištu.

Promjene u poslovnom okruženju dovele su do trenda porasta međunarodne razmjene te je međunarodna razmjena u suvremenom vremenu postala važan segment svakog nacionalnog gospodarstva.

#### **2.4. Determinirajući faktori međunarodne razmjene**

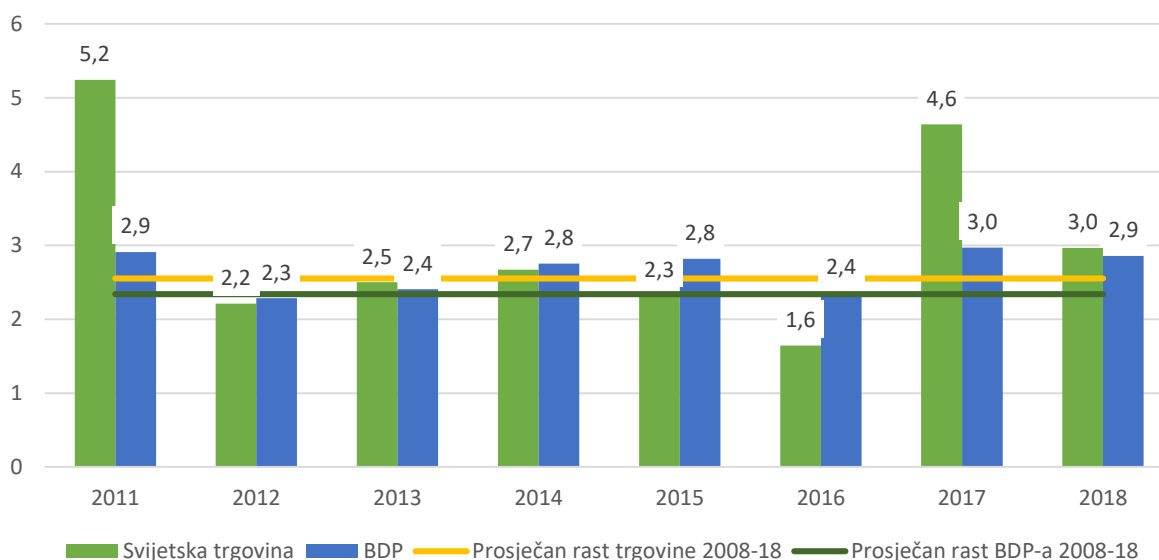
U suvremenom društvu globalna razmjena ima sve veću važnost a faktori koji potiču međunarodnu razmjenu djeluju jače nego što to čine ograničavajući faktori.

Na međunarodnu razmjenu utječu mnogi faktori a oni najvažniji poticajni faktori su:

##### **1) Rast svjetskog gospodarstva**

Na rast međunarodne trgovine snažan utjecaj ima rast svjetskog gospodarstva i to posebno snažno i izravno utječe posljednjih godina. Snažan rast obujma trgovine u 2017. godini potaknut je prvenstveno cikličkim čimbenicima, budući da je svjetski rast BDP-a po tržišnim tečajevima porastao na 3,0% sa 2,4% u prethodnoj godini. Svjetska roba razmjena porasla je na 4,6% u 2017. godini u odnosu na 1,6% u 2016. godini.

Grafikon 1. Rast svjetske trgovine robom i realni rast BDP-a, 2011-2018



Izvor: Svjetska trgovinska organizacija, *Statistički pregled svjetske trgovine 2018*, 2018, [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/wts2018\\_e/wts2018\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2018_e/wts2018_e.pdf) (pristupljeno 15.05.2019.)

„Tri su glavna razloga zašto gospodarski rast djeluje kao poticajna snaga ekspanziji međunarodne trgovine: <sup>11</sup>

- (1) Stalan gospodarski rast u svijetu stvorio je goleme tržišne mogućnosti koje potiču poduzeća na globalno širenje. Istovremeno, spori rast na domaćem tržištu može biti signal da se prilika treba potražiti na tržištima zemalja regija s višim stopama rasta.
- (2) Gospodarski rast umanjio je otpor koji bi se mogao pojaviti zbog ulaska stranih poduzeća na lokalna tržišta. U rastućem lokalnom gospodarstvu strano poduzeće može poslovati, a da ne otima posao lokalnim poduzećima, jer mjesta ima za sve. Lokalna poduzeća tražit će od vlade zaštitu ako nema gospodarskog rasta. To se dogodilo početkom devedesetih godina, kada je došlo do svjetske recesije te su lokalne vlasti podizale razinu uvoznih prepreka kako bi ograničile pristup stranim poduzećima.
- (3) Snažan pritisak za deregulaciju i privatizaciju također je poticajna snaga. Velike mogućnosti stvorene su privatizacijom i otvaranjem nekada zatvorenih

<sup>11</sup> I. Andrijanić, D. Pavlović, Menadžment međunarodne trgovine, Zagreb, Visoka poslovna škola Libertas, 2012., str. 11

tržišta bivših socijalističkih zemalja. Novootvorena tržišta omogućuju snažniji gospodarski rast mnogim međunarodnim poduzećima. Isto tako, bivša državna monopolistička poduzeća uvijek su bila izložena pritiscima lokalnih vlasti da kupuju samo od domaćih poduzeća. Okončavanjem procesa privatizacije poduzeća situacija se bitno mijenja, jer će nezavisno privatno poduzeće tražiti najbolju ponudu bez obzira na podrijetlo proizvođača ili posrednika.“

## 2) Međunarodne ekonomske organizacije i integracije

Ekonomске integracije i organizacije kao što su Europska unija (EU), Svjetska trgovinska organizacija (WTO), Srednjoeuropski ugovor o slobodnoj trgovini (CEFTA), Sjevernoamerički sporazum o slobodnoj trgovini (NAFTA) i dr., te različiti multilateralni i trgovinski sporazumi olakšali su globalnu integraciju i doveli do ubrzanja procesa međunarodne trgovine.

## 3. Troškovi razvoja proizvoda

Uključivanjem na međunarodno tržište poduzeće se suočava sa globalnom konkurencijom. Osim konkurencije poduzeće mora brže lansirati nove proizvode, ulagati u tehnološki napredak i posvetiti sve više vremena u istraživanje i razvoj. To se posebice odnosi na poduzeća u granama djelatnosti kao što su informatika, zabavna elektronika, proizvodnja automobila i farmaceutika. Kod takvih djelatnosti istraživanje i razvoj su neophodni za konkurirati na međunarodnom tržištu i razvijati poslovanje.

#### 4. Tehnologija

Suvremena tehnologija igra veliku ulogu u poslovanju međunarodnih poduzeća i omogućava im da znatno promjene svoje poslovanje. „Tehnologija je također postala univerzalni čimbenik koji prelazi kulturne i granice između zemalja. Jednom kad je razvijeno novo tehnološko rješenje, ono u kratko vrijeme postane dostupno širom svijeta.“<sup>12</sup> Zahvaljujući tehnologiji, pokretljivosti potrošača, elektroničkoj kupnji, plaćanju karticama međunarodna poduzeća mogu lako prodavati i plasirati svoje proizvode na domaćem ali i globalnom tržištu.

Još neki od poticajnih faktora međunarodne trgovine su: ekonomska i politička stabilnost, pravna sigurnost, prednost međunarodne aktivnosti poduzeća, napredak sustava telekomunikacija i transporta i izjednačavanje ukusa potrošača.

Osim poticajnih faktora međunarodne trgovine postoje i određeni faktori koji ograničavaju međunarodnu trgovinu. „Ograničavajući faktori mogu biti vanjski koji nastaju izvan djelovanja poduzeća, i unutarnji faktori koji nastaju i djeluju unutar poduzeća. Od vanjskih je najutjecajnija grupa čimbenika koju svrstavamo u skupinu nacionalne kontrole, a od unutarnjih čimbenika najčešći su kratkovidnost managementa i organizacijska kultura.“<sup>13</sup>

Iako postoje ograničavajući faktori međunarodne trgovine, oni koji djeluju poticajno na međunarodnu trgovinu dominiraju u današnjim uvjetima nad ograničavajućim faktorima i tako je važnost međunarodne trgovine u konstantnom porastu.

#### **2.5. Ciljevi koji se žele ostvariti internacionalizacijom**

Poduzeća internacionalizacijom, odnosno prenošenjem svojih poslovnih aktivnosti u inozemstvo, žele zadržati i ojačati svoju konkurentnost na domaćem tržištu te iskoristiti svoja znanja i iskustva za prodaju svojih proizvoda ili usluga na stranim tržištima.

---

<sup>12</sup> Ibidem, str. 14

<sup>13</sup> Ibidem, str. 15



Postoje brojni ciljevi koje poduzeća nastoje ostvariti internacionalizacijom svog poslovanja. Najznačajniji su:<sup>14</sup>

- a. Veća zarada po jedinici proizvoda i veća ukupna dobit – Ukoliko je na domaćem tržištu određene organizacije konkurencija velika može bitno smanjiti zaradu po jedinici proizvoda i ukupnu dobit poduzeća, a na inozemnom tržištu konkurencija može biti znatno manja, a zarada veća.
- b. Dobivanje novih ideja o proizvodima, uslugama ili načinu poslovanja – kada organizacija posluje na inozemnom tržištu suočiti će se za različitim potrebama inozemnih kupaca i novim konkurentima što može poduzeću dati korisne informacije o proizvodima i uslugama, postojećim ili novim, te o novim načinima proizvodnje i prodaje
- c. Efikasnije suprotstavljanje inozemnim konkurentima ili smanjenje od opasnosti od konkurencije na domaćem tržištu – Kada organizacija otvori polovnu jedinicu u zemlji glavnog konkurenta tjera ga da se s konkurencijom sretne na domaćem tržištu i također usporava njegovu međunarodnu ekspanziju.

Navode se još neki od ciljeva koji se žele ostvariti internacionalizacijom poduzeća kao što su: traženje mogućnosti za rast putem tržišne diversifikacije, bolje snabdijevanje kupaca koji su poslovanje preselili u inozemstvo, osiguranje pristupa jeftinijim ili kvalitetnijim faktorima proizvodnje, postizanje ekonomije obujma u proizvodnji, snabdjeveniju, marketingu te istraživanju i razvoju te ulaganje u potencijalno korisnu suradnju sa stranim partnerom.

## **2.6. Strategije i načini poslovanja na međunarodnom tržištu**

Poslovne strategije su bitan dio poslovanja svakog poduzeća bez obzira posluje li na međunarodnom ili domaćem tržištu, bez uspješne strategije poduzeća ne mogu

---

<sup>14</sup> Ibidem, str. 136

očekivati uspjeh. Pri ulasku na međunarodno tržište poduzeća moraju odrediti odgovaraju strategiju.

Poslovnu strategiju možemo opisati kao obrazac ponašanja i plan pomoću kojeg se aktivnosti poduzeća usmjeravaju ka ostvarenju glavnih ciljeva. Strategija obuhvaća realne, mjerljive i jasne strateške ciljeve i usmjerenja za postizanje ciljeva i razvoja poduzeća.

### *2.6.1. Međunarodne poslovne strategije*

Suvremena poduzeća uz generičke strategije provode i međunarodne strategije u situacijama kada se žele uključiti u međunarodnu razmjenu i svoje proizvode plasirati na međunarodnom tržištu gdje domaći konkurenti ne proizvode svoje proizvode i usluge, ili ih ne mogu proizvesti dovoljno kvalitetno i jeftino.

Odluka o primjeni međunarodne strategije provodi se nakon što poduzeće analizira svoje potencijale i stupanj spremnosti za međunarodne operacije te također i uvjete za pristup na nekom tržištu.

„Međunarodne poslovne strategije su:<sup>15</sup>

- a) Multinacionalna strategija – ona proizlazi iz uvjerenja da se nacionalna tržišta znatno razlikuju u strukturi, demografiji, faktorima koji su ključni za uspjeh i ključnim igračima. To traži veću diferencijaciju konkurentskih strategija koje se primjenjuju na različitim tržištima. Poduzeća prilagođuju i svoju ponudu proizvoda i svoju marketinšku strategiju različitim nacionalnim uvjetima. Imaju tendenciju uspostavljanja kompletnog skupa aktivnosti stvaranja vrijednosti na svakom velikom nacionalnom tržištu na kojem posluju.
- b) Globalna strategija – primjenom globalne strategije multinacionalne se kompanije usredotočuju na povećanje profitabilnosti optimalizacijom troškova. Kako bi stvorile konkurentsku prednost, provode strategiju troškovnog vodstva

---

<sup>15</sup> T. Lazibat, M.Kolaković, Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2004., str. 70.

na globalnoj razini. Poduzeća koja provode globalnu strategiju ne prilagođavaju svoju ponudu proizvoda i svoju marketinšku strategiju lokalnim uvjetima zato što takva prilagodba povećava troškove. Umjesto toga, globalna poduzeća preferiraju ponudu standardiziranih proizvoda u cijelom svijetu, ostvarujući pritom maksimum koristi od ekonomije razmjera.

- c) Transnacionalna strategija – na današnjem globalnom tržištu konkurentski uvjeti su tako promjenjivi da je za opstanak i uspjeh potrebno usredotočiti se i na efikasnost ekonomije troškova i lokalne prilike. Primjena transnacionalne strategije znači da se kompanija istodobno suočava s visokim pritiscima za redukciju troškova i visokim pritiscima za lokalnom prilagodnom proizvoda i usluga. Poduzeća koja provode transnacionalnu strategiju pokušavaju istodobno provoditi i strategiju racionalizacije troškova i strategiju diferencijacije.“

### *2.6.2. Međunarodne generičke poslovne strategije*

Do globalizacije tržišta i porasta konkurentnosti dovela je liberalizacija svjetske trgovine. Poduzeća moraju biti neprestano usmjerena na reduciranje troškova stvaranja vrijednosti i na diferenciranje svojih proizvoda prema konkurentima ukoliko žele biti profitabilna i uspješna na takvom tržištu. U međunarodnom poslovanju poduzeća za povećanje i poboljšanje profitabilnosti koriste dvije osnovne poslovne strategije a to su strategija troškovnog vodstva i strategija diferencijacije. Te strategije se razvijaju stvaranjem konkurentskih prednosti na temelju nižih troškova ili na temelju diferencijacije, te se provode u okviru aktivnosti na međunarodnom tržištu.

Te se strategije mogu provoditi na usko ili široko fokusiranom međunarodnom tržištu, a razlikujemo:<sup>16</sup>

- Strategija globalnog troškovnog vodstva. Može se postići standardizacijom proizvoda i globalnom distribucijom. Takvu strategiju godinama slijede proizvođači televizora i osobnih računala.
- Strategija globalne diferencijacije. Provodi se stvaranjem poznate marke proizvoda ili razvojem jedinstvenih tehnoloških različitosti u proizvodima.

---

<sup>16</sup> Ibidem, str. 74

- Strategija globalne segmentacije. Zahtijeva određivanje i fokusiranje na samo nekoliko atraktivnih segmenata na globalnom tržištu. Takav pristup ima dobre izgleda ako se poduzeće želi specijalizirati fokusirajući se na određivanje grupe kupaca. Također je koristan i ako poduzeće namjerava stvoriti prepoznatljivo ime te steći iskustvo u međunarodnim opcijama i tada proširiti opseg opcija.

Menadžeri se u današnje vrijeme susreću sa velikim izazovima pri oblikovanju i odabiru međunarodnih strategija kompanije. Oni moraju odrediti kolika će biti standardizacija u poslovnim procesima, te također moraju uzeti u obzir i stupanj do kojeg bi kompanija trebala odgovarati na preferencije nacionalnog tržišta na kojem posluju. Uspješna strategija postiže se uspješnim balansiranjem između tih dvaju snaga.

### *2.6.3. Načini poslovanja na međunarodnom tržištu*

U prethodnom potpoglavlju promatrano je poslovanje međunarodnih poduzeća sa strateškog aspekta. U ovom potpoglavlju promatra se poslovanje međunarodnih poduzeća sa operativnog stajališta. Bez obzira na odabranu međunarodnu poslovnu strategiju poduzeća će uvijek pokušati izvoziti svoje proizvode i usluge na inozemno tržište, uvoziti proizvode i usluge koje manjkaju na domaćem tržištu, ili primijeniti poslove vezane trgovine kako bi ostvarili prodaju.

#### 1. Izvoz

Bilo da su poduzeća mala ili velika zbog svoje relativne jedinstvenosti poduzeća mogu izvoziti. Razvoj suvremene informacijske i komunikacijske tehnologije omogućio je da se razvije brza i jednostavna komunikacija između različitih međunarodnih poduzeća diljem cijelog svijeta pa je i spajanje ponude i potražnje događa gotovo u trenutku sekunde. Osim komunikacije tehnologija je doprinijela skraćivanju vremena u transportu što je također dovelo do rasta izvoza u svijetu.

Čimbenici koji potiču ili sprječavaju izvoz mogu biti eksterni ili interni. Eksterni čimbenici vezani su uz konkurentsko okruženje poduzeća, a interni se odnose na vještine poduzeća i stav uprave prema izvozu.

a) Eksterni poticaji i prepreke.<sup>17</sup> Eksterni čimbenici potiču poduzeća na izvoz mogu biti:

- Loši ekonomski uvjeti u domovini (npr. recesija)
- Snažni konkurentski uvjeti u industriji u kojoj poduzeće posluje
- Potpora izvozu od strane vlastite države

Neki od eksternih čimbenika koji obeshrabruju poduzeće na izvoz:

- Snažna trgovinska ograničenja na međunarodnim tržištima
- Intenzitet konkurencije na ciljanom tržištu
- Slaba potražnja na ciljanom tržištu
- Slabi potencijali za ostvarivanje profita na ciljanom tržištu

b) Interni poticaji i prepreke.<sup>18</sup> Interni čimbenici utječu na odluku poduzeća za izvoz. U interne čimbenike ubrajamo menadžerska uvjerenja, stavove i prakse.

Menadžerska uvjerenja koja potiču izvoz uključuju:

- Uvjerenje da poduzeće ima jedinstveni proizvod ili izrazitu konkurentsku prednost
- Uvjerenje da izvoz može pozitivno pridonijeti rastu profitabilnosti
- Uvjerenje da rizike i troškove vezane za izvoz nadoknađuju koristi iz takvih aktivnosti
- Uvjerenje da je izvoz profitabilniji od domaćih operacija

## 2. Uvoz

Uvoz čini kupnju dobara i usluga na međunarodnom tržištu i on je obrnuti proces od izvoza. Uvozom se pribavljaju proizvodi ili usluge koji manjkaju na domaćem tržištu ili su isplativiji na međunarodnom tržištu.

Čimbenici koji potiču uvoz su:<sup>19</sup>

- Nepostojanje ili nedostatak pojedinih proizvoda ili usluga na domaćem tržištu

---

<sup>17</sup> Ibidem, str. 115.

<sup>18</sup> Ibidem, str. 116

<sup>19</sup> Ibidem, str. 117

- Nabava određenih proizvoda ili usluga čija je cijena na domaćem tržištu visoka zbog monopolskog položaj a domaćih proizvođača
- Nabava nove opreme, tehnologije ili novih tehnoloških rješenja od kojih se očekuje da će unaprijediti poslovanje poduzeća
- Kupnja određenih proizvoda na međunarodnom tržištu u trenutku njihove najpovoljnije cijene, kako bi se osigurale zalihe za slučaj porasta cijene

Prednosti uvoza mogu biti što uvoz: omogućuje poduzeću da nabavlja proizvode ili usluge koje na domaćem tržištu ne može pronaći ili su u nedovoljnim količinama i po prihvatljivim cijenama, također jedna od prednosti može biti to što zbog niskih početnih troškova može biti moguć i za mala ili tek osnovana poduzeća.

Neki od nedostataka uvoza kao načina poslovanja na međunarodnom tržištu mogu biti: uvoz se ne isplati ako na domaćem tržištu možemo pronaći supstitute koji su kvalitetniji i jeftiniji, te se ne isplati uvoziti ako se na domaćem tržištu nude bolji uvjeti i poticaji za proizvodnju proizvoda ili usluga koji se uvoze, i drugi nedostaci.

### 3. Poslovi vezane trgovine

Poslovi vezane trgovine (engl. *Countertrade*) jesu alternativno rješenje u situacijama kad klasični načini naplate u inozemstvo prodanih proizvoda i usluga nisu mogući. „Vezana trgovina obuhvaća široki raspon različitih poslovnih transakcija i trgovinskih angažmana.“<sup>20</sup> Vezana trgovina je vrsta međunarodne kompenzacije, a ona može biti potpuna (roba za robu) ili djelomična (plaćanje određenog postotka u novcu). Kod vezane trgovine prodaja određenih proizvoda ili usluga u neku zemlju uvjetovana je kupnjom proizvoda ili usluga iz te zemlje, te se u takvim situacijama plaćanje vrši bez novčanih sredstava ili se novčana sredstva koriste djelomično.

---

<sup>20</sup> Ibidem, str. 118

### **3. KULTURNA RAZNOLIKOST**

#### **3.1. Kultura svijeta**

Govoreći o kulturi svijeta, pričamo o globalno raširenoj kulturi postojećeg svjetskog društva. Svijet ima kulturu koja ima svoje jedinstvene karakteristike u svakoj lokalnoj kulturi, zato svjetska kultura ne označava kulturu koja objedinjuje svijet. Kultura svijeta se razvija uz posebne kulture pri čemu se isprepleće sa različitim kulturama.

##### *3.1.1. Kultura svijeta kao organizacija raznolikosti*

James Watson je u svojoj o lancu restorana „McDonald's“ pokazao kako mušterije sa raznih krajeva svijeta brzu hranu u restoranima konzumiraju na različite načine. McDonald's ima svoj poslovni sistem kod kojeg se želi postići univerzalno poslovanje u cijelom svijetu, odnosno hrana je u bilo kojem dijelu svijeta ista kao i ponašanje zaposlenika. Bez obzira što oni posluju na isti način u bilo kojem dijelu svijeta, kupci se ne ponašaju jednako. Tako je autor primijetio kako je mušterije u Hong Kongu ponašaju različito nego u Americi i njihovi običaji postaju vidljivi. Da bi McDonald's uspio morao je usvojiti „multinacionalnu“ strategiju mijenjajući meni i stil rukovođenja po potrebi.

#### **3.2. Razumijevanje kulturne raznolikosti**

Kulturna raznolikost i interkulturni dijalog u današnjici predstavljaju temu koja je dio mnogih kulturnih politika i kulturnih aktivnosti. Postoje mnoge definicije kulturne raznolikosti koje u suštini pokazuju da se radi o kompleksnom i višeznačnom fenomenu. „Prema najznačajnijoj definiciji, jezik, etična pripadnost, religija, tradicije, osnovni su kriterij kulturne raznolikosti i ta interpretacija na pragmatičan način prepoznaje u Državi „prirodne granice jednog društva“.“<sup>21</sup> Ovakvo shvaćanje proizlazi iz domene politike koji prikazuje politički smjer. Takav politički smjer priznaje kulturnu raznolikost i to da svatko ima pravo biti drugačiji i promicati specifičnosti grupa koje

---

<sup>21</sup> B. Cvjetičanin, Kultura u doba mreža, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada, 2014., str. 100.

zajedno čine društvo jedne države. Kulturna raznolikost se unutar nacionalnih granica, ali i na međunarodnoj razini između zemalja i regija, zasniva na konstantnom međudjelovanju kultura stvarajući tako nove transnacionalne izraze raznolikosti. Kulturna raznolikost je dinamičan proces koji zahtjeva i potiče interakciju i razmjenu a ne odvojenost i isključenost. Ona je također i resurs kojim se treba upravljati kako bi se izgradilo trajni mir i održivi razvoj. „Upravljanje kulturnom raznolikosti moguće je realizirati putem dijaloga na svim razinama kulturne akcije, unutar i preko granica zajednica koje pripadaju određenoj kulturi, vjeri, naciji, svjetonazoru ili geopolitičkom savezu.“<sup>22</sup>

### **3.3. Kulturna raznolikost i svijet biznisa**

U današnje vrijeme trendovi u poslovnom svijetu okreću se shvaćanju i odgovaranju na izazove kulturne raznolikosti koja predstavlja čimbenik ekonomskog uspjeha. U marketinškim strategijama proizvoda koji su uspješni na svjetskom tržištu kulturna raznolikost postaje sve istaknutija. Multinacionalne korporacije postaju svjesne da postoji korist koja proizlazi iz diversifikacije proizvoda u prodiranju na nova tržišta, pogotovo a tržištima Brazila, Indije, Kine i Rusije. Kulturna raznolikost prodiru u sva područja ekonomije, od marketinga, oglašavanja i prodaje pa sve do financija i načina upravljanja poduzećima. Razlike u kulturi smatraju se važnim resursom jer ono potiče kreativnost i inovacije. „Zaokret i dvosmjernost na relaciji kultura – ekonomija kompatibilni su sa principima održivog razvoja, s novim međunarodnim strategijama u kojima kulturna raznolikost ima ključnu ulogu.“<sup>23</sup>

U prosincu 2000. godine u sjedištu UNESCO-a održavao se summit pod naslovom „Kultura raznolikost: izazovi tržišta“, a u središtu pozornosti ministara kulture bilo je pitanje kulturne raznolikosti. Stavovi koji su izraženi poticali su očuvanje i promicanje kulturne raznolikosti i razvoja globalnog tržišta. Stavovi su izražavali kako bi „tržište trebalo ići na ruku izražavanju kulturnih identiteta, kao što bi kulturna raznolikost mogla biti izvor ekonomskog razvoja i zaposlenosti“. Kulturna raznolikost suočena je globalizacijom i amerikanizacijom te je važno zaštititi audiovizualne industrije i industriju knjige te intelektualno i umjetničko vlasništvo. „Tema kultura i trgovina

---

<sup>22</sup> Ibidem, str. 101

<sup>23</sup> Ibidem, str. 104



danas koncentrirala se na raspravu na koji način aktualni međunarodni tokovi utječu na kulturnu politiku i aktivnosti na nacionalnoj razini te se na iznesenim primjerima pokazalo da u procesima globalizacije, posredstvom novih tehnologija, svaka zemlja nastoji promovirati vlastite kulturne vrijednosti i plasirati na međunarodnu scenu.<sup>24</sup>

### **3.4. Kulturološke razlike i poslovna komunikacija**

Poslovna komunikacija vrlo je bitna jer ona pomaže organizacijama u boljem ostvarivanju svojih ciljeva i uspjeha na poslovnom planu. Dobra komunikacija među zaposlenicima na svim organizacijskim razinama dovodi do boljeg rada u organizaciji te tako i do postizanja želje razine profita što je cilj većine organizacija. Učinkovit komunikator je onaj koji će prenijeti poveću količinu informacija sugovorniku te da bude najbolje shvaćen i da pri tome koristi sve oblike komunikacije koji su potrebni.

Da bi se postigla kvalitetna komunikacija nije dovoljno samo obučiti osoblje za pisanje poslovne elektroničke pošte, javljati se na telefon, već je potrebno motivirati zaposlene i upoznati ih s osnovama učinkovite komunikacije kako bi proširili vidike i shvatili važnost dobre komunikacije. Kada govorimo o neverbalnoj komunikaciji bitno je naglasiti da je neverbalna komunikacija vrlo bitna jer je 93% komunikacije neverbalno, te je 93% interpretiranja stavova i emocija neverbalno.<sup>25</sup>

Ključne za razumijevanje uloge kulture u međunarodnoj poslovnoj komunikaciji su etnografija i interakcija sociolingvistika. Etnografija komunikacije proučava norme komunikacijskog ponašanja u različitim kulturama i društvima, te ona formulira međunarodna pravila komunikacije kako što razjašnjava konvencije komunikacije u različitim područjima.

Kada neka organizacija sudjeluje na međunarodnom tržištu, način uspostavljanja početnog kontakta vrlo je bitan u poslovnom kontekstu. U većem dijelu Južne Amerike potrebno je mjesec dana unaprijed dogovoriti sastanak i tjedan dana prije sastanka potvrditi svoj dolazak. U SAD-u i Indiji uobičajen je nenajavljeni telefonski poziv, a u drugim kulturama uobičajeno je poslovati sa stalnim pouzdanim

---

<sup>24</sup> Ibidem, str. 126

<sup>25</sup> Vrabac, A., Zbog čega je važna dobra poslovna komunikacija?, 2013, <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/pitamo-strucnjake/1402-zbog-cega-je-vazna-dobra-poslovna-komunikacija> (pristupljeno 09.06.2019.)

posrednicima. Kinezi se u poslovanju i komunikaciji oslanjaju na međuljudske odnose (guanxi), mreža koju mora strani gospodarstvenik uspostaviti, a stvaranje takve veze i povjerenja može trajati i nekoliko godina.<sup>26</sup> Kada se planira neki sastanak bitno je informirati se oko datuma sastanka jer većina kultura ima svoj kalendar blagdana, državnih i vjerskih. Nakon što se odredi datum potrebno je dobro se pripremiti i informirati oko načina pozdravljanja i komuniciranja sa stranim poslovnim partnerima kako bi sastanak bio uspješan.

Amerikanci su skloniji neslužbenom i prijateljskom pristupu s poslovnim partnerima, te se oni prilikom susreta rukuju.<sup>27</sup> Međutim nije tako kod svih kultura. Na primjer, Saudijski se pri susretu zagrlje i poljube u oba obraza, a njihove žene rijetko su prisutne na poslovnim sastancima. A kod njih su titule jako važne i rabe se u svim prilikama.

U Kini ponašanje mora biti formalnije nego što je u SAD-u, a upotrebljavanje titula je bitno i nužno.<sup>28</sup> Kinezi su prihvatili zapadnjačko rukovanje. U Indiji, Nepal i Bangladešu kod društvenog pozdrava osoba sklapa dlanove kao u molitvi i lagano se klanja prema sugovorniku odnosno drugoj osobi, a takav pozdrav naziva se namaste.

Kada jezične prepreke onemogućavaju potpuno izražavanje osobni izgled dobiva važnost. U Japanu je standard tamnoplavo odijelo, u SAD-u se ljudi nose ležernije dok se u Njemačkoj nosi tamno odijelo i bijela košulja. U većem dijelu Južne Amerike uspjeh se povezuje sa izgledom.

Kada govorimo o darivanju moramo razlučiti da li se radi o mitu ili o poklonu. Strani poslovni partneri moraju razumjeti što je dar, a što mito. Darivanje je postalo uobičajeno u poslovnom svijetu, a svrha mu je da održi dobre odnose i da uzvrati usluge i osigura povlašten položaj.

Jedna od najutjecajnijih sila globalizacije u poslovnom svijetu je Internet. Internet je vrlo bitan u današnjem društvu i poslovnom svijetu jer on omogućuje lakše dogovaranje sastanaka, slanje elektroničke pošte i omogućio je da se sastanci mogu

---

<sup>26</sup> Šalamun, N., Kulturološke razlike u poslovnim protokolima, 2018, <https://www.mirakul.hr/blog/kulturoloske-razlike-poslovnim-protokolima/?fbclid=IwAR0QCv2GcDmatVPEHQzirahtdjiMtz7npA3eZJGCv-g1fiuVdKVRj2y6eo4>, (pristupljeno 11.06.2019.)

<sup>27</sup> Loc. cit.

<sup>28</sup> Loc. cit.

odvijati preko web kamere sa različitih strana svijetu u isto vrijeme. Elektronička pošta i „Instant Messaging“ koristi se za komunikaciju između korisnika.

#### 3.4.1. Važnost poznavanja stranih jezika u međunarodnom poslovanju

Europska je komisija u sklopu svoje strategije za višejezičnost 2005. godine istaknula kako je poticanje učenja stranih jezika građana Europske unije vrlo važno za ostvarivanje ciljeva europske politike. Potvrdu te teze ponudila je ELAN studija „Utjecaj nedostatnog znanja stranih jezika u poduzećima na europsko gospodarstvo“ u okviru kojeg je sudjelovalo oko 2000 srednjih i malih poduzeća koji su odgovorili na pitanja potrebnih za utvrđivanje postojećeg stanja.

Utvrđeno je tako da tvrtke koje izvoze svoje proizvode su puno produktivnije od tvrtka koje ne izvoze svoje proizvode ili usluge, te da tvrtke koje bolje poznaju tržište imaju veće uštede na troškovima i veću vlastitu učinkovitost. Nesporna činjenica je da strani jezici omogućuju dobivanje informacija o novim idejama i okruženju te o sirovinama, komercijalizaciji i trgovinskim kanalima.

„U trinaest od dvadeset i devet europskih zemalja, koje su bile obuhvaćene studijom, više od 50% ispitanika izrazilo je pretpostavku da će im u sljedeće tri godine biti potrebno dodatno znanje stranih jezika. 48% poduzeća navodi da je svojim zaposlenicima ponudilo tečajeve stranih jezika dok je u 15 zemalja taj broj prešao 50%; samo je postotak u Velikoj Britaniji niži od 20%. U tome prednjače Česi i Slovaci (90% i 84%), slijede ih Austrijanci, Finci i Šveđani; dok su takvi slučajevi na Malti i u Velikoj Britaniji prava rijetkost.“<sup>29</sup> Na pitanje koliko je tečajeva zaista provedeno u posljednje tri godine u tim poduzećima postotci su se znatno smanjili, no ovi se podatci mogu smatrati vrlo ohrabrujućim.

Sve je više poduzeća koja daju prednost pri zapošljavanju kandidatima koji raspolažu znanjem stranih jezika s ciljem da kasnije ne moraju ulagati u njihovo dodatno obrazovanje i tečajeve stranih jezika. Prosječno 40% poduzeća zapošljava osobu sa znanjem stranog ili više stranih jezika ovisno o inozemnom tržištu na kojem posluje. Prosječno 31% poduzeća zapošljava „domaćeg zastupnika“. Domaći zastupnik na

---

<sup>29</sup> A. Šuminić, I. Letica, K. Halter. Znanje stranih jezika kao jedna od ključnih poduzetničkih kompetencija. *Učenje za poduzetništvo* br. 1 (2011): 271-277.

inozemnom tržištu vlada jezikom matičnog poduzeća, a to upućuje na to da malom i srednjem poduzeću nedostaje jezične sposobnosti da bez posrednika sudjeluje na međunarodnom tržištu. Zemlje koje u velikom mjeri na taj način posluju su Njemačka i Francuska, uz zemlje s engleskog govornog područja.

Studija navodi da je više od četvrtine turskih izvoznika prvenstveno zbog nepoznavanja stranih jezika bilježilo gubitke, slijede ih rumunjska poduzeća (25%) i četiri skandinavske tvrtke (u Finskoj, Švedskoj, Danskoj i na Islandu), a potom i poduzeća iz Španjolske, Norveške, Češke, Francuske i Nizozemske. Sveukupan broj predstavlja enormni gubitak. Kao glavni razlog tih gubitaka poduzeća navode nedovoljan broj zaposlenika koji vladaju stranim jezicima (63%), potom slijedi nedovoljno samopouzdanje (8%) te u gotovo neznačajnoj mjeri zastupljeni problemi s telefonskim centralama, poteškoće s prodajnim mjestima kao i nedostatak kulturoloških kompetencija. „Na pitanje je li Vaše poduzeće zbog kulturoloških razlika naišlo na poteškoće s inozemnim klijentima 18% poduzeća je odgovorilo potvrdno.“

30

Iz svega navedenog vidljivo je kako je poslovni uspjeh poduzeća usko vezan uz jezične kompetencije i poznavanje stranih jezika te da je u obrazovanju nužno uključivati učenje poslovnih stranih jezika.

### **3.5. Utjecaj kulturnih razlika na međunarodno poslovanje zemalja**

#### *3.5.1. Poslovna kultura Ujedinjenog Kraljevstva*

Ujedinjeno Kraljevstvo imalo je veliki utjecaj na razvoj svijeta i bogatu povijest, a engleski jezik postao je svjetski jezik. Poslovna kultura Ujedinjenog Kraljevstva je veoma razvijena pod utjecajem heterogenog etničkog podrijetla stanovništva, a najveći dio čine Kelti, Anglosaksonci, Normani i Vikinzi. Osim toga na poslovnu kulturu utjecala je i protestantska religija koja ukazuje da je rad izvor bogatstva, a uspjeh svakog pojedinca pokazuje se postignutim materijalnim bogatstvom, te i kontakt Ujedinjenog Kraljevstva sa drugim kulturama.

---

<sup>30</sup> Loc.cit.

Europskoj kulturi osnova je poslovna kulturna Ujedinjenog Kraljevstva, koja polako prelazi sa industrijske na uslužne djelatnosti. Na poslovnu kulturu Ujedinjenog kraljevstva veliki utjecaj imao je SAD no ona ipak ima svoje osobnosti. Može se reći kako je poslovna kultura UK-a srednje formalna. U poslovnoj kulturi Ujedinjenog kraljevstva privatni i poslovni život striktno su razdvojeni. Radno vrijeme je fleksibilno a top managerima je dozvoljeno kašnjenje na posao, no ukoliko je potrebno završiti posao oni će ostati na poslu i do jutra sve dok se posao ne dovrši jer ne vole prenositi posao na neradni dan.

U kompanijama odgovornost se delegira na mlađe i nove zaposlenike. Posljednjih godina primjetno je povećanje trenda za ulaganjem i obukom zaposlenih. Proces planiranja usmjeren je na dugoročne a ne na kratkoročne rezultate. Kod procesa planiranja u središnju ulogu zauzimaju financijski rezultati i budžet. Britanci vole timski rad te je bitno da pojedinac ima podršku grupe. Uloga vođe u timu je bitna jer on stvara dobru atmosferu i održava komunikaciju između članova tima koja doprinosi realizaciji ciljeva, a članovima tima biraju se po kvalifikacijama.

Unutar kompanije postoji stupnjevanje razina i svaka razina sa sobom donosi određene privilegije. Znak velike privilegije je imati automobil koji je različit od većine, a najveća razina privilegije je osim automobila imati i vozača. Sastanci se planiraju i najavljuju unaprijed te je potrebno potvrditi dolazak na sastanak.<sup>31</sup> Dnevni red je unaprijed javan i prikazan svim učesnicima. Vrijeme trajanja sastanka nije određeno, no potrebno je nakon svakog sastanka dogovoriti sljedeći ili usuglasiti se da se održi sljedeći sastanak.

U Ujedinjenom Kraljevstvu smatra se da obrazovanje nije presudno za napredovanje zaposlenika niti je obuka na radnom mjestu značajna. Žene u UK-u čine oko 45 % radne snage i u sektorima uslužne djelatnosti mogu se naći na visokim pozicijama, dok se u proizvodnom sektoru rjeđe nalaze.

Na društvene susrete tolerira se kašnjenje od 10 do 20 minuta.<sup>32</sup> U poslovnoj kulturi UK-a uobičajeni su poslovni ručkovi, a kolege se nakon završetka radnog vremena nastavljaju družiti u „pubu“.

---

<sup>31</sup> Moj Posao, Poslovni bonton – Ujedinjeno Kraljevstvo, 2006, <https://www.moj-posao.net/Vijest/61455/Poslovni-bonton-Ujedinjeno-Kraljevstvo/6/>, (pristupljeno 10.06.2019.)

<sup>32</sup> Loc. cit.

Rezerviranost je jedna od osobnosti Britanaca. Teme koje su pogodne za razgovore su: sport odnosno nogomet, britanska povijest, umjetnost, književnost, glazba, hrana i pivo. Dok teme koje je poželjno izbjegavati su: Sjeverna Irska, kraljevska porodica, religija, Bliski istok, političke stranke, EU te osobna pitanja.

U Ujedinjenom Kraljevstvu vlada mjerilo vrijednosti koje cijeni iskustvo i stečeno znanje kroz rad više nego diploma tako da je poželjno povesti starije kolege na poslovne sastanke. Posjetnice dijele se nakon završenog sastanka, a materijal za prezentaciju na sastancima je neophodan. U poslovnim razgovorima humor je veoma važan.

Darivanje je prihvatljivo nakon uspješnog završenog posla no nije uobičajeno. Pogodni pokloni mogu biti od zlata, porculana ili srebra sa određenom lijepom posvetom. Ukoliko se poslovni partner pozove u kuću poklon za domaćina je bombonjera dok je ta domaćicu cvijeće ali ne crvene ruže, krizanteme ili ljiljane.

### *3.5.2. Poslovna kultura Japana*

Poslovni običaji i načini lijepog ponašanja vrlo su visoko na listi sustava vrijednosti Japanaca. Japanci pridaju veliki značaj društvenom statusu sugovornika i iznimno su uljudni. Japanci će svog poslovnog partnera obasipati komplimentima, npr. ukoliko im kažete „dobar dan“ ili neku drugu frazu na japanskom, a da pritom ne znate reći ništa više na japanskom početak će vas hvaliti kako izvrsno pričate japanski. Japanci su skromni i čak podcjenjuju svoje sposobnosti.

Temeljne odrednice Japanaca su poštivanje sugovornika i skromnost te cijene svog poslovnog partnera ukoliko i on pokaže skromnost i poštovanje. Ako se poslovni partner pokaže kao bahat i drzak, Japanci mu nikada neće pokazati kako su to primijetili i da im se to ne viđa, već se jednostavno više neće javiti. Japanci su svjesni velikih razlika u kulturi pa neće zamjeriti ukoliko poslovni partneri učine nešto što nije po njihovim pravilima.

Japanci su vrlo indirektni i neće reći ono što misle, a jedan od razloga je taj što ne žele povrijediti sugovornika. Na primjer, ukoliko nisu zainteresirani za uspostavljanje suradnje sa tvrtkom određenog poslovnog partnera oni neće reći kako nisu zainteresirani za projekt koji je ponuđen, već će reći da je njihova ponuda vrlo

prihvatljiva no da nisu dovoljno spremni da bi je realizirali. Bez obzira što mišljenje ne kažu direktno, Japanci se vrlo dobro razumiju, npr. ukoliko kažu da će razmotriti ponudu to je jasna poruka kako oni nisu zainteresirani za poslovnu suradnju. Poslovnim partnerima u Japanu nemojte davati obećanja koja niste sigurni da možete održati je oni nikada neće obećati nešto što nisu spremni odraditi i jako drže do usmenih obećanja.

Na poslovne sastanke potrebno je povesti i prevoditelja bez obzira što sve više Japanaca govori engleski, što se posebice odnosi na one koji rade u trgovačkim tvrtkama. Ukoliko se poslovni sastanak odvija na engleskom jeziku, potrebno je da poslovni partner govori razgovijetno, polako i bez idiomatskih fraza. Također, zapadnjački humor nije preporučljiv.

Točnost je obveza u Japanu. Na poslovni sastanak potrebno je stići točno na vrijeme, niti prerano niti prekasno. Ukoliko se dogodi iz opravdanih razloga da poslovni partner kasni na poslovni sastanak, potrebno je da se javi telefonski i kaže da će doći na sastanak u zakašnjenju pa makar i samo 5 minuta.

Poslovni sastanak se u Japanu započinje razmjenom posjetnica. Posjetnicu je pristojno predati i primiti s obje ruke, te je držati na stolu do kraja poslovnog sastanka.<sup>33</sup> Nije pristojno posjetnicu staviti u džep ili torbu istog trena i nije pristojno šarati i pisati po posjetnici. Preporuča se izraditi posjetnicu sa svojim imenom ispisanim na japanskom jeziku jer Japanci imaju velikih problema s čitanjem zapadnjačkih imena i prezimena. Japanci se međusobno nikada ne rukuju već se pozdravljaju naklonima (ojigi), no kada poslovni partner odlazi iz Europe u Japan, oni će pružiti ruku u znak pozdrava.<sup>34</sup>

Prikladno je prilikom prvih sastanaka pokloniti mali dar kao što je penkala ili predmet s logotipom tvrtke poslovnog partnera ali može se darovati i mali suvenir koji je specifičan za zemlju od kuda poslovni partner dolazi. Skupe poklone nije prikladno darivati, a pogotovo ne prilikom prvih sastanaka, te nije prikladno otvarati poklone pred darivateljem.

---

<sup>33</sup> Tasković, T., Poslovna kultura Japana, 2014, <https://www.kapitalmagazin.rs/poslovna-kultura-japana/>, (pristupljeno 10.06.2019.)

<sup>34</sup> Ivanković, D., Japanski bonton – I. dio, 2014, <http://planb.hr/japanski-bonton-i-dio/>, (pristupljeno 10.06.2019.)

Može se reći da Japanci drže jako puno do osobnog kontakta. Jedan od razloga je možda enmusubi, odnosno šinto vjerovanje po kojem se svaki susret dogodi s nekim razlogom i s toga ga je potrebno njegovati. Povjerenje se kod Japanaca stiče vrlo teško. No, jednom kad se povjerenje stekne omogućiti će poslovnom partneru da vidi Japan na sasvim drugi način od onog kakvim se uobičajeno predstavlja.

### 3.5.3. Poslovna kultura Australije

Australija je multikulturalna zemlja u kojoj su izmiješane i prisutne mnogobrojne i različite nacije iz cijelog svijeta. Kod dogovora poslovnog sastanka u pravilu poslovni partner ne nailazi na probleme. Dovoljno je da se poslovni partner najavi od prilike mjesec dana unaprijed, i zatim će biti jako ugodno prihvaćen na svim razinama kompanije.

Radno vrijeme u većini kompanije je od 9:00 do 17:00 sati, a dobro je izbjegavati razdoblja oko Uskrsa i Božića jer je tada većina menadžmenta u tvrtkama na godišnjem odmoru.<sup>35</sup>

Od poslovnog partnera očekuje se najveća moguća profesionalnost te da u dogovoreno vrijeme dođe na sastanke i ispunjava sve svoje dogovorene obveze. Australci će dopustiti i opušteniji stav prema dogovorenom kada je to potrebno.

Ako se dogodi da poslovni partner slučajno zakasni na poslovni sastanak nekoliko minuta zbog toga ga neće posebno prozivati. No najbolje bi bilo kada se takav slučaj ne bi dogodio prilikom prvog sastanka.

Australci su otvoreni i željni komuniciranja pa im kontakt očima daje osjećaj povjerenja, tako da je pri komunikaciji s Australcima bitno održavati kontakt očima. Preporučljivo je i prihvatljivo diskutiranje i debatiranje oko različitih tema.

Kod Australaca su razne teme pa čak i političke i religijske prihvatljive za diskusiju. Najbolje je dopustiti australskim partnerima da započnu i povedu diskusiju. Ukoliko dođe do različitih mišljenja no ne u negativnom kontekstu, Australcima to ne smeta već naprotiv u tome uživaju i to ih zabavlja.

---

<sup>35</sup> Bjedov, L., Vodič za uspješnu komunikaciju sa Australcima, 2006, <http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/PS%20233.pdf>, (pristupljeno 10.06.2019.)



U razgovoru sa Australcima moguće je čuti i provokativne rečenice i izjave, a od poslovnog partnera očekuje se da on na to reagira humorom. Ukoliko se dogodi da poslovni partner pretjera i pređe granicu, Australci će mu na to dati na znanje.

Australci vole kritizirati sami sebe, ali ne vole kada kritike dolaze od drugih. Takav aspekt komunikacije može dovesti do nelagodnih situacija posebice ako poslovni partneri iz Australije počinju pričati o Australiji u negativnom smislu. U takvim situacijama najbolje je ne komentirati ili ispričati se na trenutak.

Preporuča se da ukoliko komunicirate s poslovnim partnerom iz Australije najbolje je ne previše hvaliti svoju kompaniju, ideju ili dostignuća, te nemojte isticati akademske titule jer ćete na taj način poslati poruku koju Australci tumače kao da se želite „praviti važnim“.

Skromnost je vrлина koja se u Australiji jako poštuje. Akademske titule ili pozicija u kompaniji poslovnog partnera neće značiti da poslovni partner zaslužuje poštovanje drugih, već samo o osobi i njezinom pristupu ovisiti će kako će se Australski poslovni partneri odnositi prema njemu.<sup>36</sup>

Australija je zemlja sa drugačijim klimatskim uvjetima, pa je dobro raspitati se i informirati o klimi u regiji u koju se odlazi jer će to utjecati na odluku od odabiru poslovne odjeće. Poslovna odjeća treba biti kontraverzna. Od muškaraca se očekuje da nose tamnija odjela (crna, tamno plava, tamno siva ili smeđa) te da nosi kravatu. Za žene se preporučuje da odjenu suknje koje su dužine ispod koljena i bluze. Ukoliko je vrijeme jako toplo prihvatljive su i neke ležernije kombinacije pa odjeća smije biti od laganijeg materijala, bez rukava za žene i za muškarce košulje kratkih rukava. Kratke hlače nisu prihvatljive.

Poslovni pokloni nisu dio australske kulture, no ukoliko se radi o privatnim druženjima prikladno je i preporuča se donijeti buket cvijeća, vino ili kvalitetnu čokoladu. Također lijep poklon može biti i ilustrirana knjiga o zemlji iz koje dolazi poslovni partner.

---

<sup>36</sup> Loc. cit.

### 3.5.4. Poslovna kultura Brazila

Kada se spomene Brazil, kod većine ljudi prva asocijacija je karneval i većina ljudi Brazil vidi pravo iz te perspektive. Karakter ljudi koji žive u Brazilu možemo poistovjetiti s karnevalom za mnogo stvari, no kada pričamo o poslovnom svijetu ne možemo reći da su toliko opušteni.

Bez obzira što je klima u Brazilu tropska i vladaju visoke temperature tijekom cijene godine, odijevanje u poslu je strogo definirano i podrazumijeva odijela za muškarce i kostime za žene. Zanimljivo je poslovno odijevanje muškaraca u Brazilu je trodijelna odijela namijenjena su osobama na izvršnim funkcijama, dok su dvodijelna odjela karakteristična za radnike na nižim organizacijskim razinama. Kod žena je iznimno bitno da ima njegovane nokte i ruke.<sup>37</sup>

Neverbalna komunikacija posebno je istaknuta u Brazilu i ona također ističe topli karakter Brazilaca.<sup>38</sup> Dodirivanje ruku, leđa i lakata uobičajeni su u komunikaciji. Upadice u razgovoru smatraju govornika entuzijastičnim, te su šale i neformalne stvari sastavni dio poslovne komunikacije. Poslovni razgovori najčešće započinju neformalnim i osobnim temama. Brazilcima je od velikog značaja stvaranje osobnih odnosa prije nego što uđu u neki posao i potrebno je uložiti mnogo vremena i novaca da bi se postigli uspješni poslovni razgovori.

U poslovanju, Brazilcima je važnija osoba odnosno predstavnik tvrtke s kojim komuniciraju i dogovaraju nego sama tvrtka. Pregovori oko posla često započinju s ljudima na nižim organizacijskim razinama, a tek naknadno dolaze oni s kojima se donose finalne odluke. Pametno je na prvi sastanak dovesti prevodioca portugalskog iako većina Brazilaca govori engleski dobro samo kako bi se izbjegle potencijalne nesuglasice ili nerazumijevanje.

Britansku poslovnu kulturu krase povezanost kulture i karaktera brazilskog naroda sa strogo definiranim pravilima modernog poslovnog svijeta. Različite situacije sa sobom nose i različite pristupe. Brazil je posljednjih godina vrlo privlačna zemlja za strane investitore iz cijeloga svijeta pa poznavanje običaja i kulture ove zemlje iznimno je važno kako bi se stvorila tržišna prednost i postigao željeni uspjeh.

---

<sup>37</sup> Prospera viva, Poslovna kultura u Svijetu, <http://prospera-viva.hr/zanimljivosti/poslovna-kultura-u-svijetu/>, (pristupljeno 10.06.2019.)

<sup>38</sup> Loc. cit.

## 4. PRIMJER IZ POSLOVNE PRAKSE

### 4.1. Primjeri utjecaja kulturne na međunarodno poslovanje

Kada se određena organizacija odluči za poslovanje na međunarodnom tržištu potrebno je da se prethodno dobro upozna sa kulturom zemlje u kojoj želi poslovati jer može doći do poslovnog neuspjeha koji se snažno očituje kroz velike novčane izdatke.

Prvi primjer neuspjeha dogodio se tvrtki Chevrolet kada je plasirao novi model automobila „Nova“. Hispano američka populacija u Americi s čuđenjem je promatrala promociju automobila Chevrolet „Nova“ zbog toga što nova na španjolskom znači „ne ide“. Poslovni neuspjeh dogodio se zbog nedovoljnog poznavanja jezika, žargona i lokalizma.

Drugi primjer neuspjeha dogodio se na Tajvanu. Pepsi cola je izdala promotivnu poruku „Come alive with pepsi“ što je na Kineskom prijevodu značilo „Pepsi vraća vaše pretke iz groba“. U ovom primjeru zanemaren je kontekst religije. U kineskoj tradicionalnoj religiji štiju se mrtvi, a ovom je porukom to sve značilo svetogrđe. Diralo se mrtve koji prema kineskoj tradiciji imaju status svetaca.

U trećem primjeru je američka avionska kompanija pod imenom EMU pokušala se probiti na australskom tržištu, a Emu je poznata australska ptica koja ne leti. Promotivno ime sugeriralo je neuspjeh. Potrošačima se promovirala ironija. Naziv Emo je asocijala na nesigurnost i neuspjeh.

Četvrti primjer dogodio se tvrtki Coca-Cola. Ime Diet Coke morali su promijeniti u Cola Light jer Japancima dijeta označava bolest i lijekove.

Peti primjer neuspjeha dogodio se kada je kompanija Shisedio koja je najveći japanski proizvođač kozmetike, plasirala neke svoje proizvode na američko tržište. Njihov poslovni neuspjeh dogodio se zbog toga što su u kompaniji ignorirali činjenicu da je za Amerikance praktičnost korištenja proizvoda bitna. Japanska kozmetika je kompliciranija i za korištenje kozmetike potrebno više vremena, te je za američko tržište napravljena nova linija proizvoda koja je bila mnogo jednostavnija za korištenje.

Šesti primjer vezan je uz siromašnije zemlje kao što je Indija. U siromašnijim zemljama bitna je cijena i količina odnosno veličina pakiranja proizvoda. Unilever u Indiji prodaje šampon u malim plastičnim vrećicama koje su dovoljne za jednu upotrebu. Također je potrebno obratiti pažnju na simbole koji se koriste na pakiranju u zemljama s visokom stopom nepismenosti, jer se oni često mogu pogrešno interpretirati. „Jedna kompanija, proizvođač hrane za novorođenčad u Africi na pakiranju je imala sliku bebe. Afrički potrošači su bili užasnuti. Nakon nekog vremena, otkrilo se i zašto. Naime Afrikanci su interpretirali simbol bebe na pakiranju hrane kao oznaku sastojka. Dakle hrana za bebe zapravo sadrži samljevene bebe. Pogrešna interpretacija simbola, rezultirala je poslovnim neuspjehom.<sup>39</sup>

Kao primjer možemo navesti i tvrtku Mattel koja je željela plasirati Barbie na Kinesko tržište. Cilj im je bio otvoriti divovski dućan od 36.000 četvornih metara sa 6 katova. No, Mattel nije dovoljno proučio tržište. U Kineskoj su kulturi prihvatljive su igračke kao što su slagalice ili igračke edukacijske prirode, te se je Barbie pronašla pomalo kao smetnja na tržištu.<sup>40</sup>

Velika američka tvrtka Walmart željela je otvoriti svoje prodavaonice na području Njemačke. Prema analizama, tvrtka se morala povući sa tržišta zbog nedovoljnog poznavanja poslovne kulture, zakona o radu i slično. To ih je koštalo oko 1 milijardu američkih dolara.<sup>41</sup>

Avon, jedan od najvećih proizvođača kozmetike, proširio se je na Japansko tržište 1969. Pokušali su poslovati isto kao i u Americi no prve 4 godine Avon nije imao nikakve zarade. Bilo je mnogo razloga zašto inicijativa prodaje „od vrata do vrata“ ne djeluje. Prvo, japanske domaćice se nisu osjećale ugodno prodajući proizvode ljudima koje nisu poznavale. Drugo, Japanci ne primaju strance u svoje domove na isti način kao što ih dočekuju u Americi ili Europi. Nakon što je pretrpio gubitke prve 4

---

<sup>39</sup> Z. Hercigonja, Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku* br. 3-4/2017 (2017): 171-180.

<sup>40</sup> Seale, A., Seven epic fails by businesses that tried expanding into foreign markets, 2015, <https://www.firmex.com/thedealroom/seven-epic-fails-by-businesses-that-tried-expanding-into-foreign-markets/>, (pristupljeno 01.08,2019.)

<sup>41</sup> Loc. cit.

godine, Avon je naučio na pogreškama i dodijelio je svakom prodajnom predstavniku određeno područje u kojem su već poznavali svoje kupce.<sup>42</sup>

Mnoge su uspješne marketinške kompanije propale jer se nisu dovoljno posvetile praćenju popratnih usluga uz proizvode. Ideja preventivnog održavanja nije dio kulturne nekih zemalja. U takvim kulturama potrebno je prilagoditi proizvod s rjeđim tehničkim servisom. Razina obrazovanja i pismenosti utječe i na razumijevanje i primjenu upute za korištenje proizvoda. Pojedini izraz u jednoj kulturi može biti potpuno nerazumljiv u drugoj kulturi što može dovesti do pogrešnog korištenja proizvoda.

Kroz ove primjere vidljivo je kako je utjecaj kulture u pojedinom društvu ima veliki utjecaj na poslovanje tvrtka na međunarodnom tržištu i da je potrebno da se dobro informiraju o tržištu i kulturi na koje žele plasirati svoje proizvode.

#### **4.2. Intervju sa Albrechtom F. Fickelom**

Zbog boljeg razumijevanja utjecaja kulturoloških razlika na međunarodno poslovanje u svibnju 2019. godine provela sam intervju sa gospodinom Albrechtom F. Fickelom koji je mnogo godina radio u međunarodnom okruženju. Intervju je provedem putem e-maila i sastoji se od 8 pitanja te su dobiveni odgovori esejskog tipa.

Gospodin Albrecht F. Fikel diplomirao je 1968. godine na Tehničkom Sveučilištu Clausthal u Njemačkoj te na istom tom Sveučilištu 1975. godine doktorirao nakon predstavljanja disertacije o specijalnoj naprednoj inženjerskoj keramici. Godine 1968. pridružio se tvrtki u privatnom vlasništvu na sjeveru Bavarske koja se bavila proizvodnjom keramike otporne na visoke temperature i koroziju. Tamo je započeo profesionalnu karijeru kao razvojni inženjer, a u kasnijim godinama bio je na pozicijama u prodaji i primjeni, zatim voditelj istraživačke i razvojne grupe tvrtke, te naposljetku kao generalni upravitelj cjelokupne lokacije. Velik broj kupaca nalazio se u samoj Njemačkoj, ali se veći dio njih nalazio u inozemstvu diljem svijeta. Tvrtka je obično imala udio izvoza u ukupnim prihodima između 60 i 70%. Godine 1989. tvrtka

---

<sup>42</sup> Mostafa, I.E., Top 63 International Marketing Mistakes & Pitfalls, 2014, [https://www.linkedin.com/pulse/20141011224311-99993053-top-63-international-marketing-mistakes-pitfalls?fbclid=IwAR2FS-fEN1JZNYIMMi9i\\_JIFjx6Tavzrk5YbMtYFhmUCdpAIOZs4\\_RJ6bJk](https://www.linkedin.com/pulse/20141011224311-99993053-top-63-international-marketing-mistakes-pitfalls?fbclid=IwAR2FS-fEN1JZNYIMMi9i_JIFjx6Tavzrk5YbMtYFhmUCdpAIOZs4_RJ6bJk), (pristupljeno 01.08.2019.)

je postala dio velikog francuskog poduzeća za proizvodnju materijala s različitim odjelima koji se bave proizvodnjom stakla, plastike, građevinskog materijala i keramike. Grupacija je vodila brojne proizvodne lokacije u obje Amerike, istočnoj Aziji i raznim zemljama u Europi. Gosp. Fikel dobio je novo radno mjesto u francuskoj tvrtki kao direktor za istraživanje i razvoj te tehnološke transfere, što podrazumijeva sve veći broj putovanja diljem svijeta. Do kraja 2007. godine povukao se s posla, ali je nekoliko godina nastavio raditi kao konzultantski inženjer.

Neke od važnih stvari koje je istaknuo gosp. Fikel u intervjuu su:

- Kako je poslovanje na međunarodnom tržištu bilo od važnosti za poslovanje tvrtke. Prva tvrtka u kojoj je radio gosp. Fikel ulagala je mnoge napore u istraživanje i razvoj te kao relativno mala tvrtka uspjela konkurirati velikim tvrtkama na svjetskom tržištu.
- Osim ovih „tvrdih“ činjenica koje određuju cjelokupnu ekonomsku situaciju tvrtke, na uspjeh u poslovanju sigurno će pozitivno ili negativno utjecati brojni „meki“ faktori ili vještine. One se mogu kretati od osobnih ili individualnih stavova ili ponašanja, do političkih ili kulturnih razlika ili nesporazuma između poslovnih partnera.
- Svaki poslovni partner ponosan je na svoju zemlju, svoju povijest i kulturu. I ima pravo biti ponosan i, naravno, ima pravo biti poštovan u tom osjećaju. I nema razloga zašto bismo kao gosti u njegovoj zemlji i tvrtki trebali oklijevati da mu kažemo da dijelimo njegove osjećaje.
- Gospodin Fikel ispričao je događaj prilikom putovanja u Kinu gdje se susreo sa kulturnim razlikama. Ističe kako je uloga hrane u Kini vrlo bitna. Pozivnice za ručak ili večeru su od velike važnosti u procedurama pregovora između kineskih i njihovih inozemnih poslovnih partnera.
- Kroz ispričani događaj ističe se kako je potrebno u poslovnoj komunikaciji na međunarodnom okruženju pripaziti i na darivanje i ponude partnera.
- Važnost poznavanja stranih jezika smatra vrlo bitnim. Jednostavno korištenje samo nekoliko riječi u materinskom jeziku partnera kao što je „Dobro jutro!“, „Zbogom!“, „Molim vas“ ili „puno hvala“ možda već ima nevjerojatan utjecaj.
- Jezik koji je najčešće koristio u razgovoru sa poslovnim partnerima bio je engleski jezik.

## 5. ZAKLJUČAK

Poznavanje kulture u poslovnom svijetu postala je tema kojoj se posvećuje sve više organizacija na međunarodnom tržištu. Tvrtke internacionalizacijom svojeg poduzeća prenose dio poslovanja u inozemstvo gdje poslovanje obavljaju u različitom okruženju od onog u kakvom posluju na domaćem tržištu. Kako bi tvrtke ostale na stranim tržištima i razvijale potrebno je da se različitom okruženju i prilagode. Pod različitim okruženjem žele se naglasiti razlike u jezicima, kulturi, tradiciji zemlje, vrijednostima i etičkoj pripadnosti.

Međunarodno tržište se nekoliko godina brzo promijenilo, globalizacija je dovela do velikih i brzih promjena koje imaju veliki utjecaj na tvrtke koje sudjeluju u međunarodnoj razmjeni ali čak i na one koje smatraju da nisu uključene u međunarodno tržište. Ono je vrlo kompleksno i tvrtke koje sudjeluju u međunarodnom tržištu susreću se sa različitim poticajnim faktorima kao što su rast svjetskog gospodarstva koje iz godine u godinu raste kao i tehnologija koja se brzo razvija. Upravo to ukazuje na važnost i nemogućnost tvrtka da zanemare usmjerenost na kulturu i razlike između zemalja uključenih u međunarodno tržište.

Kroz istraživanje teme ovog rada jasno se mogu vidjeti utjecaji kulture u poslovanju iz različitih primjera zemalja. Za tvrtke je potrebno da izaberu dobar kadar koji radi sa stranim poslovnim partnerima i poznaje njihove poslovne kulture. Nije svakome primjereno nešto što se percipira kao primjereno u zemlji iz koje poslovni partner dolazi. Kada govorimo o ljudima u nekoj organizaciji bitno je spomenuti i komunikaciju. Iz istraživanja u radu jasno je vidljivo kako se tvrtke usmjeravaju ka obučavanju svojih zaposlenika u području stranih jezika jer im to predstavlja veliku važnost u poslovanju kako bi razvijali i napredovali na međunarodnom tržištu.

Samo oni koju pridaju pažnju ovoj temi biti će u mogućnosti probijanja i zadržavanja pozicije među konkurentima na međunarodnom tržištu. Ukoliko tvrtke zanemare postojanje jake korelacije između kulture i uspješnosti poslovanja neće moći opstati.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Andrijanić, I. i D. Pavlović, *Međunarodno poslovanje*, Zagreb, Visoka poslovna škola Libertas, 2016.
2. Andrijanić, I. i D. Pavlović, *Menadžment međunarodne trgovine*, Zagreb, Visoka poslovna škola Libertas, 2012.
3. Cvjetičanin, B., *Kultura u doba mreža*, Zagreb, Hrvatska Sveučilišna naklada, 2014.
4. Lečner, F. Dž. i Dž. Boli, *Kultura sveta*, Beograd, CLIO, 2006.
5. Lazibat, T. i M. Kolaković, *Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije*, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2004.
6. Matić, B., *Međunarodno poslovanje – institucije, pravila, strategije*, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet, 2016.
7. Matić, B., *Poslovanje u vanjskoj trgovini*, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet, 2016.
8. Strahinja, D., *Politika i strategija međunarodne razmjene*, Rijeka, Express digital tisak d.o.o., 2000.

### Znanstveni i stručni članci:

1. Hercigonja, Z., „Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje“, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, br. 3-4/2017, 2017, str. 171-180. Dostupno na [hrcak.srce.hr](http://hrcak.srce.hr) (prestupljeno 10. travnja 2019).
2. Šuminić, A., i I. Letica i K. Halter. „Znanje stranih jezika kao jedna od ključnih poduzetničkih kompetencija“, *Učenje za poduzetništvo*, br. 1 ,2011, 271-277. Dostupno na [hrcak.srce.hr](http://hrcak.srce.hr) (prestupljeno 10. travnja 2019).



## Internet izvori:

1. Bjedov, L., „Vodič za uspješnu komunikaciju sa Australcima“, 2006, <http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/PS%20233.pdf>, (pristupljeno 10.06.2019.).
2. Ivanković, D., „Japanski bonton – I. dio“, 2014, <http://planb.hr/japanski-bonton-i-dio/>, (pristupljeno 10.06.2019.).
3. Moj Posao, „Poslovni bonton – Ujedinjeno Kraljevstvo“, 2006, <https://www.moj-posao.net/Vijest/61455/Poslovni-bonton-Ujedinjeno-Kraljevstvo/6/>, (pristupljeno 10.06.2019.).
4. Mostafa, I.E., „Top 63 International Marketing Mistakes & Pitfalls“, 2014, [https://www.linkedin.com/pulse/20141011224311-99993053-top-63-international-marketing-mistakes-pitfalls?fbclid=IwAR2FS-fEN1JZNYIMMi9i\\_JIFjx6Tavzrk5YbMtYFhmUCdpAIOZs4\\_RJ6bJk](https://www.linkedin.com/pulse/20141011224311-99993053-top-63-international-marketing-mistakes-pitfalls?fbclid=IwAR2FS-fEN1JZNYIMMi9i_JIFjx6Tavzrk5YbMtYFhmUCdpAIOZs4_RJ6bJk), (pristupljeno 01.08.2019.).
5. Prosper viva, „Poslovna kultura u Svijetu“, <http://prospera-viva.hr/zanimljivosti/poslovna-kultura-u-svijetu/>, (pristupljeno 10.06.2019.).
6. Seale, A., „Seven epic fails by businesses that tried expanding into foreign markets“, 2015, <https://www.firmex.com/thedealroom/seven-epic-fails-by-businesses-that-tried-expanding-into-foreign-markets/>, (pristupljeno 01.08.2019.).
7. Šalamun, N., „Kulturološke razlike u poslovnim protokolima“, 2018, <https://www.mirakul.hr/blog/kulturoloske-razlike-poslovnim-protokolima/?fbclid=IwAR0QCV2GcDmatVPEHQzXirahtdJMt7npA3eZJGCv-g1fiuVdKVRj2y6eo4>, (pristupljeno 11.06.2019.).
8. Tasković, T., „Poslovna kultura Japana“, 2014, <https://www.kapitalmagazin.rs/poslovna-kultura-japana/>, (pristupljeno 10.06.2019.).
9. Vrabac, A., „Zbog čega je važna dobra poslovna komunikacija?“, 2013, <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/pitamo-strucnjake/1402-zbog-cega-je-vazna-dobra-poslovna-komunikacija> (pristupljeno 09.06.2019.).

## PRILOZI

### Prilog 1. Intervju sa Albrechtom F. Fickelom

1. Možete reći nešto o sebi i tvrtki u kojoj poslujete te na kojoj poziciji u tvrtki se nalazite?

Moje ime je Albrecht F. Fickel. Obrazovao sam se na Tehničkom sveučilištu Clausthal u Njemačkoj i tamo sam diplomirao 1968. s diplomom inženjera za ne-metalne, anorganske materijale. Godine 1975. na istom sam sveučilištu dobio doktorat nakon predstavljanja disertacije o specijalnoj naprednoj inženjerskoj keramici. Godine 1968. pridružio sam se tvrtki u privatnom vlasništvu na sjeveru Bavarske s naglaskom na proizvodnju keramike otporne na visoke temperature i koroziju. Tamo sam započeo profesionalnu karijeru kao razvojni inženjer, a u kasnijim godinama bio na pozicijama u prodaji i primjeni, voditelj istraživačke i razvojne grupe tvrtke, te naposljetku kao generalni upravitelj cjelokupne lokacije. Prodajna područja bila su ili keramička industrija s proizvođačima porculanskog posuđa, elektro keramika poput visokonaponskih izolatora, sanitarni porculan, crijep ili tehnička keramika kao što su zubarske ili endoprotezne komponente ili čak balistički sustavi zaštite i još mnogo toga. Štoviše, tvrtka je opskrbljivala obloge za metalurške peći za topljenje u industriji željeza i obojenih metala kao što su visoke peći u primarnoj proizvodnji željeza ili aluminijske elektrolitičke ćelije. Velik broj kupaca nalazio se u samoj Njemačkoj, ali se veći dio njih nalazio u inozemstvu diljem svijeta. Tvrtka je obično imala stopu izvoza između 60 i 70%. Godine 1989. tvrtka je postala dio velikog francuskog poduzeća za proizvodnju materijala s različitim odjelima koji se bave proizvodnjom stakla, plastike, građevinskog materijala i keramike. Grupacija je vodila brojne proizvodne lokacije u obje Amerike, Aziji i raznim zemljama u Europi. Dobio sam novo radno mjesto u francuskoj tvrtki kao direktor za novi poslovni razvoj i tehnološke transfere, što podrazumijeva sve veći broj putovanja diljem svijeta. Do kraja 2007. godine sam se povukao s posla, ali sam nekoliko godina nastavio raditi kao konzultantski inženjer.

2. Je li poslovanje na međunarodnom tržištu bilo od velike važnosti za poslovanje tvrtke u kojoj radite?

Kao što je već spomenuto, portfelj prve tvrtke bio je visoko specificiran na temelju snažnih napora u istraživanju i razvoju. Kao relativno mala tvrtka to mu je omogućilo da zadrži jedinstvenu prodajnu točku u svjetskoj konkurenciji protiv drugih međunarodnih i moćnih velikih proizvođača. Stoga se konkurentski argumenti nisu temeljili na proizvodnji velikih razmjera s niskim cijenama, već visokim stupnjevima specijalizacije s atraktivnim maržama. Prednosti u kvaliteti, usluzi, kreativnosti i performansama omogućile su prodaju širom svijeta što je rezultiralo stopama izvoza koje su dosegle više od 60%, kao što je već spomenuto, s izvrsnim ugledom tvrtke i njezinim proizvodima, što često kompenzira višu cijenu.

3. Jeste li se kada susreli sa kulturnim razlikama u poslovanju?

Osim ovih „tvrdih“ činjenica koje određuju cjelokupnu ekonomsku situaciju tvrtke, na uspjeh u poslovanju sigurno će pozitivno utjecati ili negativno utjecati brojni „meki“ faktori ili vještine. One se mogu kretati od osobnih ili individualnih stavova ili ponašanja do političkih ili kulturnih razlika ili nesporazuma između poslovnih partnera ili - stranaka. Različita povijesna pozadina, religijsko obrazovanje u kombinaciji s posebnim navikama ili "tabuima" koje treba poštovati, neobične društvene navike koje treba slijediti, može li se oblačiti, jesti, piti (npr. Alkohol), ljubaznost prema visokopozicioniranim poslovnim partnerima itd. može imati odlučujući utjecaj na rezultat svakog poslovnog pristupa.

4. Ako jeste, Smatrate li da je važno poznavanje kulture u stranoj zemlji u kojoj poslujete i zašto?

Svaki poslovni partner ponosan je na svoju zemlju, svoju povijest i kulturu. I ima pravo biti ponosan i, naravno, ima pravo biti poštovan u tom osjećaju! I nema razloga

zašto bismo kao gosti u njegovoj zemlji i tvrtki trebali oklijevati da mu kažemo da dijelimo njegove osjećaje. Naprotiv, to je jednostavno pitanje uljudnosti, jer ćemo se, s druge strane, osjećati vrlo sretno, ako će naš poslovni partner pokazati identične osjećaje i razumijevanje za nas, za našu tvrtku i našu zemlju. Dakle, osim puke uljudnosti, to je također pitanje poslovnog pragmatizma. Zašto učiniti klimu poslovnog pregovaranja grubom, tvrdoglavom ili čak agresivnom kada je tako lako doći do dobrih rješenja i sporazuma slijedeći nekoliko prihvatljivih pravila i obraćajući pozornost na neke detalje u poslovnom ili privatnom životu našeg partnera s druge strane stola.

5. Postoji konkretan primjer ili događaj koji možete ispričati (vezano uz susretanje sa kulturnim razlikama u poslovanju) ?

Što se tiče jednog od današnjih i definitivno još više budućih poslovnih i trgovačkih nacija, dopustite mi da vam ispričam o epizodama koje sam doživio tijekom brojnih poslovnih putovanja u Narodnoj Republici Kini. Kina je ogromna zemlja s dugom poviješću, veličanstvenom i fascinantnom kulturom koju karakterizira nevjerojatna raznolikost u gotovo svakom sektoru i tradicionalno jaka ekonomska snaga koja se temelji na golemim prirodnim resursima i, naravno, na njegovom iznimno velikom stanovništvu spremnom da radi za uspjeh. Hrana, kuhanje i jela imaju važnu ulogu u svakodnevnom životu Kine. Kažu da je popularni pozdrav prijateljsko pitanje o tome "Jeste li već jeli danas?". Razumijemo da su pozivnice za ručak ili večeru od velike važnosti u procedurama pregovora između kineskih i njihovih inozemnih poslovnih partnera. Danas je kineska kuhinja poznata i cijenjena u cijelom svijetu. Jedna od značajki i istovremeno izazovi u kineskoj blagovaonici su upotreba štapića umjesto zapadne vilice, noža i žlice. Kineski domaćini znaju o našim problemima u rukovanju tim štapićima ispravno te kroz prijateljsko ozračje uživaju u našim jadnim pokušajima da se slažemo s nepoznatim instrumentima. Ne odustajanje od korištenja štapića bit će aplaudirano i nagrađeno zborom pohvale oko stola koji vodi do naprednih testova s jednim ili čak dvostrukim kikirikijem i naposljetku breskve koje opet plutaju u posudi s onim škakljivim štapićima. Zapadni posjetitelj koji je prošao ovaj turnir zasigurno će imati bolji položaj na stolu za pregovore sljedećeg jutra. Jela koja se poslužuju tijekom tradicionalnog kineskog obroka uvelike se razlikuju od onoga što se koristi u Europi ili iz drugih zemalja da bi se pronašli na pločama, kao i sjedenje oko

rotirajućeg stola. Najvažniji gost bit će smješten uz domaćina. I to je ponos i privilegija ovog domaćina da vlastitim štapićima nahrani vrlo važnog gosta s najboljim dijelovima i specijalitetima dostupnim na stolu. I gost, častiv na ovaj način, zahvalno će primiti kuhane mandarine kao najbolji komad singularnosti i pohvaliti njihovu poslasticu. Svi znamo da je kineski strah „izgubiti lice“. Slične važnosti, ali manje poznate, je „davanje lica“ za Kineze. Bilo bi to pitanje nemogućnosti i ekstremno lošeg ponašanja (gosta) da u potpunosti pojede svu hranu stavljenju na stol za vrijeme večere, što ukazuje na to da je domaćin bio vrlo skroman u posluživanju premale hrane. Domaćin bi izgubio lice! Tako će se oprezan i pristojan gost suzdržati da pojede sva ukusna jela, ostavljajući adekvatan odmor i tako se obraća njegovom plemenitom domaćinu!

6. Kada govorimo o poslovnoj komunikaciji, jeste li se susreli u situaciji kada ste morali zbog kulturnih razlika pažljivo na određeni način pristupiti poslovnom partneru ? (način dolazaka na sastanke, pozdrav pri susretu, darivanje i drugo)

Sjećam se sastanka 1993. godine s jednim od naših važnih dobavljača sirovina za naše keramičke materijale koji se nalaze u Norveškoj. Bilo je to vrijeme neposredno prije održavanja Olimpijskih igara u zemlji, a prodajni predstavnik navedenog dobavljača pozvao me je da budem njihov gost tijekom tog razdoblja i posjetim igre na njihov trošak. Znali su da volim zimske sportove i to se pojavilo kao neočekivana i fantastična prilika za sudjelovanje na ovom velikom svjetskom događaju. Dobavljač je tvrdio da će sve to trajati bez ikakve obveze za mene i bez ikakvog utjecaja na naš dugogodišnji poslovni odnos. I još mi je od prvog trenutka bilo posve jasno: to ne možete učiniti, a ja sam odbio poziv s mnogo hvala. Šest godina kasnije, moja je tvrtka postala dio francuskog poduzeća kojem je pripadao i norveški dobavljač, i bilo mi je drago i osjećam veliko olakšanje kada sam se sjetio toga dana kada sam rekao „Ne, hvala“.

## 7. Smatrate li da je važnost poznavanja stranih jezika u poslovanju bitno?

Da, naravno! Nema posla bez komunikacije. Način na koji se to radi mijenjao se tijekom vremena od pisama utisnutih u glinene ploče, riječima uklesanim u kamen, pisanje tintom na pergamentu ili tiskanom na papiru, koje se danas digitalno šalju elektroničkim medijima pisano ili glasom - uvijek i oduvijek riječima. A riječi formiraju naš jezik, pomažu u izražavanju naših ideja, dojmova, osjećaja, znanja i želja, potreba. Iako ćemo uz pomoć modernih elektroničkih uređaja u kratkom vremenu moći u naprednim slušalicama saslušati računalno prevedene riječi koje naš poslovni partner izgovara na stranom jeziku, ali mu ipak nećemo moći odgovoriti na isti način izravno i vlastitim, istinskim glasom, osim ako smo poduzeli napore da naučimo njegov jezik. Ovdje ponovno dolazimo do točke kada sam spomenuo aspekt „mekih vještina“ koje utječu na klimu ili atmosferu poslovnog razgovora. Jednostavno korištenje samo nekoliko riječi u materinskom jeziku partnera kao što je „Dobro jutro!“, „Zbogom!“, „Molim vas“ ili „puno hvala“ možda već ima nevjerojatan utjecaj. Sjećam se konferencije koju je održalo Norveško društvo građevinskih inženjera. Jezik konferencije bio je engleski s obzirom da je norveški zbog broja izvornih govornika prilično ograničen. Glavna tema skupa bila je problematika proizvodnje primarnog metala aluminija u eloksiranim stanicama. Pozvali su me da predstavim radove o napretku oblaganjem takvih ćelija vatrostalnim ciglama iz naše tvornice. Tijekom devetomjesečnog razdoblja, kada sam pisao diplomski rad u laboratorijima AB Atomenergy u Stockholmu više od dvadeset godina prije nego sam naučio dovoljno švedskog da bih mogao pravilno komunicirati na tom jeziku, što je zajedno s danskim i norveškim jezikom kao svojevrzni skandinavski dijalekt koji više ili manje ispravno govori i razumije svaki stanovnik ove tri zemlje. Stoga sam se odlučio usuditi otvoriti svoj govor na ovoj konferenciji sada na „Skandinavskom“. Kakvo iznenađenje! Dugo vremena nakon ove konferencije prodavali smo mnogo vatrostalnih opeka u elektrolitičke ćelije Sjevera.

8. Koji jezik najčešće koristite pri komunikaciji s poslovnim partnerima? Da li je kada bilo nužno poznavati i materinji jezik vašeg poslovnog partnera? Ako da, kada i zašto?

Moj jezik izbora je engleski s vrlo ograničenim znanjem drugih jezika, što se ne bih usuđivao aktivno koristiti, tj. Govoriti, samo pasivno slušati i dijelom razumjeti. Ipak, u slučaju da dođe do neuobičajene i privatne situacije izvan posla, možda bih tu i tamo upotrijebio nekoliko riječi čak i u nekim drugim idiomima osim engleskog. Podrška tumača može biti vrlo korisna kada se radi o ugovaranju velikih poslova, posebno kada se dijelovi takvog pisanog ugovora mogu teško razumjeti u smislu pravnih aspekata, npr. U nekim slučajevima sam imao posla sa stranim vladinim ili vojnim vlastima i bio sam sretan što je lokalni predstavnik našega govornog područja također bio podrška na mojoj strani.

## Sažetak

Tvrtke internacionalizacijom svojeg poduzeća prenose dio poslovanja u inozemstvo gdje poslovanje obavljaju u različitom okruženju od onog u kakvom posluju na domaćem tržištu. Međunarodno se tržište kroz nekoliko desetljeća brzo promijenilo, globalizacija je dovela do velikih i brzih promjena koje imaju veliki utjecaj na tvrtke koje sudjeluju u međunarodnoj razmjeni ali čak i na one koje smatraju da nisu uključene u međunarodno tržište. Međunarodno tržište danas je obilježeno brzim tehnološkim promjenama, globalizacijom, deregulacijom, rušenjem prepreka međunarodnim ulaganjima i razmjenom informacija. Upravo te promjene dovele su do trenda da se organizacije na međunarodnom tržištu okreću shvaćanju i odgovaranju na izazove kulturne raznolikosti koja predstavlja čimbenik ekonomskog uspjeha. Kulturna raznolikost i interkulturni dijalog u današnjici predstavljaju temu koja je dio mnogih kulturnih politika i kulturnih aktivnosti.

**Ključne riječi:** međunarodno tržište, internacionalizacija, globalizacija, kultura, kulturna raznolikost, komunikacija.

## Abstract

When becoming international, companies carry out a part of their business abroad in a business environment much different than the one they are used to on the domestic market. The international market has changed rapidly in the last few decades, globalization has led to major and rapid changes that have a major impact on companies in international trade, even on the companies that are not participating in the international market. The international market today is characterized by rapid technological changes, globalization, deregulation, disruption of international investment barriers and exchange of information. Managing changes has led to the trend of organizations in the international market turning to catching and responding to the challenge of cultural diversity, which is a factor of economic success. Cultural diversity and intercultural dialogue in the present day represent a theme that is part of many cultural policies and cultural activities.

**Keywords:** international market, internationalization, globalization, culture, cultural diversity, communication.