

Zoran Hercigonja, prof.<sup>1</sup>

# UTJECAJ KULTURE NA MEĐUNARODNO POSLOVANJE

*Stručni rad / Professional paper*

UDK 339.5:008

*Nove mogućnosti razvoja i širenja poslovanja na globalnom tržištu utjecale su na osvještavanje potrebe i nužnosti upoznavanja kulturnih vrijednosti, vrijednosnih sustava, načina ponašanja i poslovne prakse u različitim društvima i kulturama. Uspjeh menadžera u uvjetima globalnog poslovanja sve više zavisi o njihovoj prilagodljivosti i otvorenosti prema vrijednostima, ponašanju, mišljenjima i stavovima kulturno različitih poslovnih partnera.*

**Ključne riječi:** *menadžer, globalno poslovanje, poslovni partner, vrijednost.*

## 1. Uvod

Kultura kao osnovno obilježje svake nacije snažno utječe na oblikovanje identiteta pojedinca, grupe i društva u cjelini. U poslovnom svijetu, kulturu možemo promatrati kroz obilježja jedinstvene i prepoznatljive organizacijske kulture. Suvremeno društvo sve više pridaje pozornost kulturi, kulturnim vrijednostima i razumijevanju kulturoloških razlika. Prema tome dobro poznavanje kulture nekog naroda, postaje glavni preduvjet poslovnog opstanka na globalnom tržištu kao i preduvjet uspješnog poslovanja.

Kulturološki utjecaj na međunarodno poslovanje kao proces ravnopravnog odnosa predstavlja optimističnu pretpostavku o spajanju različitosti i međusobnom približavanju kroz aktivnu interakciju i međusobno uvažavanje bez obzira na kulturne različitosti. Sve više se javlja potreba za uspostavljanjem ravnoteže među kulturnim različitostima. Interkulturalizam kao dinamičan proces implicira odnos, odnosno interakciju, razmjenu i perspektivu karakteriziranu susretima kulturno različitih pojedinaca temeljenu na pluralitetu odnosa s naglašenom otvorenošću i socijalnom dimenzijom dijaloga među kulturama (Bedecković, 2010).

Poseban naglasak treba staviti na potrebu razumijevanja složenosti kulturalnog okruženja i specifičnosti koje proizlaze iz različitosti na globalnom tržištu.

## 2. Međunarodno okruženje

Međunarodno okruženje je mjesto ili okruženje prostrto kulturalnom raznolikošću i mnoštvom kulturalnih razlika u jeziku, običajima, vrijednostima i principima. Kultura je prije

<sup>1</sup> Druga gimnazija Varaždin

svoga ključni igrač u poslovanju na međunarodnoj sceni. Ukoliko se strani ulagač „stopi“ s kulturom druge zajednice, postigao je uspjeh na poslovnoj sceni. Da bi bilo lakše shvatiti značaj kulture u raznim poslovnim suradnjama i „igricama“, prvo treba razmotriti što je to uopće kultura i koje su njezine temeljne značajke.

Koncept kulture je od velike važnosti za svaku naciju ili narod jer on opisuje sve običaje, navike i mentalitet društva koji se ustalio kroz mnogo desetljeća. Definicija kulture prema (Haralambos, 1980) odnosi se na kulturu kao način života pripadnika društva; zbirku ideja i navika koje članovi društva uče, dijele i prenose iz pokoljenja u pokoljenje. Mnoga društva i kulturne nacije su kulturu njegovali i čuvali godinama, desetljećima ili stotinama godina i ona je postala ustaljena tradicija koja se kumulativno prenosi s koljena na koljeno, iz generacije u generaciju. Kultura podrazumijeva identitet zajednice odnosno identitet svakog pojedinca koji živi na nekoj određenoj geografskoj destinaciji. Prema (Haralambos, 1980) kultura je „nacrt za življenje“ kojeg se pridržavaju članovi nekog određenog društva. Haralambos, (1980) smatra da kultura ima dva bitna svojstva; najprije mora biti naučena, a zatim je zajednička. Čovjek nema instinkata koji bi upravljali njegovim postupcima; njegovo ponašanje se mora temeljiti na smjernicama koje su naučene. Da bi društvo moglo što djelotvornije funkcionirati, naučene smjernice moraju biti zajedničke. Bez zajedničke kulture, članovi nekog društva ne bi bili kadri komunicirati ili surađivati te bi to dovelo do kaosa i anarhije.

Prema mnogim autorima, kultura predstavlja model svih prilagodbi: materijalnih ili duhovnih, koje je društvo prihvatilo kao tradicionalni način rješavanja problema svojih članova. Kultura obuhvaća sve institucionalizirane načine kao što su vjerovanja, norme, vrijednosti i kulturne pretpostavke koje reguliraju ponašanje. Kultura određuje kako članovi pojedinog društva misle i osjećaju. Ona usmjerava postupke i definira svjetonazor zajednice.

Taylor je 1871. g. kulturu definirao kao složenu cjelinu koja uključuje znanje, uvjerenja, umjetnost, zakon, čudoređe, običaj i svaku drugu sposobnost i navike koje stječe čovjek kao član društvene zajednice (u Haviland, 2004, str 34). Iz te definicije je vidljivo da kultura ne podrazumijeva samo jednu dimenziju kulturne suštine već kultura predstavlja skup dimenzija odnosno skup elemenata koji tu kulturu čine jedinstvenom. Kultura podrazumijeva kolektivnu svijest jedne nacije ili jednog naroda. Kolektivna svijest se stoga odnosi na mentalitet, način razmišljanja, način donošenja odluka, pravila ponašanja u dostatnoj situaciji. Pojam kolektivne svijesti (Hofstede, 1996) naziva kolektivnim programiranjem svijesti koja razlikuje pripadnike jedne ljudske grupe od pripadnika druge grupe. Pojam programiranja svijesti u ovom slučaju označava svijest, to jest spoznaju do koje je došla neka zajednica zbog određenih uvjeta koji su prethodili percepciji i shvaćanju svijeta oko sebe. Faktori koji najčešće utječu na spoznaju kolektiva i buđenje svijesti jesu prirodni faktori. Na primjer, faktori su: reljef, geografska destinacija ili klima. U nekim slučajevima faktor ugroženosti može također utjecati na stvaranje određene svijesti to jest mišljenja ili kulture.

Spomenute karakteristike se odnose na sve kulture, a ne na pojedinačne kulture pojedinih nacija ili naroda. Prema spomenutoj konstataciji (Hofstede, 1996) da je kultura kolektivno programiranje svijesti podrazumijevaju se da ona nije vlasništvo pojedinca već grupe. Stoga je kultura društvena, a ne pojedinačna kategorija i kao takva se dijeli na pojedine članove društva. Jedna od temeljnih funkcija kulture podrazumijeva komunikaciju sa svijetom **što doprinosi** većoj bliskosti između poznavatelja jedne kulture. Kultura je stečena kategorija, a

ne urođena kategorija. Pripadnici različitih kultura često imaju različite perspektive i pretpostavke o istoj stvari (npr. u Indiji je krava sveta životinja, dok na zapadu krava predstavlja samo životinju). Kultura podrazumijeva trajnost. Drugim riječima prenosi se s generacije na generaciju odnosno s koljena na koljeno. Kultura je okvirnog i otvorenog karaktera i nalazi se u stalnom procesu uobličavanja. Svaka generacija nešto dodaje i zaduži vlastitu kulturu pritom mijenjajući njezin identitet. Dinamika kulture se ogleda upravo u tome, u postepenim i evolutivnim promjenama kroz vrijeme.

Osnovna podjela kulturnih dimenzija obuhvaća eksplicitnu i implicitnu. Naravno to je osnovni model koji je prihvaćen gotovo svugdje u svijetu s nekim manjim iznimkama. Dakle, dvije bitne dimenzije kulture koje se odnose na opažljivoj razini te razini objašnjivosti kulturnih vrijednosti, oblika, odnosa i procesa su eksplicitna i implicitna kultura. Prema (Hofstede, 1996) razlikujemo upravo eksplicitnu i implicitnu kulturu.

Eksplicitna kultura je dostupna empirijskoj i znanstvenoj provjeri. To je kultura koja se nalazi na razini općepoznatog, a podrazumijeva određene norme ili obrasce ponašanja kao što je na primjer poštivanje pravila pravilnog pregovaranja ili nekakav „poslovni bonton“. Eksplicitna kultura podrazumijeva opći obrazac koji je shvaćen kao zajednički obrazac svim kulturama poslovnog svijeta.

Implicitna kultura obuhvaća skrivene, izravno neobjašnjive kulturne tvorevine, koje se najčešće javljaju na razini simboličkog odnosa kao što su spoznaje, vrijednosti, modeli ponašanja, norme, legende, mitovi, humor i sl. Implicitna kultura obuhvaća i pojedine elemente na koje se potrebno osvrnuti prilikom upoznavanja nama strane kulture. Na primjer saznanja i vjerovanja koja su karakteristična za određeno društvo i obuhvaćaju sva stečena znanja, vjerovanja, praznovjerja i mitove. Zatim tu je i sustav vrednovanja odnosno odlučivanje o tome što se u pojedinoj kulturi interpretira kao dobro ili loše. Sustav vrijednosti određene kulture usmjerava pripadnika iste nečemu čemu treba težiti, za što se treba boriti. Činjenica je da u svakom društvu postoje određene vrijednosti kao više ili manje dominantne vrijednosti.

Opće prihvaćene vrijednosti predstavljaju društvene ideale koji se postavljaju kao uzori i zadaci pred pojedine članove društva. Uz vrijednosti stoje i norme odnosno propisi i standardi koje su prihvatili članovi društva ili grupe. To su implicitna ili eksplicitna pravila koja su utemeljile različite grupe za regulaciju ponašanja članova grupe. Norme kazuju kako se ponašati ili kako se ne ponašati u različitim situacijama.

### **3. Pregovaranje i uvažavanje kulture**

Postizanje sporazuma o poslovnoj suradnji ili mogućnosti plasiranja novog proizvoda na strano tržište, poduzeće mora biti spremno na najteži od svih procesa: pregovaranje. Pregovaranje je samo za sebe zahtjevan i kompleksan proces, a kad se uključi i kulturna dimenzija, onda pregovarač mora biti stvarno ekspert da bi mogao postići ono što želi. Ključ pregovaranja je prepoznati kulturne barijere, nadići ih i vješto primijeniti u smislu postizanja uspjeha u poslovnom pregovaranju.

Dobrijević (2011) smatra da je za uspješnu poslovnu suradnju s inozemnim poslovnim partnerima neophodno poznavati njihovu kulturu, razlike i vrijednosti koje su ustaljene u toj kulturi. Kao što je ranije navedeno, treba se usredotočiti na uočavanje kulturoloških različitosti

sti. Svaka nacija ima svoj obrazac ponašanja, obrazac vođenja poduzeća i svoj osnovni moto koji se temelji na opažanju okoline odnosno svijeta oko sebe. Tako na primjer kultura SAD-a se temelji na opažajnom svojstvu da je vrijeme novac. Zatim u kultura Francuske se temelji na točnosti i visokoj formalnosti ili na primjer kultura Japana se temelji na obrascima poštovanja i autoritativnosti.

U pregovaranje je potrebno uključiti i stereotipe proizašle iz pojedine kulture. Stereotip u ovoj situaciji predstavlja sklonost da se druga osoba vidi kao pripadnik neke grupe ili kategorije. Dakle neka kategorija ljudi postaje stereotipizirani „idol“ odnosno poželjan „uzor“ s kojima se pripadnici iste kulture poistovjećuju. Prema tome stereotipiziranom idolu pripadnici pojedine kulture teže. Ukoliko pregovarač nije svjestan utjecaja stereotipa neke kulture na razmišljanje i odlučivanje njezinih pripadnika, vrlo često će doći do verbalnog obračunavanja koje rezultira poslovnim neuspjehom.

Uzmemo li za primjer britanske i japanske menadžere. Japanci predstavljaju stereotip marljivih, iskrenih, opreznih i vrlo metodičnih menadžera dok s druge strane britanski stereotipi se mogu spoznati u svijetlu iskrenih, predvidljivih, kooperativnih i vrlo logičnih stereotipa. Ako u ovom primjeru britanski menadžeri nisu upoznati s japanskim stereotipima, Britanci bi mogli zaključiti da Japanci nisu nimalo fleksibilni ni dovoljno otvoreni za poslovne prijedloge. U obrnutoj situaciji Japanci bi o Britancima mogli zaključiti da su preambiciozni te da to šteti ugledu i autoritetu njihovog poduzeća.

Uspješnost interkulturalnog poslovnog dijaloga zavisi o osjetljivosti pojedinog menadžera prema vrijednostima koje ljudi, pripadnici jedne kulture posjeduju i njeguju. Naravno u zavisnosti od kulture kojoj pripadaju, menadžeri imaju drugačije poslovne ciljeve, a time i vrijednosti: odnos prema kompaniji i drugim kolegama.

Sličnosti i razlike među kulturama, uvjetovane su prostorno-geografskim razmjerima. Primjerice kultura zemalja Europe je vrlo slična pogotovo ako se radi o zemljama iz istog govornog područja. Na primjer kultura većine slavenskih zemalja je slična (gotovo identična) po pitanju jezika, religije, običaja, vođenja poduzeća, svjetonazora. Sličnosti se rađaju najviše u susjednim zemljama koje graniče i dodiruju se određenim graničnim dijelovima. Kod takvih primjera zemalja koje međusobno graniče, dolazi do miješanja i isprepletanja kultura. Stoga mnoge kulture, pogotovo kulture istog kontinenta imaju slične običaje i navike te vrijednosti koje cijene.

Dobrijević (2011) smatra da se najveće razlike javljaju u kulturama koje su uvjetovane velikim geografskim udaljenostima. Primjerice kultura Amerike se u potpunosti razlikuje od kulture Azije ili kulture Afrike. Različitosti su uvjetovane vrijednostima, navikama te načinima egzistencije. Razlike i sličnosti možemo promatrati iz makro i mikro perspektive. Ako sagledavamo sličnosti iz makroperspektive, onda ćemo u svim kulturama pronaći nešto što je zajedničko svakoj kulturi. Međutim ako sličnosti sagledavamo iz mikroperspektive onda će biti teško utvrditi sličnosti jer se izravno spuštamo na razinu detalja. Tek tada ćemo u najvećoj mjeri utvrditi nepravilnosti koje nazivamo razlikama.

Dobrijević (2011) smatra da je polazna osnova poslovnog uspjeha u poznavanju, razumijevanju, prihvaćanju i prilagođavanju raznim kulturama. Poznavanje i poštivanje različitosti utječe na naklonost poslovnih partnera.

Samovar i suradnici (2010) smatraju da je poznavanje činjenica date zemlje s kojom se upušta u poslovni odnos bitno i od velike važnosti. Pod poznavanjem činjenica neke zemlje,

smatra se poznavanje: punog ime države, glavnog grad države, imena predsjednika države, vjere i vjerskih običaja, državnih i vjerskih praznika, kulturnih razlike u prehrani, statističkih podatke o najvažnijoj gospodarskoj grani, kratke povijesti i geografije.

Osnova neuspješnog pregovaranja je u nedovoljnom razumijevanju da postoje različiti načini razmišljanja odnosno u nedovoljnom poznavanju procesa donošenja odluka kao i nedovoljnoj procjeni neophodnog vremena za pregovaranje.

## **2.1. Kulturalne barijere**

Osnova uspješnog poslovanja u multikulturalnim razmjerima je uspješna komunikacija sa stranim potrošačima. Dobrijević, (2011) smatra kako postoje brojni razlozi za lošu komunikaciju zbog ignoriranja faktora kulture u međunarodnom poslovanju. Do nesporazuma može doći i na simboličkom nivou. Na primjer korporacija The Wise Corporation bi trebala promijeniti svoj zaštitni znak ako bude prodavala čips u Indiji, jer sova u Indiji simbolizira nesreću, iako je u Americi i Europi znak mudrosti. Razlike u kupovnim navikama mogu utjecati na prodaju hladnjaka kao što je to primjerice otkrio Electrolux. Sjeverni Europljani žele vrlo velike zamrzivače jer kupuju namirnice samo jednom tjedno i žele imati zamrzivače na dnu hladnjaka. Nasuprot tome, na jugu Europe potrošači žele male hladnjake jer svakodnevno kupuju namirnice na tržnici i vole da su zamrzivači na vrhu. Kulturalne barijere podrazumijevaju i jezične barijere pripadnike pojedine kulture. od pojmom jezične barijere, ne podrazumijevaju se samo različiti jezici u različitim zemljama, već se prema (Dobrijević, 2011) podrazumijevaju i pokrajinski dijalekti pojedine države kao i lokalizmi i drugi načini upotrebe jezika. U mnogim slučajevima i kratke promotivne poruke je moguće interpretirati na različite načine u zavisnosti od kulturološkog konteksta primatelja same poruke. Dakle svakodnevne riječi imaju različito značenje u različitim kulturama i kulturološkim lokalitetima. Jezična barijera je zapravo „igranje s vatrom“. Ni savršeni prijevodi ne garantiraju u većini slučajeva da će druga pregovaračka strana reagirati na očekivan i odgovarajući način.

Vrijednosti i stavovi mogu u velikoj mjeri utjecati na ishode poslovnih pregovora. U pojedinim industrijskim zemljama stav prema promjenama koje će izazvati poslovni pregovor je često negativan. Sve se svodi na ukorijenjenost stavova i vrijednosti. Što su stavovi neke industrijske zemlje ukorijenjeniji i ustaljeniji, teže je u stranoj kompaniji uspostaviti dobar (prijateljski) odnos između dvije pregovaračke strane. Na primjer starija generacija u Japanu ima veoma negativan stav prema „stranim“ kompanijama pogotovo ako pregovarači ili poslovni suradnici dolaze izvan njihove zemlje jer to smatraju nepatriotskim ponašanjem i na neki način „izdajom“ vlastite tvrtke. Tu je naravno i religija. Intenzitet utjecaja religije se razlikuje u različitim zemljama. U protestantskim zemljama taj je utjecaj indirektan, dok je u islamskim zemljama i u južnoj Aziji toliko jak da se u stvari radi o načinu života. Poslovni ljudi u tim dijelovima svijeta često traže savjete od religioznih vođa. Religija utječe na promociju kroz kulturne vrijednosti i odnos prema potrošnji, normama ponašanja, vjerskim praznicima i položaju žena u društvu. Na primjer, u islamskim zemljama je zabranjeno reklamiranje alkohola.

Često je teško prijeći preko postojećih običaja i tradicija to jest kulturnog nasljeđa. U Hong Kongu je jedna marketinška agencija otkrila da se sir asociira sa strancima i stoga da ga mnogi tamošnji Kinezi odbijaju. Ideja hlađenja i zagrijavanja tijela je važan kineski način raz-

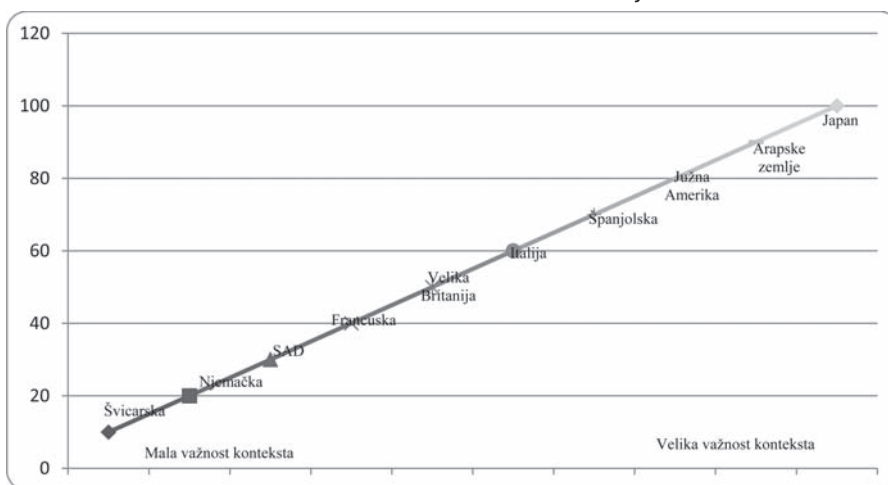
mišljanja. Mlijeko pretvoreno u sir se smatra da zagrijava tijelo, te je stoga štetno, a svježije mlijeko ima efekt hlađenja i osvježavanja tijela.

Općenito lingvistička komunikacija neovisno o preciznosti je eksplicitna komunikacija. Poslovna komunikacija je stoga implicitna komunikacija i zavisi od implicitnih poruka koje se ne verbaliziraju. Prema jezičnom odnosno lingvističkom kontekstu, (Dobrijević, 2011) kulture dijeli na kulture niskog i visokog konteksta. Dakle kontekst zavisi o broju dodatnih informacija za razumijevanje određene društvene situacije. Dakle ukoliko je kontekst neke kulture sveden na mali broj informacija za opisivanje i razumijevanje društvene situacije tu kulturu svodimo na kulturu niskog konteksta. U suprotnom kultura gdje postoji velik broj informacija za razumijevanje i opis određene društvene situacije spada u skupinu kultura visokog konteksta.

Komunikativno sposobnije, kulture visokog konteksta (vidi *sliku 1*) traže dosta dodatnih informacija da bi se poruka ili situacija mogla pravilno razumjeti. Pažnja se poklanja okolnostima i ambijentalnom kontekstu.

Stoga se može zaključiti da se kulture visokog konteksta oslanjaju na neverbalne signale tijekom pregovora i komunikacije. U neverbalne signale se uključuje izgled ambijenta, zatim ekspresija lica suprotne strane, njegovi pokreti koji odašilju odgovarajuću poruku te razne titule i službeni status osobe to jest važnost osobe u društvu što uvelike utječe na smjer vođenja pregovora. Riječi prilikom komunikacije poprimaju vrijednosti prenesenog značenja i ne smiju se bukvalno i izravno protumačiti i pritom je neophodno poznavati skriveno značenje riječi i kontekstualne poruke. Pregovaranje u kulturama visokog konteksta zahtjeva dugo trajanje procesa pregovaranja zbog postojanja potrebe za upoznavanjem poslovnog partnera. Pregovarač u takvoj situaciji bez dodatne pripreme i razumijevanja skrivene poruke ne bi bio u stanju voditi poslovne pregovore. Kako komunikacija ne bi bila sušta, neodređena, pregovaračke strane moraju biti vrlo inteligentne i dovitljive u izdavanju poslovnih ustupaka. Svako pogrešno tumačenje signala i skrivene poruke druge strane, dovelo bi do neuspjeha u poslovnom pregovaranju.

Slika 1: Važnost konteksta u različitim zemljama.



Izvor: prema: Cateora i sur., 2002. str. 136.

Dobrijević, (2011) smatra da komunikativno jednostavnije, kulture niskog konteksta praktiraju direktnu i jednostavnu informaciju. Poruka koja se prenosi između dvije pregovaračke strane je jednostavna bez primjesa skrivenog značenja i dodatnih informacija. Kulture niskog konteksta inzistiraju na direktnim odgovorima i oslanjaju se na riječi da bi prenijeli poruku. Neverbalna komunikacija gubi na značenju u ovakvom kontekstualnom okruženju.

Poslovni pregovori u kulturama niskog konteksta (vidi sliku 1) usmjerene su na izrazito jasne i precizne poruke te ustupke pregovarača. Usmeni dogovor ovdje gubi značaj dok su od preliminarne važnosti forma i pismeni dogovor koji se smatra konačnim i zakonom obvezujućim.

Komunikacijska struktura jedne zemlje određuje razvijenost masovnih medija te pismenost stanovništva. U nerazvijenim zemljama nailazimo ne samo na nemogućnost dovoljnog iskorištavanja pisanih medija u oglašavanju zbog ograničene pismenosti stanovništva, već i nerazvijenu mrežu elektronskih i drugih medija. Regulatorna i raspoloživost tradicionalnih medija utjecale su na to da se oglašivači okrenu drugim medijima da bi riješili lokalne probleme. Primjerice u nekim afričkim zemljama reklame se izvode uživo. Oglašivači putuju u ruralna područja i u vidu predstave prikazuju dobrobiti upotrebe određenog proizvoda.

Kada raspoložemo malim budžetom za promociju ili kada postoje ograničenja u kvaliteti korištenih medija, naročito do izražaja dolazi kreativnost marketinškog menadžera (Dobrijević, 2011, str 62). Na primjer u Kini je novinski papir naročito loš pa je Kodak došao do neobičajenog rješenja: štampali su reklame na posebnom mnogo kvalitetnijem papiru i onda ga umetali u novine kao dodatak.

## **2.2. Regulatorne barijere**

Zakonska regulatorna je najjača kulturološka barijera. Zakoni koji reguliraju oglašavanje, međusobno se razlikuju u različitim državama. Oni se uglavnom odnose na kontrolu korištenja medija, sadržaj promotivne poruke, korištenje komparativne propagande, upotrebu djece u propagandi, kontrolu društveno osjetljivih proizvoda, kontrolu vlasništva i na različito oporezivanje velikih promotivnih budžeta. Državna regulatorna o oglašavanju je prisutna u razvijenim zemljama zbog razvijenosti promotivne prakse i tržišta općenito. U nekim zemljama kao što su Njemačka, Belgija i Luksemburg komparativna propaganda je najstrože zabranjena, dok se njeno korištenje dozvoljava u Velikoj Britaniji, Irskoj, Portugalu i Španjolskoj. Izvan Europe nailazimo na zabranu komparativne propagande.

Nadalje, oglašavanje alkoholnih pića je zabranjeno u svim arapskim zemljama. Jedini medij oglašavanja u kojem je gotovo nemoguće kontrolirati sadržaje pa tako i oglašavanje društveno osjetljivih proizvoda je internet. Regulatorna koja se odnosi na korištenje medija, kreće se od restrikcije vremena za propagandu do potpune zabrane oglašavanja. Primjerice u Njemačkoj reklame su ograničene na 12 minuta svakog sata s pauzom od najmanje 20 minuta između propagandnih blokova. U Kuvajtu državna televizija dozvoljava samo 32 minute propagandnog programa dnevno i to samo uvečer. U reklamama je zabranjeno korištenje superlativa, nepristojnih riječi, šokantnih scena, nepristojnog oblačenja i plesa, takmičenja, mržnje, osvete i napada na konkurenciju. Također je nelegalno reklamirati upaljače, cigarete, farmaceutske proizvode, alkohol, avio prijevoznike, čokolade i druge slatkiše. Tele-



vizijsko i radijsko oglašavanje se razlikuje među zemljama. Uglavnom se program emitira kao konkurentno komercijalno emitiranje, komercijalni monopol i nekomercijalno emitiranje. U zemljama s privatnim stanicama i razvijenom konkurencijom na tom polju uglavnom imaju minimum restrikcija emitiranja. Veliki izazov predstavlja vremensko ograničenje propagande, kao u Italiji primjerice, gdje je dozvoljena pojava iste reklame 10 puta godišnje s najmanje 10 dana između svakog pojavljivanja u medijima. U Njemačkoj raspored propagande na televiziji za čitavu godinu se vrši do kraja kolovoza prethodne godine, bez garancije da se reklame koje su namjeravane za ljetu neće prikazati tokom zime. U nekim zemljama je potrebno koristiti oko 40-50 različitih medija da bi se pokrilo čitavo tržište. U nastavku slijedi nekoliko primjera poslovnih neuspjeha u međunarodnom poslovanju.

### **2.3. Primjeri poslovnog neuspjeha**

Ukoliko se ne uvažavaju prethodno navedeni kriteriji neke kulture, prije nego se krene u plasiranje proizvoda na tržište, događa se neuspjeh na poslovnoj sceni koji se snažno očituje kroz prevelike novčane izdatke.

Primjer 1: Hispano američka populacija u Americi s čuđenjem je promatrala promociju Chevroleta pod nazivom Nova. Na španjolskom to znači „ne ide“. Poslovni neuspjeh zagaran-tiran nedovoljnim poznavanjem jezika, žargona i lokalizama.

Primjer 2: Pepsi cola s promotivnom porukom u Tajvanu: „*Come alive with Pepsi!*“ postigla je neuspjeh. Promotivna poruka prevedena na kineski je značila „Pepsi vraća vaše pretke iz groba“. Nije uvažen kulturološki kontekst religije. U kineskoj tradicionalnoj religiji, štiju se mrtvi. Ovom porukom učinilo se svetogrđe. Diralo se u mrtve koji su prema kineskoj tradiciji zadobili status svetaca.

Primjer 3: Na australskom tržištu pokušala se probiti američka avionska kompanija pod nazivom EMU, a Emu je poznata australska ptica koja ne leti. Dakle promotivno ime je sugeriralo siguran neuspjeh. Konzumentima se prezentirala ironija. U našoj avionskoj kompaniji možete sigurno ne poletjeti ili pasti zato jer mi ne letimo kao što ni ptica Emu ne leti. Naziv Emu je asociirao na sigurnu propast i neuspjeh.

Primjer 4: Ime Diet Coke moralo se promijeniti u Cola Light, jer Japanci ne vole djete. Djeta je za njih asocijacija na bolest i lijekove.

Primjer 5: Kad je kompanija Shiseido, najveći japanski proizvođač kozmetike, uvela svoje proizvode na američko tržište, uvidjeli su da ih potrošači nisu dobro primili zbog toga što su u kompaniji ignorirali činjenicu da je za Amerikance praktičnost upotrebe veoma važna. Upotreba japanske kozmetike je bila komplicirana i zahtijevala puno vremena, te je za američko tržište napravljena nova linija proizvoda koji su mnogo jednostavniji.

Primjer 6: U Japanu u kvalitetu proizvoda je uključeno i pakiranje. Loše upakiran proizvod Japancima daje utisak loše kvalitete.

Primjer 7: U siromašnim zemljama veoma je važna cijena i veličina pakiranja. 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, proi-



zvođač 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.

Primjer 8: Mnoge uspješne marketing kompanije su propale jer se nije dovoljna posvetila pažnja pratećim uslugama. U nekim zemljama ideja preventivnog održavanja proizvoda nije dio kulture. Zbog toga proizvod treba prilagoditi uvjetima s rjeđim tehničkim servisom. Razina pismenosti i obrazovanja utječu na promjenu uputstava za korištenje proizvoda. Jednostavan izraz u jednoj kulturi može biti potpuno nerazumljiv drugoj i dovesti do pogrešne upotrebe proizvoda.

### 3. Zaključak

Učinkovito poslovanje današnjih organizacija na globalnom tržištu pretpostavlja kvalitetan i učinkovit menadžment temeljen na poznavanju međudjelovanja različitih kulturnih elemenata u izgradnji uspješnih poslovnih odnosa. Širenje poslovanja na globalnom tržištu, proširilo se otvaranjem prostora novim, interkulturalnim identitetima, pri čemu uspostavljanje interakcije, međuovisnost i poslovne suradnje između pripadnika različitih kultura radi ostvarivanja uspješnih poslovnih odnosa i postizanja konkurentnosti na globalnom tržištu pretpostavlja svijest menadžera o utjecaju specifičnih dimenzija kulture društva na organizacijsko i poslovno ponašanje (Bedeković, Lukačević, 2011. str. 7). Uspjeh u globalnom poslovanju u značajnoj mjeri ovisi o fleksibilnosti i primjerenosti reakciji menadžera na praksu i vrijednosti koje se značajno razlikuju od vlastitog poslovnog okruženja (Bedeković, Golub, 2011, str. 60.). Pozitivan odnos menadžera prema vrijednostima organizacijske kulture koje su različite od onih na koje su navikli u vlastitom poslovnom okruženju zahtijeva njihovu otvorenost prema različitostima i vrijednostima, kao i mišljenjima i idejama koje proizlaze iz različitosti (Bedeković, Golub, 2011). Promicanje međukulturalnog razumijevanja i izgradnja poslovne interkulturalne komunikacije usmjerene prema unaprjeđivanju poslovne suradnje i učinkovitog poslovanja na globalnom tržištu podrazumijeva međusobno približavanje i uvažavanje različitih kultura bez nasilja i skrivene eksplicitne dominacije.

Učinkovitost poslovanja poduzeća na međunarodnoj razini, ovisi, o vještini iznalaženja cjelovitih rješenja i postizanja kompromisa usmjerenoga na prihvaćanje zajedničkih rješenja koja su prihvatljiva pripadnicima različitih kultura uključenih u poslovne odnose na globalnom tržištu.

#### LITERATURA

1. Bedeković, V., (2010.) *Interkulturalni aspekti menadžmenta*, Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, Virovitica
2. Bedeković, V. Golub, D., (2011), *Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja*, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, God 2., Br. 2/2011., str. 57-63

3. Bedeković, V. Lukačević, V., (2011), Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, God. 2, Br.2/2011., str.15-20
4. Cateora, P.R., Gilly, M. C., Graham, J.L., (2002.) *International Marketing*, Eleventh Edition, McGraw-Hill, New York
5. Dobrijević, G., (2011), *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd
6. Haralambos, M., Heald, R.,(1980.), *Uvod u sociologiju*, Nakladni zavod Globus, agreb
7. Haviland, W. A. ,(2004), *Kulturna antropologija*, Jastrebarsko: Naklada Slap
8. Hofstede, G. (1996). „*Cultures and Organizations: Software of the Mind*“ *Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York, McGraw-Hill
9. Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E.R., Sexton, R. C., (2010.) *Communication Between Cultures*, Wadsworth Engage Learning, Boston, MA, US

#### Summary

#### **THE CULTURE IMPACT ON INTERNATIONAL BUSINESS**

*New opportunities of development and business expansion in the global market affected the awareness needs and the necessity of cultural values, value systems, behavior and business practices in different societies and cultures. The success of managers in global business is increasingly dependent on their flexibility and openness to the values, behavior, opinions and attitudes of culturally diverse business partners.*

**Keywords:** *manager, global business, business partner, value.*