

Tonći Lazibat*
Kristina Petljak**
Mate Damić***

VAŽNOST NACIONALNE KULTURE U ISTRAŽIVANJIMA IZ PODRUČJA MEĐUNARODNOG POSLOVANJA S POSEBNIM OSVRTOM NA REPUBLIKU HRVATSKU

Sažetak

Rad sadrži kratak pregled povijesnog razvoja konstrukta nacionalne kulture i njegove važnosti u istraživanjima iz područja međunarodnog poslovanja. U radu je dana definicija konstrukta i dimenzija nacionalne kulture, najčešće kritike znanstvenih radova koji se bave istraživanjem nacionalne kulture kao i prijedlog za teme budućih istraživanja iz područja međunarodnog poslovanja koja se bave nacionalnom kulturom.

Ključne riječi: nacionalna kultura, međunarodno poslovanje

1. Uvod

Nacionalna kultura oblikuje i utječe na cjelokupni politički, pravni i ekonomski sustav jedne države. Kao takva predstavlja veoma zanimljiv fenomen kojim su se posebno bavili znanstvenici iz područja međunarodnog poslovanja. Iako je sam koncept nacionalne kulture inicijalno začet u sociologiji, veoma je brzo našao put u ekonomske znanosti zbog svojeg velikog utjecaja na gospodarstvo na svim razinama, počevši od gospodarskog rasta i razvoja, utjecaja na organizacije do utjecaja na pojedinca.

U ovome radu bit će ukratko objašnjen razvoj konstrukta nacionalne kulture, njegovih definicija i dimenzija. Uz to, kratkim pregledom relevantnih radova spomenut će se čitav niz drugih fenomena na koje nacionalna kultura ima utjecaj. Naglasak rada bit će na objašnjenju značaja dimenzija nacionalne kulture i njenih dimenzija za ekonomiju, kako općenito tako i na primjeru Republike Hrvatske. Rad također sadrži

* prof.dr.sc. Tonći Lazibat, Ekonomski fakultet Zagreb, tlazibat@efzg.hr

** doc.dr.sc. Kristina Petljak, Ekonomski fakultet Zagreb, kpetljak@efzg.hr

*** Mate Damić, mag.oec., Ekonomski fakultet Zagreb, mdamic@efzg.hr

i osvrt na kritike koncepta nacionalne kulture koji prevladava u literaturi kao i pregled preporuka za provođenje budućih istraživanja nacionalne kulture.

2. Razvoj konstrukta nacionalne kulture

Ekonomski razvoj regija i država pod je velikim utjecajem institucija koje su se razvijale kroz povijest (Hall i Jones, 1999). Institucije predstavljaju formalne norme i vrijednosti neke države, a prethodi im i definira ih kultura koja ih okružuje. Tabellini (2010) tako u svom radu pokazuje da velike ekonomske razlike između regija značajno koreliraju s kulturnim karakteristikama regija. Njegov je glavni zaključak da postoji značajna veza između regionalne i nacionalne kulture i političkih institucija te da je povijesno naslijeđe kulture veoma važno za razinu suvremenog ekonomskog razvoja u promatranim regijama.

Pojam nacionalne kulture prvi se put pojavljuje u sociološkim istraživanjima. Kluckhohn (1962) i Hall (1976) neki su od autora koji su se bavili proučavanjem normi i običaja te značajno utjecali na razvoj konstrukta nacionalne kulture. U prvim ekonomskim istraživanjima koja su uključivala nacionalnu kulturu, ona je najčešće bila promatrana kao egzogena i jednodimenzionalna varijabla. Do zaokreta u načinu promatranja nacionalne kulture dolazi nakon objave rada „Culture’s consequences: International differences in work-related values” nizozemskog socijalnog psihologa Geerta Hofstedea 1980. Njegovo istraživanje provedeno je na zaposlencima informatičkog poduzeća IBM u četrdeset zemalja. Prvotni cilj istraživanja bio je doznati s kojim se problemima najčešće susreću zaposlenici IBM-a. S obzirom na to da se radilo o multinacionalnom poduzeću sa sličnim profilom radnika, autor je imao rijetku priliku istraživanje provesti na veoma ujednačenom međunarodnom uzorku. Rezultati su pokazali da su problemi s kojima se zaposlenici svakodnevno susreću veoma slični, ali načini na koji se s problemima nose potpuno različiti i uvelike ovise o državi iz koje potječu. Pomoću tih podataka Hofstede (1984) je uspio izdvojiti četiri jasne dimenzije nacionalne kulture prisutne kod zaposlenika IBM-a.

1. Individualizam – kolektivism. Preferencija za slab društveni okvir unutar kojeg se očekuje da pojedinci brinu samo o sebi definira se kao individualizam i čini jedan pol ove dimenzije. S druge strane, kolektivism predstavlja preferenciju za čvršćim društvenim okvirom unutar kojeg pojedinci mogu očekivati da će se njihovi bližnji ili članovi grupa kojima pripadaju brinuti o njima u zamjenu za lojalnost grupi.
2. Indeks distance moći. Ta dimenzija mjeri koliko manje moćni članovi društva prihvaćaju neravnomjernu raspodjelu moći te očekuju da će ta moć biti raspodijeljena neravnomjerno. U društvima koja odlikuje visoka distanca moći pojedinci će prihvaćati hijerarhiju unutar kojeg svatko ima mjesto koje se podrazu-

mijeva i ne traži daljnja objašnjenja. U društvima koja odlikuje niska distanca moći ljudi teže izjednačavanju distribucije moći i traže opravdanju za nejednakosti raspodjele moći.

3. Izbjegavanje nesigurnosti. Dimenzija koja označava razinu do koje se članovi društva osjećaju nelagodno u situacijama koje odlikuje nesigurnost. Društva koja imaju visoku razinu izbjegavanja nesigurnosti obično su netolerantnija prema novim idejama i neuobičajenim ponašanjima za razliku od društava koja imaju nisku razinu izbjegavanja nesigurnosti.
4. Maskulinitet – feminitet. Tu dimenziju odlikuju preferencije prema uspjehu, asertivnosti i materijalnim nagradama i priznanjima za uspjeh u smislu maskuliniteta. Društva s visokom razinom maskuliniteta su u pravilu više natjecateljska. S druge strane, društva koja preferiraju suradnju, skromnost, brigu o svim članovima društva i rješavanje problema postizanjem konsenzusa imaju višu razinu feminiteta.

Naknadno su u model dodane još dvije dimenzije. Nakon istraživanja provedenog na istočno-azijskim kulturama „Chinese Culture Connection” iz 1987., modelu je dodana i dimenzija dugoročne orijentiranosti društva, još nazvana i konfucijanskim dinamizmom. Društva koja imaju nisku razinu orijentiranosti budućnosti najčešće imaju sumnje prema društvenim promjenama te čuvaju svoje tradicije i norme dok društva s višom razinom orijentiranosti budućnosti podupiru štednju i ulaganja u obrazovanje kao način pripreme za promjene.

Najnovija dimenzija u Hofstedeovom modelu dodana je u suradnji s bugarskim znanstvenikom Minkovom, a mjeri suzdržanost naspram zadovoljavanju potreba (Minkov i Hofstede, 2011). Društvo koje je sklonije udovoljavanju potreba pojedinaca odlikovat će veća razina udovoljavanja osnovnim ljudskim potrebama te veće uživanje u životu kao i veća razina dokolice. Društva pak sklonija suzdržavanju obično će zanemarivati pojedinačne potrebe strogim društvenim normama. Hofstede objašnjava kulturu kao kolektivni fenomen čija se svojstva mijenjaju ovisno o razini promatranja. Uz to, ona je specifični fenomen veoma blizak vrijednostima koje su pojedincima ugrađene kao djeci. Hofstede je svoj model razvio na temelju teorije sociologa Inkelesa i Levisona (1969). Prema Hofstedeovoj (1984) definiciji, kultura je složen i višerazinski konstrukt, srž su joj vrijednosti, a prema van se manifestira kroz prakse, simbole i artefakte. Dije je individualci koji pripadaju grupi ili društvu. Formira se tijekom relativno dugog vremena i stabilna je.

Uz Hofstede, važno je spomenuti i modele nacionalne kulture Schwartz (1992), Trompenaarsa i Hampden-Turnera (2011) te Housea et al. (2004). Ti su autori na temelju Hofstedeovog rada razvili vlastite modele koji na sličan način promatraju i mjere dimenzije nacionalne kulture. Ipak, usporedbom Hofstedeovog i ostalih modela lako se uočava velika razina koreliranosti te je jasno da mjere veoma slične stvari.

3. Značaj nacionalne kulture za ekonomiju

Veza između nacionalne kulture i gospodarstva ostvaruje se prije svega kroz utjecaj nacionalne kulture na poduzeća. Schein (1983) tako pretpostavlja da dominantne elite i osnivači održavaju organizacijsku kulturu te ako pretpostavimo da su njihove vrijednosne orijentacije i sustavi vjerovanja oblikovani nacionalnom kulturom, onda je za očekivati da će organizacijske vrijednosti više reflektirati nacionalnu kulturu. Laurent (1983) je također smatrao da će pretpostavke i vrijednosti lokalne populacije utjecati na menadžerske prakse koje će biti efikasnije ako su kompatibilne s lokalnim okolišem. Zbog svega navedenog veoma je važno voditi računa o nacionalnoj kulturi koja okružuje organizaciju jer neslaganje između organizacijskih vrijednosti i praksi i nacionalne kulture može biti pogubno za performanse poduzeća (Nakata i Sivakumar, 1996). Prema Hofstedeu (1984) menadžment je kulturno zavisna, ali isto tako, kulturne odlike poduzeća mogu povratno utjecati na lokalnu kulturu, poglavito ukoliko se radi o multinacionalnim korporacijama koje zapošljavaju veliki broj ljudi. Zaključci su GLOBE projekta (House et al., 2004) da je veza između nacionalne i organizacijske kulture veoma jaka te da organizacijska kultura zrcali nacionalnu te ima veliki utjecaj na performanse poduzeća.

Ipak, valja naglasiti da je teza da nacionalna kultura značajno utječe na organizaciju i posljedično poslovne rezultate organizacije u potpunoj suprotnosti s drugim teorijama menadžmenta, npr. RBV-om. Istina je negdje u sredini, tako Oliver (1991) objašnjava da će se organizacija prilagoditi svojem okruženju u onolikoj mjeri koliko će joj to pomoći u opstanku, dok će se dio strateških odluka i dalje donositi neovisno o prevladavajućim stavovima iz okoline. Niz drugih autora objašnjava da postoji velika unutar državna varijacija na individualnoj razini po pitanju kulturnih vrijednosti (Oyserman et al., 2002), ukoliko se ta varijabilnost prenosi i na organizacijsku razinu onda se može očekivati da će očekivani efekt nacionalne kulture biti oslabljen (Gerhart, 2008). Valja naglasiti da se države razlikuju i u drugim aspektima svojih institucionalnih te kompetitivnih okruženja (industrija), menadžerskih praksi i organizacijske povijesti te će sve to, a ne samo nacionalna kultura, imati značajan utjecaj na poduzeća koja posluju unutar specifične nacionalne kulture.

4. Dimenzije nacionalne kulture u Hrvatskoj

Promatrajući Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture u Hrvatskoj, Lažnjak (2011) objašnjava kako je kultura uvijek lokalna i kontekstualno ovisna. Može se promatrati s tri razine: organizacijske u smislu formalne organizacije (norme i pravila) organizacijske klime i organizacijske kulture (vrijednosti); individualne u smislu osobnih odlika; te na makro razini u smislu vrijednosti, normi i društvenog kapitala na razini

države. U istom radu Lažnjak (2011) se posebno osvrće na probleme s implementacijom nacionalnog inovacijskog sustava u Hrvatskoj te spominje i rad Moore i Vamvakidis (2007) u kojem je objašnjeno kako hrvatsko gospodarstvo pati od sporog rasta i slabe konkurentnosti te tehnološkog zaostajanja. Autorica zaključuje da u Hrvatskoj prevladavaju visoke razine izbjegavanja nesigurnosti i distance moći te dominantne vrijednosti kolektivizma i feminizma. Iako je za očekivati da ta kombinacija dimenzija nacionalne kulture ne pomaže razvoju inovativnog i konkurentnog gospodarstva, autorica na kraju zaključuje da se rezultati njenog istraživanja mogu koristiti za oblikovanje nacionalnog inovacijskog sustava više prema lokalnom kontekstu, te da postoji više od jedne kombinacije elemenata koja vodi do uspješnog porasta konkurentnosti i inovativnosti gospodarstva.

Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture analizirali su putem individualnih anketama po hrvatskim županijama Rajh et al. (2016). Općeniti zaključak za Hrvatsku je da su distanca moći, maskulinitet i orijentacija budućnosti u donjoj polovici spektra. To znači da se ne pridaje previše važnosti hijerarhiji i autoritetu te da su pripadnici kulture skloniji kratkoročnom planiranju i zajedničkom donošenju odluka. S druge strane, razina izbjegavanja nesigurnosti je veoma visoka. Rad identificira i određene razlike između županija pa je tako distanca moći najviša u sjeverozapadnoj Hrvatskoj, kolektivizam je najviši u Zagrebu i Istri, a individualizam u Rijeci i Dubrovniku. Izbjegavanje nesigurnosti je najviše u Zagrebu, Istri i Splitu, a najniže u Osijeku. Visoka razina izbjegavanja nesigurnosti jedna je od glavnih razlika između Hrvatske i ostalih razvijenih zemalja. Kada se u obzir uzmu demografski čimbenici, stariji ljudi imaju u prosjeku višu razinu distance moći i izbjegavanja nesigurnosti, dok mlađe odlikuje viša razina individualizma, orijentiranosti budućnosti i maskuliniteta. Obrazovaniji dio stanovništva ima u prosjeku više razine distance moći i individualizma.

5. Kritike nacionalne kulture

Česta kritika koncepta nacionalne kulture je ta da se veći dio varijacija u kulturnim vrijednostima može pronaći unutar država, a da samo manji udio varijacija proizlazi iz razlika među državama (Taras et al., 2009). Isti autori tvrde da se pojedinci puno više razlikuju prema svojim demografskim karakteristikama kao što su zanimanje i socioekonomski status te karakteristikama njihova okoliša, prije svega bogatstvom države, razini slobode i političke stabilnosti nego državnosti. Jedna od kritika je i ta da Hofstedeova mjerila inicijalno uopće nisu bila predviđena za kulturnu analizu. Prema Tarasu et al. (2009), još jedan problem s Hofstedeovim modelom je u tome što su sve međunarodne studije mjerile kulturu kao prosječnu vrijednost agregiranih podataka po kulturnim dimenzijama te su se najčešće nacija i nacionalnost izjednačavali

s prevladavajućim kulturnim vrijednostima u državi. Razlog zbog kojeg je to pogrešno je taj da kulture nisu homogene unutar država te da stoga nacionalni prosjeci ne moraju nužno adekvatno prezentirati distribuciju vrijednosti u populaciji (Taras et al., 2009). Ronen i Shenkar (2013) u svom radu identificiraju supranacionalne kulturne klastera kultura te izvode zaključak da zapravo ne treba govoriti o nacionalnoj kulturi, već da je klastera kulture puno manje nego nacija. Na sličnom tragu je i Kostova (1997) koja piše o različitim institucionalnim profilima zemalja.

Taras et al. (2016) kritiziraju koncept vrijednosnih dimenzija nacionalne kulture jer smatraju da je većina radova nakon Hofstedeja samo nadogradnja njegovog modela, pri čemu prevladavaju opisi prethodno definiranih dimenzija, dok novi mjerni instrumenti najčešće visoko koreliraju s postojećima. Inglehart i Welzel (2005) su na temelju ankete „World Values Survey”, najopsežnijeg ispitivanja stavova o vrijednostima na temelju slučajnih uzoraka iz populacija velikog broja zemalja na svijetu definirali potpuno drugačiju dimenzijsku strukturu nacionalne kulture. Prema spomenutom modelu, kulture se dijele na one u kojima prevladavaju tradicionalne ili sekularno-racionalne vrijednosti te vrijednosti orijentirane preživljavanju ili samoizražavanju. Inglehart i Welzel (2005) nešto kasnije također tvrde da jedna od temeljnih postavki Hofstedeovog modela ne vrijedi te da se kultura mijenja jako brzo. Ipak, Hofstede je kasnije objasnio da postoje jake empirijske veze između dvaju modela.

Kako bi odgovorili na dio kritika svojeg modela, Hofstede i Minkov (2011) su na temelju „World Values Surveya“ analizirali 299 regija iz 28 zemalja koje su podijelili po kulturnim profilima (Istočna Azija, Subsaharska Afrika, Latinska Amerika i Angloamerika). U radu dokazuju da unatoč značajnim unutardržavnim razlikama u kulturnim vrijednostima između regija one ipak imaju tendenciju grupirati se po nacionalnim granicama, tj. moguće ih je pridružiti zemljama kojima pripadaju na temelju hijerarhijske analize klastera. Rezultati istraživanja su na tragu rada Inglehart i Baker (2000), koji tvrde da je unatoč globalizaciji, država i dalje ključna jedinica dijeljenja iskustva grupe ljudi te da njene edukacijske i kulturne institucije oblikuju vrijednosti svih članova tog društva. Hofstede i Minkov (2011) tako objašnjavaju da cilj njihove analize nije bio pokazati da države imaju specifične kulture, u etnografskom i kvalitativnom smislu, jer je to samo po sebi razumljivo, već dokazati da je po nekim svojstvima jasno moguće utvrditi razliku između pojedinih država i dominantnih dimenzija njihovih nacionalnih kultura korištenjem odgovarajućih statističkih alata.

Nacionalna je kultura višedimenzionalan i kompleksan koncept. Promatranje nacionalne kulture isključivo kroz vrijednosne dimenzije zasigurno ima svoja ograničenja, s obzirom na to da ne uzima u obzir druge važne dijelove kulture kao što su norme, prakse, simboli i artefakti. Ipak, velik broj empirijskih radova napisanih tijekom proteklih triju desetljeća istraživanja nacionalne kulture dao je odgovor na mno-

ga važna pitanja koja se tiču odnosa kulture i mnogih drugih fenomena na razini države, organizacije i individualca.

6. Preporuke za buduća istraživanja

Kirkman et al. (2006) u svom pregledu literature u kojem su analizirali više od 180 radova koji su se bavili nacionalnom kulturom daju niz prijedloga za buduća istraživanja iz područja nacionalne kulture. Prvi prijedlog je da znanstvenici probaju istražiti i kulturne dimenzije mimo onih Hofstedeovih. Uz to, napominju važnost razlikovanja efekte zemlje i kulture. Većina radova koristi nacionalnu kulturu neke zemlje kao zamjenu za sve egzogene utjecaje na promatrani fenomen, ali u takvim bi modelima svakako trebalo voditi više računa i o drugim vanjskim čimbenicima. Jedna od preporuka za buduća istraživanja nacionalne kulture je i korištenje drugih mjera, npr. ankete „World Values Survey” umjesto starih podataka korištenih u modelima Hofstede, Schwartz ili projekta GLOBE (House et al., 2004). Svrha korištenja novijih mjera je praćenje promjena kulture kroz vrijeme. Jedna od ideja za unapređenje istraživanja nacionalne kulture je i kreiranje empirijskih kulturnih profila, a ne dimenzija kulture koje su ograničene putem korištenja kombinacije kvalitativnih i kvantitativnih metoda. Općenito, kritičari promatranja kulture putem vrijednosnih dimenzija smatraju da je potreban novi, sveobuhvatniji način promatranja kulture.

U nešto novijem pregledu literature iz područja nacionalne kulture, Kirkman et al. (2017) daju niz prijedloga za provođenje budućih istraživanja.

1. Potrebno je više istraživanja koja se bave sličnostima i razlikama efekata kulture na različitim razinama (individualac, tim, organizacija) jer se u istraživanjima često pokaže da nešto što vrijedi na jednoj razini ne vrijedi i na drugoj. U analizi Taras et al. (2009) pokazuje se da moć predikcije kulturnih varijabli raste s razinom promatranja. Razlog je vjerojatno taj što agregiranjem podataka dolazi do smanjenja greške mjerenja. U mjerenju kulture u svakom slučaju treba izbjegavati greške ekološke (dodjeljivanje vrijednosti s viših razina nižim razinama) i atomističke prirode (dodjeljivanje vrijednosti s nižih višim razinama). Za izbjegavanje grešaka ekološke prirode preporuča se korištenje hijerarhijskog linearnog programiranja, a za izbjegavanje grešaka atomističke prirode metode kompiliranja.
2. Mali broj istraživanja promatra kako iste razine vrijednosti pojedinih kulturnih dimenzija imaju potpuno različite utjecaje na iste varijable ishoda u različitim zemljama i trude se naći teorijsko objašnjenje za ovo. Preporuka je da se u budućim istraživanjima više koriste kvalitativne metode kako bi se mogle uvažiti lokalne specifičnosti.

3. U istraživanjima koja se bave proučavanjem kulture se najčešće ne uključuje dovoljno medijatorskih i moderatorskih varijabli. Gibson et al. (2009) teoretizirali su o tome da će kulturni efekti biti moderirani individualnim karakteristikama (osobnost, izloženost drugim kulturama), karakteristikama grupe (homogenost, polarizacija i kohezija), situacijskim karakteristikama (ekonomska nesigurnost, politička volatilnost i tehnologija), međutim to nije empirijski ispitano.
4. Preporuka je i da se nacionalna kultura dodatno istraži kao prediktor i kriterijska varijabla.
5. Istražiti teorijski relevantne međusobne interakcije identificiranih kulturnih dimenzija.

Autori uz to daju općenite preporuke za provođenje istraživanja koja se bave nacionalnom kulturom. Prije svega, trebalo bi kad god je to moguće koristiti primarne podatke, testirati kulturne vrijednosti kao medijatore, paziti na ekvivalentnost konstrukta, mjere i uzorka te paziti na veličinu efekta, s obzirom na to da je kultura sigurno bitna, no pitanje je koliko bitna.

7. Zaključak

Nacionalna kultura jedan je od središnjih pojmova istraživanja iz područja međunarodnog poslovanja. Bibliometrijska analiza (Pinto et al., 2014) sedam najvećih svjetskih časopisa koji se bave međunarodnim poslovanjem je pokazala da je u protekla tri desetljeća objavljeno više od pet stotina radova na temu kulture. Najveći dio tih radova u središte stavlja upravo Hofstedeov model vrijednosnih dimenzija nacionalne kulture. Veliki broj empirijskih radova pokazao je da nacionalna kultura utječe na mnoge ekonomske fenomene. Nacionalna inovativnost, produktivnost, konkurentnost i ekonomski razvoj općenito pokazuju značajnu korelaciju s različitim kombinacijama dimenzija nacionalne kulture. Općeprihvaćene vrijednosne dimenzije pomoću kojih se mjeri nacionalna kultura su u navedenom periodu nerijetko bile i predmetom značajnih kritika. Osim tvrdnji da države kao takve nisu najbolji „kontejneri” kulture, već da se ona jasnije može vidjeti na razini regija ili temeljem različitih demografskih i drugih osobina pojedinaca, najčešća je kritika bila usmjerena činjenici da su vrijednosti samo jedan kulture. Korišteni modeli mjerenja nacionalne kulture tako najčešće u potpunosti izostavljaju uzimanje u obzir normi, praksi i artefakata. Unatoč navedenim metodološkim nedostacima, konstrukt nacionalne kulture i dalje ostaje jedan od najistraživanijih fenomena u međunarodnom poslovanju. Znanstvenici bi se u budućnosti trebali okrenuti otkrivanju i proučavanju novih dimenzija nacionalne kulture te novim metodološkim načinima proučavanja kulturnih fenomena. Hrvatska, kao jedna posttranzicijska zemlja s ratnim iskustvom i najnovija članica Europske unije također predstavlja jedno zanimljivo mjesto za provođenje kulturnih istraživanja.

Literatura

1. Gerhart, B. 2008. Cross cultural management research: assumptions, evidence, and suggested directions. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8 (3): 259–274.
2. Gibson, C. B. et al. 2009. When does culture matter. *Cambridge handbook of culture, organizations, and work*, 46–70.
3. Hall, E. T. 1976. *Beyond culture: Into the cultural unconscious*. Anchor Press.
4. Hall, R. E. i Jones, C. I. 1999. Why do some countries produce so much more output per worker than others?. *The quarterly journal of economics*, 114 (1): 83–116.
5. Hofstede, G. 1984. *Culture's consequences: International differences in work-related values* (vol. 5). Sage.
6. Hofstede, G., i Bond, M. H. 1988. The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational dynamics*, 16 (4): 5–21.
7. Hofstede, G. i Minkov, M. 2011. The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18 (1): 10–20.
8. House, R. J. et al. (eds.). 2004. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
9. Inglehart, R. i Baker, W. E. 2000. Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American sociological review*, 19–51.
10. Inglehart, R. i Welzel, C. 2005. *Modernization, cultural change, and democracy: The human development sequence*. Cambridge University Press.
11. Inkeles, A. i Levinson, D. J. 1969. National character: The study of modal personality and sociocultural systems. *The handbook of social psychology*, 4: 418–506.
12. Kirkman, B. L. et al. 2006. A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of international business studies*, 37 (3): 285–320.
13. Kirkman, B. L. et al. 2017. A retrospective on Culture's Consequences: The 35-year journey. *Journal of International Business Studies*, 48 (1): 12–29.
14. Kluckhohn, C. (ed.). 1962. *Culture and behavior: Collected essays* (vol. 91745). Free Press of Glencoe.
15. Kostova, T. 1997. Country institutional profiles: Concept and measurement. *Academy of Management proceedings*, 1: 180–184.
16. Laurent, A. 1983. The cultural diversity of western conceptions of management. *International Studies of Management & Organization*, 13 (1-2): 75–96.
17. Lažnjak, J. 2011. Dimensions of National Innovation Culture in Croatia: Content Validity of Hofstede's Dimensions. *Društvena istraživanja*, 20 (4): 1015–1038.
18. Moore, M. D. i Vamvakidis, M. A. 2007. *Economic Growth in Croatia: Potential and Constraints*. International Monetary Fund.
19. Nakata, C. i Sivakumar, K. 1996. National culture and new product development: An integrative review. *The Journal of Marketing*, 61–72.
20. Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16 (1): 145–179.
21. Oyserman, D. et al. 2002. *Rethinking individualism and collectivism: evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses*.
22. Pinto, C. F. et al. 2014. A bibliometric study on culture research in International Business. *BAR: Brazilian Administration Review* 11 (3): 340–363.

23. Rajh, E. et al. 2016. Primjena Hofstedeova upitnika kulture u Hrvatskoj: ispitivanje regionalnih razlika. *Društvena istraživanja*, 25 (3): 309–327.
24. Ronen, S. i Shenkar, O. 2013. Mapping world cultures: Cluster formation, sources and implications. *Journal of International Business Studies*, 44 (9): 867–897.
25. Schein, E. H. 1983. The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12 (1): 13–28.
26. Schwartz, S. H. 1992. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25: 1–65.
27. Tabellini, G. 2010. Culture and institutions: economic development in the regions of Europe. *Journal of the European Economic Association*, 8 (4): 677–716.
28. Taras, V. et al. 2009. Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management*, 15 (4): 357–373.
29. Taras, V. et al. 2016. Does country equate with culture? Beyond geography in the search for cultural boundaries. *Management International Review*, 56 (4): 455–487.
30. Trompenaars, F. i Hampden-Turner, C. 2011. *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey Publishing.



Importance of national culture in international business researches with special review on Republic of Croatia

Abstract

The paper contains a review of the historic development of national culture construct as well as its importance in the field of international business. Most commonly used dimensions and definitions of national culture are also examined in the paper, as well as critics of the concept and recommendations for future research on national culture in international business.

Key words: national culture, international business