

# Istraživanje utjecaja kulture i običaja na poduzetničke aktivnosti

---

Vlašec, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:659234>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-04**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Stručni studij poslovne ekonomije, smjer Trgovinsko poslovanje**

**ISTRAŽIVANJE UTJECAJA KULTURE I OBIČAJA NA  
PODUZETNIČKE AKTIVNOSTI**

**Završni rad**

**Ana Vlašec**

**Zagreb, veljača 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Stručni studij poslovne ekonomije, smjer Trgovinsko poslovanje**

**ISTRAŽIVANJE UTJECAJA KULTURE I OBIČAJA NA  
PODUZETNIČKE AKTIVNOSTI**

**EXPLORING THE IMPACT OF CULTURE AND CUSTOMS  
ON ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES**

**Završni rad**

**Ana Vlašec, JMBAG 0067295442**

**Mentor: doc. dr. sc. Kristina Petljak**

**Zagreb, veljača 2020.**

## Sažetak

Svako poslovanje nameće osobnu i društvenu odgovornost i ne bi moglo funkcionirati ako nisu ispunjeni određeni zakonski, osobni, kulturni i moralni preduvjeti. Danas se živi u vremenu krize morala i u društvu u kojemu većina problema proizlazi iz nepoštenog, nekulturnog i neetičkog ponašanja u obavljanju gospodarskih djelatnosti. Također i u vremenu globalnih multikulturnih odnosa, u kojemu plemenske, regionalne, nacionalne, vjerske i druge granice gube značenje, ali su istovremeno sve uočljivije razlike među strukturama i slojevima društva. Ponašanje potrošača predstavlja proces pribavljanja i konzumiranja proizvoda, usluga i ideja od potrošačke jedinice, te uključuje i poslije prodajne procese koji obuhvaćaju vrednovanje i poslijekupovno ponašanje. Čimbenici utjecaja na ponašanje kupaca su osobni, društveni i psihološki. Kultura je dio društvenih čimbenika i predstavlja osobnost društva. Ona je vanjski faktor koji najviše utječe na izbor potrošača. Kulturu predstavljaju jezik, znanje, zakonitosti, običaji, religija, folklor, umjetnost, prehrana, radne navike i sl. Pripadnici različitih kultura imaju drugačije stavove o vjerskim, političkim, ekonomskim i mnogim drugim pitanjima. Sve navedeno bitno utječe na poduzetnika i njegove poduzetničke aktivnosti. S ciljem u dugotrajnu uspješnost svaki poduzetnik mora poznavati različite kulture i običaje kako bi što efikasnije usmjerio svoje aktivnosti od pribavljanja resursa, tehnologije, promocije do krajnjeg proizvoda ili usluge, potrošača, zakona i svega na što u svojoj ili stranoj zemlji ima utjecaj kulture.

Ključne riječi: kriza morala, poduzetničke aktivnosti u multikulturnim odnosima, običaji i ponašanje u poduzetništvu

## **Summary**

Every business imposes personal and social responsibility and would not function unless certain legal, personal, cultural and moral prerequisites were met. Today, one lives in a time of crisis of morality and in a society where most of the problems stem from dishonest, non-cultural and unethical conduct in the pursuit of economic activities. It is also in a time of global multicultural relations, in which tribal, regional, national, religious and other boundaries are losing their significance, but at the same time there are increasing differences between the structures and strata of society. Consumer behavior is the process of obtaining and consuming products, services and ideas from the consumer unit, and includes post-sales processes that include valuation and after-sales behavior. Factors influencing customer behavior are personal, social and psychological. Culture is part of social factors and represents the personality of society. It is the external factor that most influences consumer choice. Culture is represented by language, knowledge, laws, customs, religion, folklore, art, nutrition, work habits, etc. Members of different cultures have different views on religious, political, economic and many other issues. All of the above significantly affects the entrepreneur and his entrepreneurial activities. In order to achieve long-term success, every entrepreneur must know different cultures and customs in order to focus their activities as efficiently as possible from the acquisition of resources, technology, promotion to the end product or service, consumers, the law and everything that is influenced by culture in their own or foreign country.

**Keywords:** crisis of morality, entrepreneurial activities in multicultural relations, customs and behavior in entrepren

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Predmet i cilj istraživanja.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
<b>2. KULTURA KAO DRUŠTVENI ČIMBENIK</b> .....	3
2.1. Definiranje kulture .....	3
2.2. Obilježja kulture .....	4
2.3. Proces prijenosa kulturnih vrijednosti.....	6
2.4. Promjene kulturnih vrijednosti .....	7
2.5. Promjene društvenih vrijednosti .....	9
2.6. Učenje kulture .....	10
<b>3. PREGOVARANJE I UVAŽAVANJE KULTURE</b> .....	11
3.1. Pregovaranje u poduzetništvu.....	11
3.2. Kulturalne barijere.....	13
3.3. Regulativne barijere .....	16
3.4. Primjeri poslovnog neuspjeha .....	17
<b>4. PONAŠANJE KUPACA I ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA PONAŠANJE KUPACA</b> .....	19
4.1. Definiranje ponašanja kupaca .....	19
4.2. Temeljna obilježja ponašanja kupaca.....	20
4.3. Proces donošenja odluke o kupovini.....	21
4.4. Čimbenici koji utječu na ponašanje kupaca .....	24
4.5. Osobni čimbenici .....	25
4.6. Psihološki procesi .....	27
4.7. Društveni čimbenici.....	28
4.8. Odnos vrijednosti, stavova i poduzetničkog ponašanja .....	29
<b>5. POJAM OBIČAJA I POSLOVNA MULTIKULTURA U SVIJETU PODUZETNIŠTVA</b> .....	32
5.1. Poslovna multikultura u svijetu poduzetništva .....	32
5.2. Razumijevanje i izgradnja zajedničke poslovne multikulture.....	35
5.3. Običaji i njihov utjecaj na poduzetničke aktivnosti .....	38
<b>6. KARAKTERISTIČNI KULTURNI OBIČAJI U NEKIM ZEMLJAMA</b> .....	39
6.1. Kulturni običaji nekih zemalja povezani s poduzetništvom .....	39
6.2. Kulturni i poslovni običaji u Italiji .....	40

6.3.	Karakteristike Grčke poduzetničke kulture .....	41
6.4.	Kulturni i poduzetnički običaji Španjolske .....	42
6.5.	Poduzetnički običaji u Francuskoj i Velikoj Britaniji .....	42
6.6.	Strogi običaji Njemačke .....	43
6.7.	Kulturni i poduzetnički običaji Rusije.....	43
6.8.	Japanska poslovna kultura .....	44
6.9.	Poslovna kultura Kine .....	45
6.10.	Karakteristike arapske i islamske kulture .....	45
6.11.	Kulturna ograničenja nekih religija .....	46
6.12.	Poduzetnička okolina .....	47
7.	<b>ZAKLJUČAK</b> .....	50
	LITERATURA.....	51
	POPIS TABLICA.....	52
	POPIS ILUSTRACIJA .....	53

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj istraživanja

Brojne norme i pravila ponašanja, zatim različiti civilizacijski dometi i menadžerski etički kodeksi poslovanja, puni su različitosti i problema. Prvi problem su sve češći financijski skandali, afere i prijevare u gospodarstvu i društvu općenito, koji nisu samo naša već i globalna pojava i koji pokazuju da je potrebno preispitati i unaprijediti etička i moralna načela poslovanja i na nov način promišljati o poslovnoj etici i kulturi. Drugi problem je spoznaja da dosadašnje, tradicionalno, etičko učenje nije moralo izučavati globalnu etičku situaciju poslovnih odnosa i multikulturalne razlike koje utječu na ponašanje ljudi u poslovnom okruženju. Treći problem ogleda se u globalizaciji društva i ubrzanom znanstveno-tehnološkom razvoju s jedne, te ograničenim materijalnim sredstvima s druge strane, namećući nove moralne, etičke i kulturne standarde odnosa pojedinac – poslodavac – društvo – okolina.

Poduzetničko ponašanje više nije determinirano njegovom prirodom i prirodom stvari oko njega, već je to sada ponašanje i priroda njegove akcije, nešto što prelazi granice njegova izoliranog poslovnog sustava i njegove osobne sudbine. Kultura kao osnovno obilježje svake nacije snažno utječe na oblikovanje identiteta pojedinca, grupe i društva u cjelini. U poslovnom svijetu, kultura se može 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. Predmet ovog istraživanja je kretanje poduzetnika i poduzetničkih aktivnosti kroz različite oblike kulture. Cilj ovog istraživanja bio je utvrditi koliko i u kojoj mjeri kulture, a s njima i običaji imaju utjecaj na različite aspekte poduzetništva u smjeru kupaca i multikulture u nekim zemljama.



## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Izvori podataka za rad bazirani su na sekundarnom istraživanju. Izvori podataka su znanstvene knjige, članci, časopisi.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od sedam poglavlja koja su podijeljena u dvije strukture, prva koja polazi od samog pojma kulture i različitih percepcija koje utječu na poduzetništvo, te druga struktura običaji koji su produkt kulture. Ulazak u poduzetništvo nije samo iz nužde ili u slučaju nemogućnosti zapošljavanja u javnom sektoru, već je to prva životna opcija. Poduzetničku kulturu potrebno je razvijati kroz poduzetničke vještine od djetinjstva. Trebaju nam dječji vrtići, škole, fakulteti koji će poticati i razvijati kreativnost, inovativnost, odgovornost, timski rad, optimizam, samoinicijativu, učenje iz pogrešaka, snalažljivost, postavljanje i postizanje ciljeva koji će podržavati drugačiji način razmišljanja te nagrađivati upornost. Upravo sustavni rad na ovim poduzetničkim vještinama omogućava prihvaćanje poduzetnika kao pozitivnih aktera i ulazak budućih generacija u poduzetništvo kao prvi životni izbor.

U ovom radu strukturno se opisuje pojam kulture, te koliko je kultura kao čimbenik povezana sa poduzetničkim aktivnostima i samim poduzetništvom. Ponašanje kupaca bitno je za poduzetnika u smislu njegove ideje kako zadovoljiti kupce, doprijeti do njih, a i za poduzetnika početnika koji istražuje tržište pod utjecajem određene kulture i običaja. Različite multikulture u svijetu poduzetništva koje sa sobom donose određeni stil ponašanja u poslovnom svijetu, kriterije i vrednovanje otvaraju šire vidike kako i koje poduzetničke aktivnosti je potrebno poduzeti.

## 2. KULTURA KAO DRUŠTVENI ČIMBENIK

### 2.1. Definiranje kulture

Kultura je definirana i analizirana od strane mnogih autora. 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<sup>1</sup> 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 prenosila s koljena na koljeno, iz generacije u generaciju. Kultura podrazumijeva identitet zajednice odnosno identitet svakog pojedinca koji živi na nekoj određenoj geografskoj destinaciji. Prema tome kultura je „nacrt za življenje“ kojeg se pridržavaju članovi nekog određenog društva. 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.

Kulturu se definira kao složena cjelina koja uključuje znanje, uvjerenja, umjetnost, zakon, ćudoređe, običaj i svaku drugu sposobnost i navike koje stječe čovjek kao član društvene zajednice. 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. Spomenute karakteristike se odnose na sve kulture, a ne na pojedinačne kulture pojedinih nacija ili naroda. Prema spomenutoj konstataciji da je kultura

---

<sup>1</sup> Haralambos, M., Heald, R.: **Uvod u sociologiju**, Nakladni zavod Globus, Zagreb, 1980., str. 35.

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 doda i zaduži vlastitu kulturu pritom mijenjajući njezin identitet. Dinamika kulture se ogleda upravo u tome, u postepenim i evolutivnim promjenama kroz vrijeme.

## **2.2. Obilježja kulture**

Tradicionalne norme, vjerovanja, običaji, vrijednosti i ponašanja predstavljaju samo jednu komponentu kulture. Drugi čimbenik je pojedinac, njegova specifična obilježja ličnosti i načini interakcija s tradicionalnim komponentama kulture. Uzajamno djelovanje ovih dviju čimbenika predstavlja pokretačku snagu promjene tradicionalnih kulturnih vrijednosti. Iz toga proizlazi da pojedinac aktivno utječe na promjene kulturnih tradicija i svojom svjesnom interakcijom postaje osnovna pokretačka snaga promjena.

Vjerovanja se sastoje od velikog broja mentalnih i verbalnih iskaza koji reflektiraju čovjekovo konkretno znanje i prosuđivanje o nečemu (o drugoj osobi, o prodavaonici, proizvodu, marki i sl.). To znači da vjerovanje, na osnovu prethodno usvojenih znanja, daje svoj sud o nečemu. Vrijednosti predstavljaju prihvaćena vjerovanja o ispravnom ponašanju u okvirima jedne kulture, i ispunjavaju slijedeće kriterije: brojčano ih je relativno malo, služe kao vodič za društveno prihvaćeno ponašanje, trajne su ili ih je teško mijenjati, nisu vezane za određene objekte ili situacije, te su široko prihvaćene od članova društva. Za razliku od vjerovanja i vrijednosti, običaj je javni način ponašanja, kulturno priznato ili prihvatljivo ponašanje u određenoj situaciji. Običaji i moral su nepisana, ali prihvaćena pravila ponašanja od većine pripadnika jedne kulture. Za razliku od običaja, norme su pisana pravila ponašanja članova društva koja su direktno povezana sa nagradama i sankcijama. Opće prihvaćena obilježja kulture su ta da se kultura temelji na simbolima. Ljudi pomoću kulture u istome društvu dijele zajedničko ponašanje i način razmišljanja. Kultura se uči: kao što ljudi biološki nasljeđuju

mnoge fizičke osobine i instinkte ponašanja, tako se kultura nasljeđuje kroz društvo, tj. osoba mora naučiti kulturu od ostalih članova društva.

Obilježja kulture su:<sup>2</sup>

- **Kultura je stvorena** - ona ne čeka nigdje da bude otkrivena nego se stvara među relacijom triju nezavisnih varijabli: ideologija, tehnologija i okruženje.

- **Adaptivan je proces** - kultura se mijenja i proces promjene javlja se kao adaptivan. Kada se taj proces ne bi zbivao, društvo bi bilo statična cjelina.

- **Kultura se prenosi** – prenosi se s generacije na generaciju procesom socijalizacije. Osnovni prijenosnici kulturnih vrijednosti su obitelj, vjerske institucije i škole. Koliko će svaka od ovih institucija imati uspjeha u prenošenju i preuzimanju kulturnih pravila ovisi o specifičnostima pojedinca i grupa, starosne strukture, značenja obilježja koje se prenosi i njegove usklađenosti s individualnim vrijednostima i obilježjima ličnosti.

- **Ugodna je reakcija** - zadovoljava kako osnovne biološke, tako i psihološke potrebe društva. Elementi kulture nestaju kada se prestanu zadovoljavati te potrebe.

- **Zajednička je za pripadnike određenog društva** - kultura je skupni fenomen, dijele je pripadnici jedne skupine i odražava se društvenim normama i običajima. Osim toga što je kultura zajednička za pripadnike jedne uže ili šire grupe, ona se može prenositi i usvajati u ostalim geografski i kulturološko udaljenim skupinama.

- **Kulture su slične, ali ipak različite** - određene sličnosti postoje kod svih kultura poput sporta, plesa, pripremanja hrane, obrazovanja, glazbe, zakona, vjerovanja i sl. Međutim, postoje ogromne razlike u načinu i metodama donošenja i korištenja svakog pojedinog elementa kulture. Upravo te razlike utječu na specifično ponašanje potrošača pripadnika različitih kultura.

- **Trajna je i nagrađuje** - ako se potrebe zadovoljavaju sukladno normama specifične kulture, ponašanje je nagrađeno i ono pojačava postojeće norme. Na taj se način elementi kulture prenose s generacije na generaciju.

- **Prilagodljiva je kategorija** - suprotno trajnosti kulture postoje i elementi koji utječu na njeno prilagođavanje promjenama u tehnologiji, inovacijama, promjenama u okruženju i sl. Kultura i ponašanje potrošača su povezane kategorije na način da kultura usmjerava ponašanje, ali i promjene u ponašanju postupno mijenjaju kulturu.

- **Organizirana je i integrirana** - svi dijelovi kulture međusobnom interakcijom teže usuglašavanju s općim vrijednostima, vjerovanjima i moralnim osnovama šire kulture.

---

<sup>2</sup> Kesić, T.: **Ponašanje potrošača**, Adeco, Zagreb, 1999., str. 20.

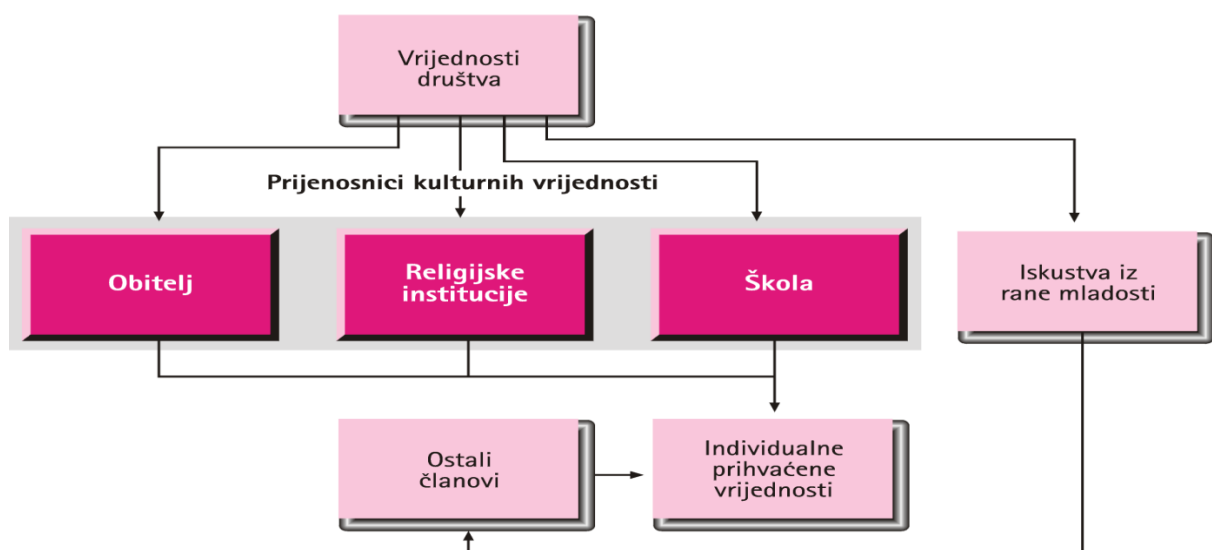
- **Kultura propisuje ponašanje** - ovo obilježje kulture ima najveće značenje za ponašanje potrošača. Kultura pretpostavlja idealne standarde ponašanja svojih pripadnika koje se nagrađuju i time je pojačavaju, a na drugoj strani kazne prijete onima koji narušavaju poželjno ponašanje u jednoj kulturi. Običaji kao dio nepisanih normi ponašanja također utječu na ponašanje jedne kulture. Iako su norme i običaji relativno trajni, u suvremenim uvjetima telekomunikacije čini se da su njihove promjene sve brže. Na taj način javlja se tzv. globalna kultura koju prihvaćaju mladi ljudi cijeloga svijeta.

### 2.3. Proces prijenosa kulturnih vrijednosti

Da bi postojala kulturalna karakteristika, pojedino vjerovanje, vrijednost ili praksu mora dijeliti značajan dio društva. Prema tome, kultura se učestalo promatra kao grupni običaji koji povezuju članove društva. Zajednički jezik je ključna kulturalna komponenta koja ljudima omogućuje dijeljenje vrijednosti, iskustva i običaje. Razne institucije unutar društva šalju elemente kulture i čine je stvarnom, ali najutjecajniji su: obitelj, obrazovne i vjerske institucije.

Slika I.

#### PROCES PRIJENOSA KULTURNIH VRIJEDNOSTI



Izvor: Kesić T. (1999). Ponašanje potrošača, Zagreb, Adeco, str. 21.

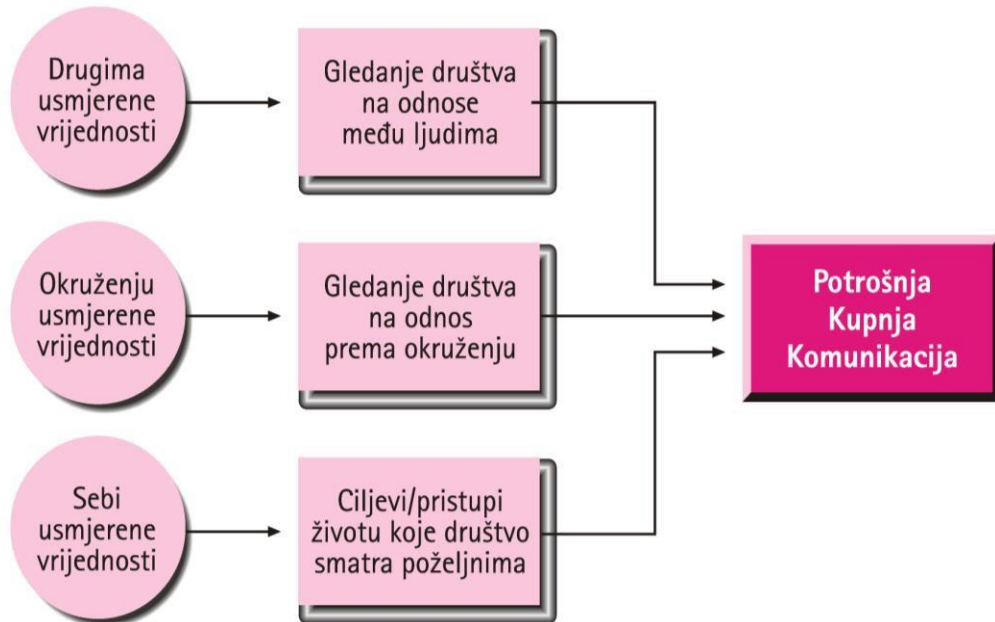
Slika I. prikazuje proces prijenosa kulturnih vrijednosti kao što su obitelj, religijske institucije i škola na pojedinca. Obitelj prenosi temeljne kulturalne vrijednosti, vjerovanja i običaje na mlađe članove. Unutar nje mladi uče osnovne vještine u ulozi poduzetnika, kao što su značenje novca, odnos između cijene i kvalitete, razvijanje ukusa, te reagiranje na promotivne poruke. Obrazovne institucije posebno su odgovorne za ugrađivanje osnovnih vještina učenja, povijesti i tehničkog obučavanja koje priprema ljude za ulogu u društvu. Religijske institucije brinu o kontinuiranom održavanju religiozne svijesti, pružaju duhovno vodstvo i moralnu obuku. Iako mladi većinu svoje obuke kao potrošača primaju unutar obitelji, obrazovni i religijski sistemi pojačavaju tu obuku tako što podučavaju ekonomske i etičke pojmove. Još jedna institucija koja je često zanemarena, a igra važnu ulogu u formiranju kulture su masovni mediji. Mediji podučavaju svoj auditorij kako se oblačiti, kako urediti svoj dom, koju hranu jesti, odnosno koji su obrasci ponašanja prihvaćeni, a koji ne. U kulturalnom kontekstu oglašavanje dobiva proširenu misiju pojačavanja kulturalnih vrijednosti i pomaganja u rasprostranjivanju novih ukusa, navika i običaja. Pri osmišljavanju svojih oglasa, poduzetnici bi trebali prepoznati da je oglašavanje važan faktor za društvene promjene u našem društvu. Svi prijenosnici kulturnih vrijednosti djeluju uzajamno, prateći kupca kroz cijeli život, a individualno je koliko će koji prijenosnik imati utjecaja na koju osobu.

#### **2.4. Promjene kulturnih vrijednosti**

Da bi ispunila svoju ulogu zadovoljavanja potreba, kultura mora neprestano napredovati kako bi funkcionirala u najboljem interesu društva. Iz tog razloga, marketing stručnjak mora pažljivo pratiti sociokulturalno okruženje ne bi li na učinkovitiji način plasirao postojeći proizvod ili razvio nove proizvode. To nije jednostavan zadatak, budući da mnogi faktori mogu proizvesti kulturalne promjene unutar dane kulture (nova tehnologija, populacijska kretanja, nestašica resursa, i sl.).

Slika II.

## VRIJEDNOSTI KOJE UTJEČU NA PONAŠANJE KUPACA



Izvor: Kesić T. (1999). Ponašanje potrošača, Zagreb, Adeco, str. 23.

Na slici II. vidljive su 3 veoma široke kategorije kulturnih vrijednosti koje uvjetuju ponašanje i komunikaciju kupaca, a to su:

- drugima usmjerene vrijednosti – one oslikavaju stav društva o prihvatljivom odnosu pojedinca prema grupama u okviru društva, te imaju najznačajniji utjecaj na ponašanje kupaca i sukladno tome na marketinške strategije,
- okruženju usmjerene vrijednosti – predstavljaju odnos društva prema tehnološkom, prirodnom i fizičkom okruženju. Tu će marketer razviti sasvim novu strategiju ovisno da li društvo stavlja prednost preuzimanju rizika ili je orijentirano k cilju, statusno, inovacijski i sl.,
- sebi usmjerene vrijednosti – predstavlja poglede pojedinaca o tome što je poželjno ili nepoželjno ponašanje njega kao pojedinca u okvirima određene kulture.

## 2.5. Promjene društvenih vrijednosti

Društvene se vrijednosti postupno, ali konstantno mijenjaju, premda su temeljne vrijednosti nešto trajnije. Postoje dva fenomena koja objašnjavaju stalnost i promjenu društvenih vrijednosti. Prvi je nazvan objašnjenje ciklusa života, odnosno teorija asimilacije. Vrijednosti koje se prepoznaju danas kod mladih ljudi njihovim će starenjem biti slične vrijednostima trenutačno starog segmenta, a društvene će vrijednosti budućnosti biti slične današnjim vrijednostima mlađe generacije. Drugi, tzv. fenomen generacijske promjene, sugerira da će postupno doći do zamjene aktualnih vrijednosti s vrijednostima mladih ljudi koji čine predstavnike svoje generacije. Stavovi prema radu značajno su se promijenili nakon Drugog svjetskog rata. Iako u društvima klasične zapadne civilizacije još uvijek rad predstavlja ključnu kulturnu vrijednost, sve veći se postotak stanovništva okreće sportskim i rekreativnim aktivnostima u slobodno vrijeme. Suvremeni potrošač teži većem udjelu slobodnog u odnosu na obvezno radno vrijeme, dok poduzetnik u trci za poduzetničke aktivnosti ima sve manje slobodnog vremena, a radno vrijeme u tom smislu riječi ne postoji. Ovaj segment svake godine postaje sve veći. Obitelj kao ključni medij u generacijskom prijenosu temeljnih društvenih vrijednosti počinje gubiti svoje tradicionalno značenje. Do toga dolazi zbog sve veće zaposlenosti oba roditelja, čime su djeca najvećim dijelom prepuštena društvenom odgoju i uče društvene vrijednosti posredstvom društvenih obrazovnih institucija. Visoki postotak razvedenih brakova dovodi do toga da djecu većinom odgajaju samohrani roditelji ili odrastaju u tzv. slijepljenim obiteljima. Navedene promjene dovode do opadanja utjecaja obitelji na prenošenje tradicionalnih vrijednosti društva.

Vrijednosti mladih zanimljiv su predmet istraživanja jer omogućuju stjecanje uvida u (dis)kontinuitet novih generacija, a time i suvremenih društava. Riječ je o tome da su mladi, kod kojih proces socijalizacije još nije dovršen, više izloženi različitim utjecajima iz društvene okoline nego starija populacija, pa se i eventualne promjene kod njih ranije registriraju. Kršćanske vjerske institucije povijesno su imale veliki utjecaj na formiranje i prijenos tradicionalnih vrijednosti društva s generacije na generaciju. Posljednjih je godina utjecaj vjerskih institucija u zapadnim zemljama u padu. Za razliku od temeljnih vrijednosti koje propovijeda kršćanska vjera, suvremeno društvo masovnih elektronskih medija i Interneta može imati negativne posljedice na formiranje pogrešnih društvenih vrijednosti. Pozitivne promjene na mlade generacije su obrazovne institucije. Sve više mladih pohađa visoke i više škole što znači da je radna snaga svakim danom s višim stupnjem obrazovanja. Velike pozitivne promjene se odnose na obrazovanje žena. Drugi trend u obrazovanju je izmijenjena



metodologija, jer je obrazovanje temeljeno na teorijama pomaknuto prema analitičkom pristupu slučajeva. Sve to utječe na razmišljanje postojećih poduzetnika kako doprijeti do takvih korisnika, zadovoljiti njihove potrebe, ali i nastanka planova i ideja o opstanku novog poduzetnika (inovatora) na tržištu.

## 2.6. Učenje kulture

Postoje tri osnovna tipa pravila koja nalaže kultura, a to su:<sup>3</sup>

- Formalna pravila – relativno eksplicitni standardi o tome kako bi se trebalo ponašati, i njihovo nepoštivanje podliježe sankcijama.
- Neformalna pravila – manje eksplicitni standardi čije nepoštivanje ne mora podrazumijevati sankcije.
- Pravila tehničke prirode – implicitni standardi o tome što se podrazumijeva pod prihvatljivim ponašanjem.

Samim time, antropolozi su otkrili tri različita oblika učenja kulture:

- Formalno učenje - u kojemu odrasli i starija braća uče mladog člana obitelji „kako se ponašati“.
- Neformalno učenje - u kojemu dijete uči prvenstveno na način da oponaša ponašanje drugih (članova obitelji, prijatelja, TV junaka).
- Tehničko učenje - u kojemu učitelji u obrazovnoj ustanovi podučavaju dijete o tome što treba činiti, kako i zašto to treba činiti.

Oglašivačke poruke kompanije mogu utjecati na sva tri tipa učenja kulture. No najčešće potiču neformalno učenje, prikazujući ciljnom auditoriju model ponašanja koji treba slijediti.

---

<sup>3</sup> Schiffman, L. i Kanuk, L.,: **Ponašanje potrošača**, Mate, Zagreb, 2004., str. 324.

### 3. PREGOVARANJE I UVAŽAVANJE KULTURE

#### 3.1. Pregovaranje u poduzetništvu

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<sup>4</sup>, 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. 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 se kultura Francuske 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. Uzme li se za primjer britanski i japanski menadžeri, 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,

---

<sup>4</sup> Dobrijević, G.: **Poslovno komuniciranje i pregovaranje**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011., str. 52.

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<sup>5</sup>, 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 se mogu promatrati iz makro i mikro perspektive. Ako se sagledavaju sličnosti iz makro perspektive, onda će se u svim kulturama pronaći nešto što je zajedničko svakoj kulturi. Međutim ako se sličnosti sagledavaju iz mikro perspektive onda će biti teško utvrditi sličnosti jer se izravno spuštaju na razinu detalja. Tek tada će se u najvećoj mjeri utvrditi nepravilnosti koje se nazivaju razlikama. Također smatra da je polazna osnova poslovnog uspjeha u poznavanju, razumijevanju, prihvaćanju i prilagođavanju raznim kulturama. Poznavanje i poštivanje različitosti utječe na naklonost poslovnih partnera. Smatra 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 imena države, glavnog grada države, imena predsjednika države, vjere i vjerskih običaja, državnih i vjerskih praznika, kulturnih razlika u prehrani, statističkih podataka 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.

---

<sup>5</sup> Dobrijević, G.: **Poslovno komuniciranje i pregovaranje**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011., str. 53.

### 3.2. Kulturalne barijere

Osnova uspješnog poslovanja u multikulturalnim razmjerima je uspješna komunikacija sa stranim potrošačima. Dobrijević,<sup>6</sup> 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. Pod pojmom jezične barijere, ne podrazumijevaju se samo različiti jezici u različitim zemljama, već se 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

---

<sup>6</sup> Dobrijević, G.: **Poslovno komuniciranje i pregovaranje**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011., str. 56.

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 asocira sa strancima i stoga da ga mnogi tamošnji Kinezi odbijaju. Ideja hlađenja i zagrijavanja tijela je važan kineski način razmišljanja. Mlijeko pretvoreno u sir se smatra da zagrijava tijelo, te je stoga štetno, a svježije mlijeko ima efekt hlađenja i osvježavanja tijela.

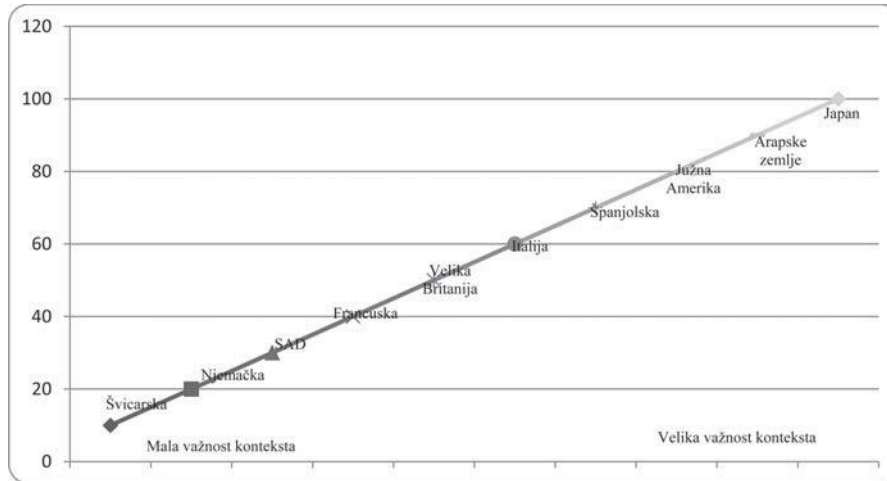
Općenito lingvistička komunikacija neovisno o preciznosti je eksplicitna komunikacija. Poslovna komunikacija je stoga implicitna komunikacija i zavisi od implicitnih poruka koje se ne verbaliziraju. Prema jezičnom odnosno lingvističkom kontekstu, Dobrijević,<sup>7</sup> kulture dijeli na kulture niskog 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 (slika III) 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.

---

<sup>7</sup> Dobrijević, G.: **Poslovno komuniciranje i pregovaranje**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011., str. 60.

### Slika III.

#### VAŽNOST KONTEKSTA U RAZLIČITIM ZEMLJAMA



Izvor: Cateora, P.R., Gilly, M. C., Graham, J.L., (2002.) International Marketing, Eleventh Edition, McGraw-Hill, New York

Poslovni pregovori u kulturama niskog konteksta 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 nailazi se 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. Na primjer u Kini je novinski papir naročito loš pa je Kodak došao do neuobičajenog rješenja: štampali su reklame na posebnom mnogo kvalitetnijem papiru i onda ga umetali u novine kao dodatak.

### 3.3. Regulativne barijere

Zakonska regulativa 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 regulativa o oglašavanju je prisutnija 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 promocije. 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.

Regulativa koja se odnosi na korištenje medija, kreće se od restrikcije vremena za propagandu do potpune zabrane oglašavanja. Primjerice u Njemačkoj oglasi su ograničeni 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, avioprijevoznike, čokolade i druge slatkiše. Televizijsko 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 ljeto 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.

### 3.4. 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. Dalje u radu opisani su primjeri poduzeća i nekih njihovih poslovnih neuspjeha.<sup>8</sup> Tako na primjer, Hispano američka populacija u Americi s čuđenjem je promatrala promociju Chevroleta pod nazivom Nova. Na španjolskom to znači „ne ide“. Poslovni neuspjeh zagarantiran nedovoljnim poznavanjem jezika, žargona i lokalizama.

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.

Na kontinentu do, 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. Ime Diet Coke moralo se promijeniti u Cola Light, jer Japanci ne vole dijete. Dijeta je za njih asocijacija na bolest i lijekove.

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

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, 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

---

<sup>8</sup> Hercigonja, Z.: „Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje“, **Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa Hrčak**, Stručni rad, Druga gimnazija Varaždin, 2017., <https://hrcak.srce.hr/184690>



pakiranju hrane kao oznaku sastojka. Dakle hrana za bebe zapravo sadrži samljevene bebe. Pogrešna interpretacija simbola, rezultirala je poslovnim neuspjehom.

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 uputstva za korištenje proizvoda. Jednostavan izraz u jednoj kulturi može biti potpuno nerazumljiv drugoj i dovesti do pogrešne upotrebe proizvoda.

## 4. PONAŠANJE KUPACA I ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA PONAŠANJE KUPACA

### 4.1. Definiranje ponašanja kupaca

Govoreći o ponašanju kupaca, odnosno potrošača, važno je prije svega razlučiti tko je zapravo potrošač i koja su temeljna obilježja ponašanja potrošača, odnosno kupaca. Citat Theodorea Levitta<sup>9</sup>, po kojemu marketinška koncepcija objedinjuje “stav da industrija predstavlja proces zadovoljenja potreba potrošača, a ne proces proizvodnje roba”. Ponašanje potrošača je nekontrolirana komponenta, ali se na neke elemente može utjecati, kao na stavove, navike i preferencije potrošača. Ponašanje potrošača je relativno mladi znanstveni predmet unutar znanstvenoga ogranka marketinga koji zahtjeva neprekidno praćenje ponašanja potrošača u njihovoj interakciji s okolinom. Proučavanje ponašanja potrošača potječe iz šezdesetih godina prošlog stoljeća, no to područje još uvijek nije dovoljno istraženo. Ako se uzmu u obzir lokalne odlike pojedinih potrošača, te specifičan odnos prema određenim proizvodima pojedinih skupina potrošača, tada postaje jasno kako ponašanje potrošača ima širok spektar problema za znanstveno istraživanje. Definicija ponašanja potrošača Američkog marketinškog instituta (AMA), jedna je od istaknutijih definicija, a definira “ponašanje potrošača kao dinamičku interakciju spoznaje i čimbenika okružja, koji rezultiraju u ponašanju i razmjeni aspekata života potrošača”. Ova definicija uključuje sve aspekte psihološkog, društvenog i ponašajućeg aspekta potrošača povezujući ih s vanjskim reakcijama koje se manifestiraju u ponašanju potrošača. Također se navodi kako ponašanje potrošača predstavlja proces pribavljanja i konzumiranja proizvoda, usluga i ideja od potrošačke jedinice, te uključuje i poslije prodajne procese koji obuhvaćaju vrednovanje i poslije kupovno ponašanje. Pod potrošačkom jedinicom smatra se pojedinac ili obitelj (kućanstvo) koje donosi odluku u procesu odabira, kupnje i konzumiranja proizvoda i usluga. Definicija ponašanja kupaca upućuje na zaključak da je riječ o procesu. Mogu se izdvojiti tri faze: faza kupnje, faza konzumiranja i faza odlaganja, a u okviru svake postoji još niz pod faza koje čine cjelinu ponašanja kupaca.

Ponašanje potrošača uključuje istraživanje „što“ ljudi kupuju, „zašto“, „kako“ i „gdje“ kupuju, „kada“ i kako „često“ kupuju proizvode ili usluge. Potrošač može biti: stvarni i potencijalni, racionalni i emocionalni, poznati i nepoznati, veliki i mali, domaći i strani, te

---

<sup>9</sup>Theodore Levitt (1925.-2006.), američki ekonomist i profesor, najpoznatiji po populariziranju termina “globalizacija”

stalni, povremeni i slučajni. U procesu kupnje potrošač može imati ulogu: korisnika, platitelja i/ili kupca. Na odabir proizvoda veoma utječu ekonomske okolnosti u kojima se svaki pojedinac nalazi. "Ekonomske okolnosti u kojima se neka osoba nalazi sastoji se od njihova „potrošnog“ prihoda (visina, stabilnost, vremenski trenutak), uštedvine, imetka (uključujući i postotak koji je likvidan), dugova, posudbene moći, i stava prema potrošnji u odnosu na štednju". Svaki potrošač u procesu donošenja odluke o kupovini raspolaže sa tri resursa: vremenom, procesiranjem informacija i novcem. Ključan faktor u promatranju potrošača jesu njihove želje i potrebe, te kako ih zadovoljiti. Zadovoljenje potreba i želja se odvija kroz proces u kojemu se razlikuje više faza, a one su: faza utvrđivanja motiva, faza utvrđivanja ciljeva, te na kraju zadovoljenje želja i potreba.

#### **4.2. Temeljna obilježja ponašanja kupaca**

Škrtić<sup>10</sup> navodi pet osnovnih načela od kojih polaze marketinški stručnjaci pri proučavanju ponašanja kupaca, a oni su:

- Kupac je suveren. Ovo načelo podržava zaključke teorije i prakse da se kupcem ne može manipulirati, samo mu se može prilagođavati. Potrošač ne smije biti podcijenjen, manipuliran, niti shvaćen kao netko tko ne razumije proces potrošnje. Potrošači cijeloga svijeta su sve informiraniji i obrazovaniji, te na temelju golemoga broja informacija i vlastitoga rasuđivanja odabiru ono što je usklađeno s njihovim namjerama i ciljevima.

Motivi ponašanja kupaca mogu se identificirati. Identifikacija motivacije potrošača je primarni cilj marketinga i discipline ponašanja potrošača. Istraživanja su pokazala da se ponašanje kupaca, iako se ne može predvidjeti, može bolje razumjeti uz pomoć istraživanja (pitanje „zašto“ postaje temeljno pitanje u ponašanju potrošača).

- Na ponašanje kupaca može se utjecati. Iako je suvremeni potrošač suveren, marketinški stručnjaci mogu utjecati na njega tako što će prilagoditi elemente marketinškoga miksa njegovim potrebama; uspjeh se postiže ako potrebe postoje ili ako su one latentne i proizvođač ih pokrene proizvodom koji potrošači svjesno ili podsvjesno trebaju.
- Utjecaji na kupca trebaju biti društveno prihvatljivi. Sredstvo utjecaja na kupca su oglasi koji utječu na zadovoljenje potreba i želja kupaca, koji bi trebali biti osmišljeni prema

---

<sup>10</sup> Škrtić M.: **Poduzetništvo**, Sinergija – nakladništvo, Zagreb, 2006., str. 30.

standardima dobrog ukusa, morala i etike, te bi trebali širiti kulturu i povećavati proizvodnju, te time i opću dobrobit cijeloga društva. Ključ društvene prihvatljivosti različitih marketinških utjecaja na potrošača sloboda je izbora i konzumiranja proizvoda, usluga ili ideja.

- Ponašanje kupaca je dinamičan proces. Pojedinaac, grupe s kojima je u stalnoj interakciji i društvo u trajnom su procesu promjene, a za marketinšku strategiju to znači da se jednom stvorena strategija ne može poopćavati za različite supkulture, proizvode, tržišta i industrije, jer strategije koje vrijede danas vjerojatno neće vrijediti za nekoliko godina. Na ponašanje kupaca utječu i novi trendovi u ponašanju ljudi, tehnološki pronalasci, kroz kulturni transfer ponašanja i sl. Sve ukazuje na veliku dinamiku kako na strani potražnje, tako i sa aspekta ponude, pri čemu strategije marketinga zahtijevaju stalno prilagođavanje, redizajn i mijenjanje. Stoga bi marketinški stručnjaci trebali pažljivo pratiti sve promjene okružja i potrošača koje će rezultirati promjenama ponašanja njegova ciljnog segmenta. Ciljevi proučavanja ponašanja kupaca su razumijevanje i predviđanje ponašanja kupaca, kako bi došlo do što većeg zadovoljenja potreba kupaca, te bolju usmjerenost poduzetnika.

### **4.3. Proces donošenja odluke o kupovini**

Proces donošenja odluke o kupovini predstavlja niz utjecaja i odluka koje rezultiraju željenom akcijom. Da bi se proces donošenja odluke u stvarnosti približio pojedincu, stvoreni su modeli ponašanja kupaca čiji je cilj bio pokazati čimbenike koji utječu na donošenje odluke o kupovini i njihovu međusobnu povezanost. Složeni modeli razlikuju se po tome odnose li se na prvu ili na rutinsku kupovinu. Standardne faze procesa odluke o kupnji sastoje se od spoznaje problema, traženja informacija i vrednovanja alternativa, odluke o kupnji, te ponašanja nakon kupnje. Kupac kod proizvoda male uključenosti ne prolazi kroz sve faze, dok kod proizvoda visoke uključenosti prolazi. Spoznaja problema započinje kada kupac spozna problem ili potrebu, unutarnjim ili vanjskim poticajima između stvarnog i željenog stanja. Ona mora biti rezultat detaljno definiranog problema i dovoljno značajnog za kupca da bi se poduzela aktivnost za rješavanje tog problema. Čimbenici koji utječu na spoznaju problema mogu biti neadekvatne ili potrošene zalihe, nezadovoljstvo postojećim zalihama proizvoda, težnja za nečim novim, uzbudljivim i različitim, promjena okružja životnih uvjeta, individualne razlike, promjena financijskih uvjeta, te marketinške aktivnosti. Cilj marketinških stručnjaka je identifikacija okolnosti koje potiču određene potrebe.

Traženje informacija sastoji se od četiri faze koje su: pred kupovno traženje, stalno traženje, interno traženje i eksterno traženje. Prvi korak je interno pretraživanje memorije kupaca s ciljem spoznaje imamo li potrebne ili dovoljno informacija o problemu. Ako interne informacije nisu dovoljne, kupac se uključuje u eksterno traženje. Na početku je traganje u manjoj mjeri, te se u slijedećoj fazi pokreće aktivno traženje informacija. Izvori informacija mogu biti osobni (obitelj, prijatelji, poznanici), komercijalni (oglašavanje, prodavači, zastupnici, ambalaža), javni (masovni mediji, organizacije potrošača) i iskustveni (rukovanje, ispitivanje i korištenje proizvoda). Kupac najviše informacija prima iz komercijalnih izvora, ali najdjelotvornije informacije dolaze iz osobnih izvora.

Prerada informacija odnosi se na pet faza koje su specifične za proces komunikacije. Faze su: izloženost, pažnja, razumijevanje, prihvaćanje i zadržavanje. Koliko dugo i s kojom pažnjom će kupac pratiti i prihvaćati informacije zavisi od velikog broja čimbenika, ali ukratko ovisi o njegovoj psihološkoj uključenosti u proces komunikacije i prethodnog znanja.

Vrednovanje alternativa podrazumijeva razmatranje obrađenih informacija o proizvodima ili markama koje je kupac pohranio u svoju memoriju, te na temelju toga procjenjuje koji će proizvod ili marka imati za njega najveću korist i zadovoljstvo. "Marka je kombinacija različitih čimbenika koji proizvodu ili usluzi daju identitet i čine ga različitim od ostalih."<sup>11</sup>

Vrednovanjem alternativa kupci žele zadovoljiti neku potrebu kroz specifikacije proizvoda koji imaju određene karakteristike. Kupci osjećaju veće zadovoljstvo ukoliko smatraju da su odabrali najbolju od ponuđenih alternativa. Kupovina i poslije kupovni procesi predstavljaju fazu pravnog i/ili fizičkog prelaska proizvoda u vlasništvo kupca. Proces donošenja odluke o kupovini sastoji se od odluke što kupiti odnosno izbora prave alternative, te gdje kupiti odnosno izbora prodavaonice. U poslije kupovnoj fazi najčešće dolazi do poslije kupovnog vrednovanja proizvoda, kada će kupac osjetiti zadovoljstvo ili nezadovoljstvo. Kupčevo zadovoljstvo se promatra kao omjer bliskosti između kupčevih očekivanja od proizvoda i percipiranog funkcioniranja proizvoda. Iskustvo i informacije stvorene kupovinom i konzumacijom proizvoda ili usluge kupac pohranjuje u vrednujuće kriterije za buduće odluke. Marketinška komunikacija u ovoj fazi ima značajnu ulogu, jer teoretičari su utvrdili kako je zadržavanje postojećih kupaca puno ekonomičnije od pridobivanja novih. Zato je za poduzeća važno pratiti zadovoljstvo potrošača te mu pružati dodatne vrijednosti kako bi ga zadržali.

---

<sup>11</sup> Uravić L. i Paliaga M.: **Integralni pristup razvoju branda i gospodarskog razvoja gradova u uvjetima globalne konkurentnosti**, Ekonomska istraživanja, Sveučilište Jurja Dobrila Pula, 2008., str. 2.

Slika IV.

#### PET RAZLIČITIH ULOGA U KUPOVINI



Izvor: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/vup:735>, 20.12.2019.

Potrošači se međusobno razlikuju prema starosti, spolu, stručnosti, obrazovanju. Meler razlikuje pet različitih uloga koje su moguće pri kupnji: <sup>12</sup>

1. Začetnik - osoba koja predlaže kupnju određenog proizvoda ili usluge,
2. Utjecajna osoba - osoba čiji savjeti imaju utjecaj na donošenje konačne odluke,
3. Donositelj odluke - osoba koja dijelom ili u cjelini donosi odluku: da li kupiti, što kupiti, kako kupiti i gdje kupiti,
4. Kupac - osoba koja ostvaruje čin kupnje,
5. Korisnik - osoba koja troši ili koristi proizvod ili uslugu.

<sup>12</sup> Meler M.,: **Marketing**, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2002., str. 9.

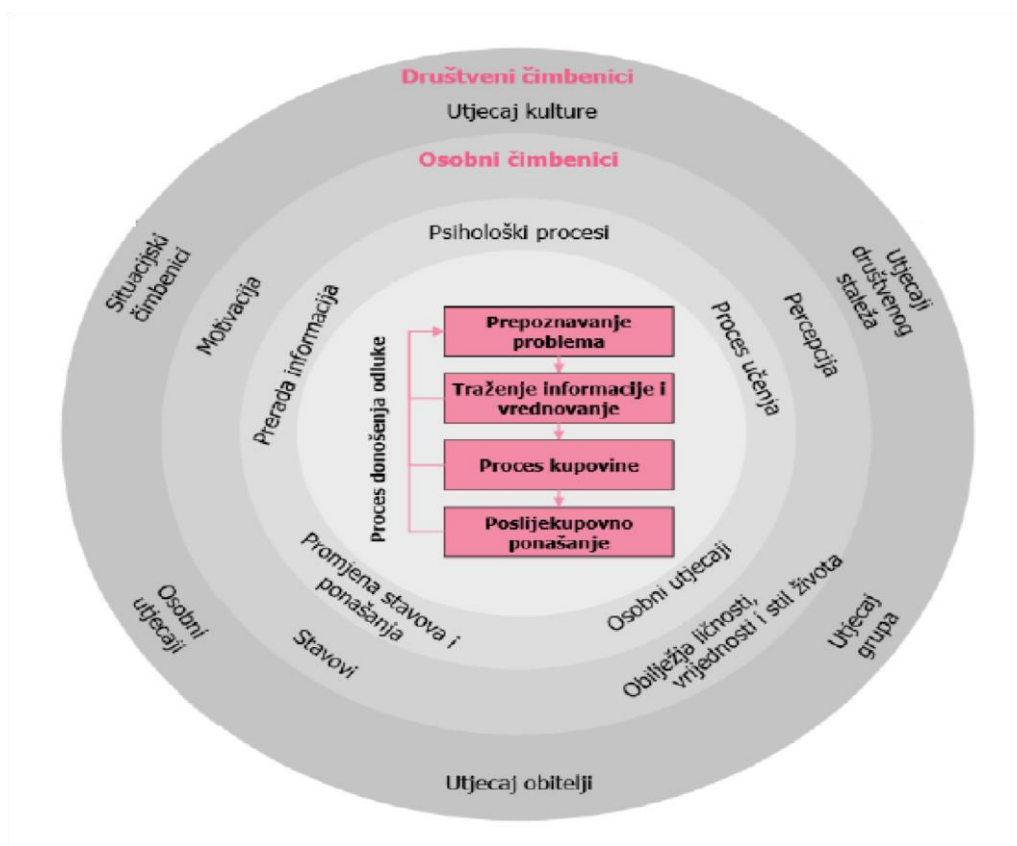
#### 4.4. Čimbenici koji utječu na ponašanje kupaca

Ponašanje kupaca je proces na koji reagira veliki broj čimbenika koji utječu jedan na drugi i konačno ponašanje kupaca. Većina literature ih svrstava u tri grupe i to su: osobni čimbenici, društveni čimbenici i psihološki procesi. Modeli ponašanja kupaca razvijeni su kao metoda da se ublaži kompleksnost, i ponašanje učini razumljivim i jasnim za širu publiku. Tu su autori nastojali smisljeno povezati čimbenike u proces koji rezultira u donošenju odluke o kupovini. U nastavku je pojašnjeno koji točno čimbenici čine pojedinu grupu čimbenika, te u kakvoj je vezi svaki od tih čimbenika s ponašanjem kupaca, odnosno na koji način utječe na ponašanje kupaca.

Na slici V. u sredini je prikazan procesni slijed donošenja odluke kod kupnje određenog proizvoda ili usluge, a oko tog procesnog slijeda označeni su svi čimbenici koji na njega utječu.

Slika V.

#### UTJECAJI NA PROCES DONOŠENJA ODLUKE POROŠAČA



Izvor: Kesić T., **Ponašanje potrošača**, Adeco, Zagreb, 1999., str.1.

#### 4.5. Osobni čimbenici

Postoji pet individualnih varijabli osobnih čimbenika od posebnoga značenja za ponašanje kupaca, a to su: motivi i motivacija; percepcija; stavovi; obilježja ličnosti, vrijednosti, vjerovanja i stil života; te znanje. Svaki kupac u proces donošenja odluke o kupovini ulazi s tri raspoloživa resursa, odnosno vremenom, novcem i sposobnošću prihvatanja i procesiranja informacija. Raspolaganje resursima potrošača je ograničeno i stoga je potrebno uložiti znatan napor u korištenju ovih resursa u procesu ponašanja potrošača. Motivi i motivacija su aktivnosti poduzete radi realizacije određenog cilja, a poduzimaju se u situaciji kada postoji neispunjena potreba. Potreba je izvor motiva, ona je nedostatak nečega u organizmu ili čovjekovoj psihi. Motivi su unutarnji čimbenici koji pokreću na aktivnost, usmjeravaju je i njime upravljaju. Motivacija je stanje organizma u kojemu je ljudska energija pokrenuta i usmjerena prema stanju stvari, tj. eksternom cilju.

Motivi se dijele:

- prema utjecaju na društvo: mogu biti urođeni i stečeni,
- Maslowljevom teorijom hijerarhije u potrebama zagovara se da ljudsko ponašanje ovisi o postupnom zadovoljavanju različitih grupa potreba i to: biološke – fiziološki motivi i motivi sigurnosti, društvene – motivi pripadništva i motivi samopoštovanja i statusa, te psihološki motivi – motivi samodokazivanja,
- društvene i nedruštvene, te
- funkcionalne, simboličke i hedonističke.

Slika VI.

#### MASLOWLJEVA HIJERARHIJA POTREBA I MOTIVA



Izvor: <http://www.istrzime.com/velikani-psihologije/abraham-harold-maslow/>, 04.01.2020.



Motivi su u uskoj vezi s ponašanjem kupaca, a to potkrjepljuju tvrdnje da je ponašanje kupaca: orijentirano k cilju; motivirano; motivi su ciljevi koji vuku; kupci imaju golem kapacitet za pribavljanje motiva; postignut cilj prestaje biti izvor motiviranog ponašanja; postizanje cilja je proces pokušaja i pogrešaka; te da je kupac individualan i društveno biće jer se njegovi motivi mijenjaju. Percepcija je način na koji kupci odabiru, organiziraju i objašnjavaju informacije i druge stimulanse iz okruženja. Na selektivnost percepcije utječe mnogo faktora. To mogu biti motivi, stavovi, raspoloženje, pažnja, stupanj naobrazbe, specifičnost spoznajne strukture pojedinca, itd. Proces selekcije ima četiri pravca: selektivna izloženost, tj. izbor medija i informacija koji su suglasni s prethodnim uvjerenjima i stavovima pojedinca; selektivna pažnja, odnosno proces kojim ljudi odabiru informacije koje su značajne za njihove potrebe i ignoriraju ostale; selektivno razumijevanje što znači da se već primljeni stimulansi i informacije tumače u skladu s primateljevim već postojećim predispozicijama, te selektivno zadržavanje što znači da se između mnoštva informacija pamte one koje su relevantne za potrebu i koje odgovaraju sklopu kupčevog mišljenja i psihološke konfiguracije.

Stavovi predstavljaju spremnost pojedinca k pozitivnoj ili negativnoj reakciji na pojedine objekte, usluge ili situacije. To su naučene reakcije kupca na neki proizvod ili marku, odnosno prema ideji, čovjeku, grupi, pojavi i sl. Stav je snažniji koncept od percepcije, traje duže i teže se mijenja. Ima tri komponente: kognitivna (racionalno vjerovanje), afektivna (emotivni doživljaj) i akciona (ponašanje u skladu sa percepcijom). Čimbenici koji utječu na formiranje stavova mogu biti opći, društveni i osobni. Stavovi se mogu mijenjati s obzirom na intenzitet i smjer, a njihova promjena ovisi o značenju za ukupnu ličnost i obilježjima ličnosti.

Obilježja ličnosti, vrijednosti, vjerovanja i stil života su obilježja pojedinca koja utječu na njegove oblike ponašanja, razmišljanja, emocija, te određuju stupanj njegove prilagodljivosti različitim situacijama u životu. Obilježja ličnosti predstavljaju trajne osobnosti pojedinca koje utječu na njegovo ponašanje na tržištu. Najčešća područja korištenja obilježja ličnosti u marketingu su predviđanje ponašanja kupaca i segmentiranje tržišta. Društvene vrijednosti predstavljaju ispravne načine ponašanja s aspekta vrijednosti, normi i morala jednog društva, a osobne vrijednosti predstavljaju ponašanje pojedinca u skladu s onim što on smatra prihvatljivim i poželjnim. Stil života predstavlja aktivnosti, interese i mišljenja koja utječu na način trošenja vremena i novca svakog pojedinca. Znanje označava promjene u ponašanju kupca koje su rezultat prethodnog iskustva i primljenih informacija. Potrošačko znanje se može definirati kao ukupnost informacija pohranjenih u memoriji koje služe za njegovo

funkcioniranje u ulozi potrošača. Stimulansi su mnogobrojne informacije koje kupac prima namjerno, dobrovoljno ili slučajno, i koji ga vode k izmjeni dotadašnjeg ponašanja i iskustva s novim proizvodom ili uslugom.

#### **4.6. Psihološki procesi**

Slijedeća grupa čimbenika koji utječu na ponašanje kupaca su psihološki procesi. U njih se ubrajaju prerada informacija, učenje, promjena stavova i ponašanja, te osobni utjecaji. Marketinški stručnjaci ne mogu imati utjecaja na potrošača ako ne spoznaju proces prerade informacija i na koji način odvijaju promjene stavova i ponašanja. U tom dijelu psiholoških procesa mogući su najveći utjecaji marketinških aktivnosti na ponašanje potrošača. Prerada informacija je proces prikupljanja, interpretiranja, prerade i pohranjivanja stimulansa za trenutačno ili kasnije korištenje. Faze prerade informacija sastoje se od izloženosti, pažnje (namjerna ili nenamjerna), razumijevanja, prihvaćanja i zadržavanja. Marketinška komunikacija koncipirana je tako da usmjerava ponašanje kupaca. Zato su maketari zainteresirani da saznaju na koji način kupac prima, procesira, smisleno organizira i koristi informacije koje dobiva iz okruženja.

Učenje je proces prihvaćanja novih sadržaja procesom komunikacije ili iskustva i pohranjivanja u trajnu memoriju. Čimbenici koji uvjetuju proces učenja su: motivacija, ponavljanje, prethodno znanje i elaboriranje informacija. Budući da je rezultat učenja trajna promjena znanja, ono u najvećem dijelu prethodi ponašanju kupaca. Svatko tko želi izazvati promjenu u ponašanju svjestan je da prethodno mora komunikacijom ili iskustvom pokrenuti proces učenja, koji će u konačnici rezultirati promjenom stavova, mišljenja i na kraju ponašanja kupaca. Promjena stavova i ponašanja predstavlja krajnji cilj marketinških aktivnosti. U tu svrhu maketari koriste sva raspoloživa znanja i tehnike, prije svega komunikaciju (masovnu i međusobnu), ali također i ostale elemente marketinškog spleta koji djeluju na kupca u cilju promjene ili pojačanja stava te stimuliranja željenog ponašanja.

Osobni utjecaji su procesi koji se odvijaju najčešće u primarnim grupama. U osnovi, ti se utjecaji temelje na izdvajanju jednog člana grupe koji na osnovi znanja, sposobnosti, obilježja ličnosti i sl. utječe na ponašanje ostalih članova grupe. Osobni se utjecaji izražavaju komunikacijom u grupama u čemu imaju koristi i oni koji utječu (lideri grupe) i oni na koje se utječe (članovi grupe).

#### 4.7. Društveni čimbenici

Na ponašanje kupaca utječe veliki broj vanjskih čimbenika koji su klasificirani kao društveni čimbenici, budući da kupac živi u kompleksnom okruženju koje utječe na njegovo ponašanje. Proces donošenja odluke o kupovini je pod utjecajem slijedećih grupa društvenih čimbenika: Kultura, koja se u ponašanju kupaca odnosi na vrijednosti, ideje, predmete i druge smislene simbole koji omogućuju pojedincima da komuniciraju, interpretiraju i vrednuju kao pripadnici jednog društva. Kultura utječe na cjelokupno ponašanje njezinih pripadnika isto kao što pripadnici jedne kulture utječu na kulturu i mijenjaju je. Marketing predstavlja prijenosnika kulturnih vrijednosti, a s druge strane utječe na promjenu kulturnih vrijednosti, a preko njih i na ponašanje kupaca. Procesom socijalizacije pojedinac prihvata normativne, kulturne, moralne i druge vrijednosti jednog društva. Čimbenici utjecaja na socijalizaciju su biološki uvjeti, psihološki uvjeti i uvjeti okruženja. Postoje neizravni prijenosnici socijalizacije među koje ubrajamo obitelj, grupe, medije masovne komunikacije i sl., te izravni prijenosnici: zakoni, običaji, moral, sankcije, nagrade i kazne, stjecanje navika, korist i sl.

Društvo i društveni staleži predstavlja skupinu ljudi koji dijele slične vrijednosti, interese i ponašanje. Oni se razlikuju prema socioekonomskom statusu. Društveni položaj je rezultat cjelokupne aktivnosti pojedinca, a njegovi su elementi dohodak, društvena moć i društveni ugled i sl. Interes marketinga za društvene slojeve rezultira iz činjenice da pripadnost jednom društvenom staležu utječe na izbor proizvoda i marki pojedinih proizvoda kao i utjecaj na ostale potrošače koji po svom statusu ne pripadaju tom društvenom sloju, ali teže k njemu. Društvene grupe, odnosno utjecaj grupa se manifestira posredstvom primarnih, sekundarnih i referentnih grupa. Osnovna obilježja koja skupina mora ispuniti da bi se smatrala grupom su isti ciljevi, diferencijacija uloga, grupne vrijednosti i norme, te članstvo i komunikacija. Poseban utjecaj imaju referentne grupe čije vrijednosti, vjerovanja i norme, kupac koristi kao referentni okvir svome ponašanju.

Obitelj je osnovna društvena grupa koja se zasniva na braku i odnosima srodstva, a njezini članovi u pravilu žive u zajednici. Kućanstvo predstavlja osobe bilo rodbinski povezane ili nepovezane koje žive u zajednici. Obitelj ima najveći utjecaj na ponašanje pojedinaca u ranoj mladosti. Kasnije, temeljne vrijednosti i vjerovanja koja se stječu u obitelji dobrim dijelom usmjeravaju naše ponašanje tijekom cijelog života. S druge strane, obitelj predstavlja posrednika u prenošenju širih kulturnih i društvenih vrijednosti na pojedinca. U novije vrijeme dolazi do promjena u obitelji i utjecaja na ponašanja, a te promjene se odnose na: promjene

uloge žene, segmente samaca i promjene uloge muškarca. Situacijski čimbenici utječu na ponašanje pojedinaca promjenom situacije u kojoj se donosi odluka o kupovini. Neki od situacijskih čimbenika su:

- fizičko okruženje u kojem se odvija kupovina: lokacija prodavaonice, izgled i uređenje interijera, opća atmosfera,
- društveno okruženje: utjecaj grupe na ponašanje potrošača, prigodni događaji, poklon proizvodi,
- vrijeme kupovine: individualne razlike u percepciji vremena, vrijeme kao proizvod,, vrijeme kao situacijska varijabla
- cilj kupovine, psihičko i fizičko stanje kupca u vrijeme donošenja odluke o kupovini, i u cijelosti su neovisni od obilježja kupaca, objekata i usluge koja se kupuje.

#### **4.8. Odnos vrijednosti, stavova i poduzetničkog ponašanja**

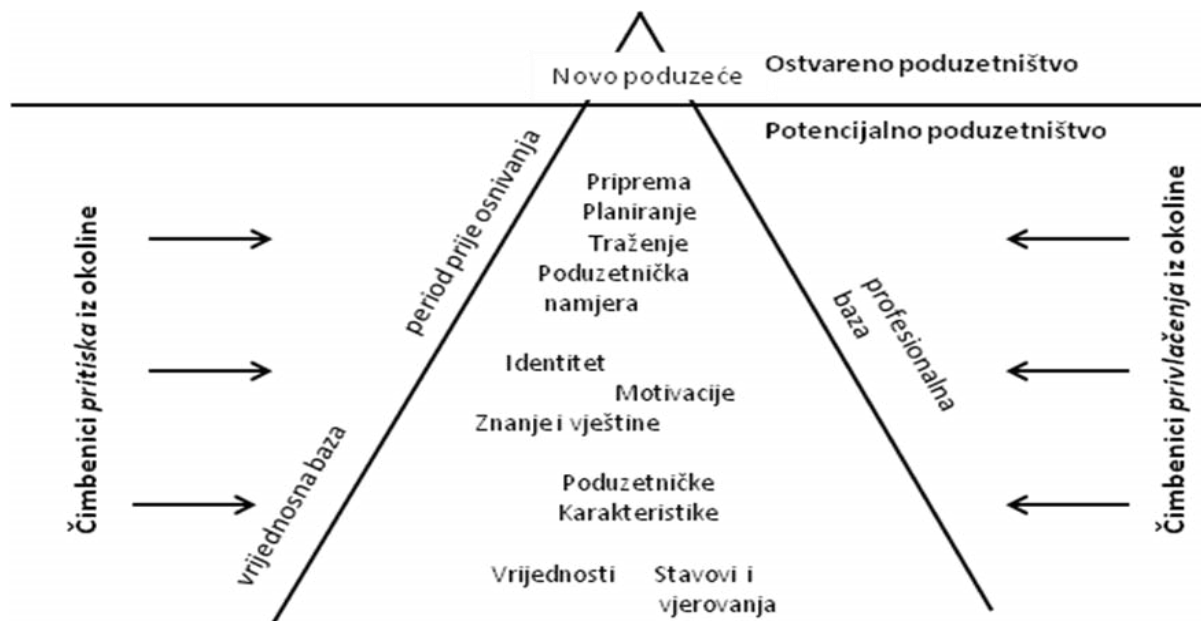
Iako je vrijednost relativno apstraktna kategorija, iz različitih definicija mogu se navesti zajednička obilježja prema kojima su vrijednosti ideje ili vjerovanja o poželjnim ciljevima ili ponašanjima koja nadilaze specifične situacije, usmjeravaju odabir i procjenu ponašanja te su hijerarhijski organizirana u sustave vrijednosti s obzirom na njihovu relativnu važnost za pojedinca. Vrijednosti mogu biti različite: ekonomske, političke, društvene, s tim da postoje razlike u hijerarhijama vrijednosti unutar društava. Ako poduzetništvo tretiramo kao vrijednost, ono može imati dvojaku vrijednost: društvenu i ekonomsku. Ekonomska vrijednost može se gledati kroz broj novootvorenih poduzeća, doprinos poduzetništva ekonomskom rastu, doprinos inovativnosti i dr. S društvenog stajališta važna je sklonost samozapošljavanju kao i zapošljavanje u sektoru malih i srednjih poduzeća.

Za EU, koja ističe socijalnu koheziju kao jednu od temeljnih smjernica, potpora poduzetništvu je političko pitanje. Vidljivo je naime, iz njezine povijesti od nekoliko stoljeća unatrag, da se poduzetništvo smatra i područjem za društveno zbrinjavanje određenih slojeva ili kategorija društva. Percepcija poduzetništva kao vrijednosti i poduzetnika kao agenta promjene i osobe koja ima svoju važnu društvenu i ekonomsku ulogu bitna je u kontekstu veze poduzetništva i ekonomskog rasta. Bitan utjecaj na poduzetništvo ima kultura koju se može gledati kroz različite koncepcije: ponašanja koja se prenose s generacije na generaciju ili kao mentalitet – vrijednosti i uvjerenja. Pritom se smatra da uvjerenja predstavljaju manje apstraktnu kategoriju

od vrijednosti, tj. daju konkretniju percepciju atributa, objekata ili fenomena. Kao izvorišta utjecaja na poduzetničke karakteristike navode se: vrijednosna baza i profesionalni razvitak (profesionalna znanja i vještine – obrazovanje i iskustvo) koji proizlazi iz motivacije.

Slika VII.

## DETERMINANTE PODUZETNIČKOG PONAŠANJA



Izvor: Vuković K., Kedmenec I., Horvat J., Korent D.: „Uloga obrazovanja u stvaranju kulture poduzetnosti“, **Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa Hrčak**, Fakultet Organizacije i Informatike Varaždin, 2011., <https://hrcak.srce.hr/130162>, Vesalainen i Pihkala, 1998.

Slika VII. prikazuje glavne determinante poduzetničkog ponašanja i faze poduzetničkog procesa. Prvu razinu čini vrijednosna baza koja se sastoji od osobne vrijednosne strukture, uvjerenja i preciznijih stavova o poduzetništvu kao i različitih poduzetničkih karakteristika i ponašanja. Osim osobnih vrijednosti, na osobnoj razini bitna je motivacija kao i znanje. Pored toga što neke poduzetničke osobine nastaju pod utjecajem pozitivne vrijednosne baze, one također utječu na razvoj profesionalne baze, stjecanje profesionalnih znanja i vještina. Sljedeću fazu čini poduzetnička namjera kao poveznica osobne profesionalne baze i stvarnog poduzetničkog ponašanja. Posljednja faza je pred poduzetnička koja uz istraživanje, planiranje i pripremu za start-up fazu predstavlja poduzetnički potencijal koji može, i ne mora, završiti realiziranim poduzetničkim pothvatom. Poduzetnički proces je uvijek osobni proces pri čemu

treba imati na umu da na taj proces utječu osobne i eksterne determinante. Utjecaji koji dolaze izvana mogu biti socijalne, ekonomske ili političke prirode, povezani s razvojem infrastrukture i tržišta. Faktori nužnosti i faktori prigode obično su povezani s poduzetničkim procesom. Nužnost može nastati kao posljedica otkaza, nemogućnosti zapošljavanja, nezadovoljstva postojećim radnim mjestom ili nemogućnošću napredovanja. Moguće je također pretpostaviti da postoji utjecaj okoline na vrijednosnu bazu pojedinca. Za razliku od prijašnjih istraživanja koja su ukazivala da su dugotrajne promjene u hijerarhiji vrijednosti bile izrazito rijetke, novija istraživanja ponudila su mogućnost postavljanja hipoteze da vrijednosni sustav pojedinca nije potpuno stabilan, nego da uvelike ovisi o situacijskom kontekstu.

## **5. POJAM OBIČAJA I POSLOVNA MULTIKULTURA U SVIJETU PODUZETNIŠTVA**

### **5.1. Poslovna multikultura u svijetu poduzetništva**

Multikultura crpi nadahnuće iz evolucijske činjenice da ljudski um ne može postojati izvan kulture. Tijekom prošlog stoljeća došlo je do intenzivne ekonomske emigracije jeftine radne snage iz nerazvijenih zemalja u zemlje razvijene tržišne privrede, što je drastično povećalo kulturnu raznolikost poslovnih subjekata u zemljama koje su najčešće bile meta ekonomske emigracije. Svi azilanti i emigranti vrlo su se brzo uklopili u nacionalnu kulturu zemlje u koju su došli i u poslovnu kulturu poslovnih subjekata u kojima su se zapošljavali. Sa sobom su međutim, donosili i osobne vrijednosti, navike i norme ponašanja karakteristične za svoju nacionalnu i osobnu kulturu. U vezi s tim pojavio se problem asimilacije i harmonizacije djelatnika u poslovnim subjektima s kulturnom raznolikošću. Svjedoči se da je danas kretanje ljudi i kapitala puno veće i brže nego što se to do sada događalo jer se svijet sve više globalizira.

Većina zemalja i kontinenata danas ne izgleda kao nekada kada su u određenoj državi živjeli i radili samo građani njezine nacionalnosti. Države i poslovni subjekti više nikada neće biti onakvi kakvi su bili onda kada su, na primjer u Francuskoj živjeli i radili samo Francuzi, a u Njemačkoj samo Nijemci. Danas većina zemalja i poslovnih subjekata u globalnom smislu nije bez useljenika, djelatnika različitih kultura i ljudi različitih identiteta. Čak unutar iste države postoji velika razlika između njezinih žitelja, kao npr. u Hrvatskoj između Dalmatinaca, Istrana, Gorana, Slavonaca, Ličana itd. uočljive su i velike razlike u navikama, običajima i kulturama i unutar iste regije, grada i poslovnog subjekta, ovisno o njegovoj lokaciji i okruženju. Razlike među njima su značajne jer svaka osoba svojim podrijetlom donosi sa sobom nešto posebno i specifično. Isto tako, ne mogu doseljenici preko noći prihvatiti i naučiti jezik dotične zemlje i postati njeni građani, radi toga je skoro u većini razvijenih zemalja otvoreno puno etničkih klubova, restorana i kulturnih ustanova. Na taj način se i domicilno stanovništvo pokušava približiti useljenicima i usvajati dio njihove kulture. Svakodnevni poslovni odnosi između pojedinca i skupina, između menadžera i djelatnika, poslovnih subjekata i okruženja podrazumijevaju poznavanje i poštovanje multikulturnih normi. Svjedoci smo da je puno toga dobrog u povijesti nastalo i stvoreno miješanjem kultura, jer osim znanja i vještina, te drugih radnih sposobnosti, svaki novi djelatnik donosi u poslovni subjekt elemente svoje kulture, posebne osjećaje i stavove spram drugih djelatnika, subjekata. Stvara se tako poslovna

multikultura kao značajna kultura koja egzistira u okruženju iz kojega dolazi. Na te unesene elemente kulture nadovezuju se i oni koji već postoje i stalno se razvijaju unutar nekog poslovnog subjekta. U takvoj socijalno-ekonomskoj sredini stvaraju se norme, navike i običaji. Izgrađuje se tako zaseban multikulturalni sustav poslovnih subjekata, koji sve više postaje ozbiljan činitelj unapređenja ili kočenja dobrog poslovanja i razvoja poslovnih subjekata u cjelini.

Poslovna kultura utemeljena je na suvremenoj znanosti i tehnologiji. To je sustav vrijednosti, uvjerenja, navika, običaja, morala, etike i drugih osobina i sposobnosti čovjeka da vlada sam sa sobom, usmjeravajući se prema dobrom i boljem životu. Poslovna kultura prepoznatljiv je i uočljiv „softver“ poslovnih subjekata po kojoj se taj poslovni subjekt razlikuje od drugoga. To nisu samo znanja, vještine, motivacija, način ponašanja, komunikacije i odnos prema drugim ljudima, već i određeni „dodatak“ – izgled, urednost, interijer, eksterijer i dr. Sve to može biti snažno sredstvo sveukupne menadžerske i poduzetničke moći, kreativnosti i konkurentске prednosti poslovnih subjekata. Poduzetničko-poslovna kultura je komponenta trajnih vrijednosti poslovnog subjekta koju valja stalno njegovati i štititi. Pruža sigurnost i omogućava bolji život u radnoj sredini: zato kultura postoji i razvija se. Značajan su segment poslovne kulture način mišljenja i gledanja na budućnost. Nije svejedno jesu li članovi zajednice zaposlenih orijentirani na promjene, na nove tehnike, tehnologije, organizacijske oblike, na novo znanje ili su protiv promjena. Nije svejedno vide li zaposleni u zajedničkim dostignućima i uspjehu poslovnih subjekata mogućnost ostvarivanja i svojih osobnih interesa ili su ravnodušni prema tome; vole li zaposleni svoj posao ili jedva čekaju odlazak kući, cijene li ili ignoriraju stručnost i profesionalnost, kako gledaju na pravednost, solidarnost i humanost. Nije svejedno odnose li se prema dobavljaču ili kupcu pošteno ili nepošteno, čuvaju li sredstva za rad ili ih nemarom oštećuju, odnose li se poduzetnički prema svemu ili samo prema nečemu itd. Posljednjih pet desetljeća, uz umjetničku, sportsku, obrazovnu, zdravstvenu i drugu kulturu, u poslovnom se svijetu sve više istražuje važnost kulture u svakome njezinom aspektu.

Poduzetnici i menadžeri poslovnu kulturu ugrađuju u svoje poslovne strategije, vizije i politike razvoja. Provođenje stalnih promjena zahtijeva poznavanje i uvažavanje te izgradnju poslovne kulture. Mnoga znanja i vještine primjenjivi su, općenito uzevši, svim poslovnim subjektima. No sva znanja nije moguće jednostavno „presaditi“ iz jednog poslovnog subjekta u drugi, pa čak ni i iz jednog odjela u drugi, u istom poslovnom subjektu. Metode rada i vještine djelatnika moraju uvažavati jedinstvenost pojedine kulture, inače se nailazi na otpor.



U nastavku nekoliko praktičnih primjera:

#### Problemi razumijevanja

Menadžeri jedne kompanije došli su u drugu zemlju sa zadatkom uvođenja inovacija u rad postrojenja neke tvrtke. Njihovo im je američko iskustvo (kultura) govorilo da su ljudi zaduženi za rad postrojenja ujedno i najkvalificiraniji za poboljšanje njegova rada. Smatrali su da su ljudi spremniji prihvatiti tehnološke i organizacijske promjene ako ih se pravovremeno uključi u planiranje i provođenje tih promjena. Njihov je napor neslavno propao jer su djelatnici vjerovali da menadžeri moraju imati odgovore na sva pitanja i sami ostvariti planirane ciljeve. Kada su stranci zatražili podršku djelatnika, ovi su krivo zaključili da su problemi postrojenja nerješivi i da će uskoro prestati s radom. Umjesto da su prihvatili poziv i više se angažirali, djelatnici su počeli tražiti nova zaposlenja. Problem je nastao jer strana kultura nije bila podudarna s lokalnom.

#### Problemi ljudskog ponašanja i percepcije u poslovnim odnosima

Dva konkurentna poslovna subjekta koja se bave proizvodnjom obuće poslala su u isto vrijeme svaki svoga predstavnika da istraže veliko tržište Afrike i procijene mogućnosti prodaje njihove robe. Nakon nekog vremena jedan od njih je konstatirao da nema mogućnosti za prodaju cipela jer svi u Africi hodaju bosu. Drugi se predstavnik u isto vrijeme javio svojim menadžerima s izvješćem da u Africi postoji velika mogućnost za prodaju obuće jer svi hodaju bosu. Istu situaciju su dvije osobe sasvim različito protumačile i izvele zaključak. Ovaj primjer o istraživanju tržišta svjedoči da ljudi različito reagiraju i daju sasvim oprečna mišljenja. Dok je jedan suradnik ocijenio da u Africi nitko neće htjeti kupiti cipele budući da svi hodaju bosu, drugi je upravo iz te činjenice, da svi hodaju bosu, izvukao zaključak kako su im cipele potrebne. Riječ je o načinu percepcije okruženja i mogućeg reagiranja na njega, a način percepcije stvara određenu kulturu ponašanja raznih ljudi koji mogu dovesti do sukoba između prihvaćene i stvarne kulture u poslovnom subjektu. Može se, dakle, pretpostaviti da poslovna strategija i kultura idu zajedno jer međusobno utječu jedna na drugu. Jedino ako ih se zajedno uzima u obzir, poslovni subjekt se može nadati da će ostvariti poslovnu izvrsnost

## 5.2. Razumijevanje i izgradnja zajedničke poslovne multikulture

Danas se poslovna kultura u razvijenoj svijetu afirmirala u punome sjaju jer je na tržištu nastalo dovoljno kapitala koji po profitnoj logici žudi i žuri da se oplodi. Uz to, nove tehnologije, radi konkurentnosti u osvajanju tržišta, potiču sve veću racionalnost poslovanja i kvalitetu proizvoda. U poslovnim subjektima, posebice u velikim korporacijama, sve se više smatra da nekulturan djelatnik može postati kočnicama razvitka. Poslodavci se sve češće sučeljavaju s emocionalnom stranom djelatnika i naslagama tradicijske kulture u njima, često nepremostivima, individualnim, ali i regionalnim kulturnim odlikama u različitim skupinama. Upravo zbog tih multikulturnih naslaga čovjeka nije lako prilagoditi novoj tehnološkoj i tržišnoj situaciji. Moralo se početi njime sustavno upravljati i educirati ga za uspostavu zajedničke poslovne kulture koja značajno utječe na razvoj poslovnog subjekta. Organizaciju je moguće razumjeti na više načina budući da je riječ o višedimenzionalnom fenomenu. Morgan<sup>13</sup> je identificirao osam različitih metafora koje su ljudi koristili za razumijevanje poslovnog subjekta, među kojima je i poslovna kultura:

- Poslovni subjekt kao stroj. Poslovni subjekt kao i stroj, ima podjelu rada među dijelovima sustava i mehanizmima kontrole. Metaforu stroja koristi klasična teorija.
- Poslovni subjekt kao organizam. Poslovni subjekt je kao i organizam, otvoren sustav koji se mora prilagođavati okruženju. Ovu metaforu koriste kontingentna i konfiguracijska teorija poslovnog subjekta.
- Poslovni subjekt kao mozak. Poslovni subjekt je kao i mozak, sustav za preradu informacija i donošenja odluka. Ovom se metaforom služe teorije donošenja odluka, kao i suvremena teorija organizacijskog učenja.
- Poslovni subjekt kao kultura. Poslovni subjekt je mikro socijalni sustav koji, poput društva ima svoju kulturu.
- Poslovni subjekt kao politička struktura. Poslovni subjekt može se promatrati i kao mjesto gdje se događa demonstracija moći ili gdje postoji sukob interesa.
- Poslovni subjekt kao sredstvo dominacije. Poslovni subjekt može biti tretiran kao mehanizam za eksploataciju ljudi. Marksističke teorije imale su tu metaforu.
- Poslovni subjekt kao psihičko stanje. Poslovni subjekt može se promatrati i kao sredstvo za potiskivanje ili stvaranje određenih psihičkih stanja njezinih sudionika. Tako se može reći da poslovni subjekt potiskuje strah od smrti stvarajući iluziju besmrtnosti, patrijarhalne obitelji i sl.

---

<sup>13</sup> Morgan G.,: **Images of Organizations**, Sage Publications, London, 1986.

- Poslovni subjekt kao promjena. U ovoj metafori prirodno su stanje poslovnog subjekta promjene, dok se na stabilnost gleda kao na specifičan slučaj promjena.

Procjenjivanjem raznih vrsta kultura, od slabe do jake, stvara se osjećaj zajedničkog razumijevanja koje pripadnici imaju o poslovnom subjektu, odnosno o tome kako se poslovi obavljaju i kakvo se ponašanje od njih očekuje. Dominantna kultura poslovnog subjekta izražava bitne vrijednosti karakteristične za većinu zaposlenih. Potkulture se razvijaju u velikim sustavima kako bi odrazile određene zajedničke situacije s kojima su suočeni pripadnici u zemljopisno razdvojenim ustrojbenim odjelima poslovnog subjekta. Značenje poslovne kulture proizlazi iz njezina utjecaja na poslovanje i poslovne rezultate. O ovom se konceptu ne bi toliko pisalo i govorilo da ne postoji snažno uvjerenje kako je za uspješan rad poslovnih subjekata nužna implementacija poslovne kulture. To su uvjerenje širili istraživači menadžmenta koji su proučavali praksu „odličnih“ poslovnih subjekata. Poslovna kultura može djelovati na poslovanje poslovnih subjekata i pozitivno i negativno. Može biti „tajna formula uspjeha“, ali i „tihi ubojica“. Sve ovisi o tome odgovara li kultura situaciji u kojoj se poslovni subjekt nalazi ili ne. Mora se priznati da su do sada autori poslovne kulture puno više pažnje posvećivali pozitivnom utjecaju poslovne kulture na performanse poslovnih subjekata, dok su potencijalno negativne i opasne aspekte njezina utjecaja uglavnom zanemarivali. Razlog tome vjerojatno je bila želja autora da prikazujući poslovnu kulturu u pozitivnom svijetlu, što više zainteresira menadžera za novi koncept rada. To znači da organizacijskom kulturom treba ovladati kako bi se preko nje ostvarili pozitivni utjecaji na poslovanje poslovnih subjekata, ali i izbjegli njezini eventualni negativni utjecaji.

Poslovna kultura vrlo je značajan čimbenik u donošenju strateških odluka. Donošenje poslovnih odluka u poslovnom subjektu, pa i onih strateških, nalazi se pod utjecajem polaznih pretpostavki i vjerovanja koje donositelji odluka imaju. Pri izboru strateških pravaca razvoja te izbora konkurentne strategije ili pri donošenju drugih važnih odluka - donosioci uvijek polaze od nekih premisa, pretpostavki ili vrijednosti. Hoće li strateške odluke biti ispravne ili ne, u najvećoj mjeri ovisi o polaznim pretpostavkama koje nameće poslovna kultura. Poslovna kultura značajna je za poslovanje poslovnih subjekata kao determinanta njihove sposobnosti da se prilagode okruženju. Vrlo je česta pretpostavka kako su kompanije uspješne zato što imaju kulturu koja ističe fleksibilnost i otvorenost prema zbivanjima na tržištu. Uspješne kompanije imaju sustav vrijednosti i vjerovanja koji u prvi plan stavlja potrebu stalnog prilagođavanja promjenama u okruženju. Poslovna kultura predstavlja proces koordinacije rada u poslovnom subjektu. Normirana i propisana jedinstvena poslovna kultura bitno olakšava i ubrzava proces

koordinacije rada svih sudionika u poslovnom subjektu. Jedinstvena i snažna kultura podrazumijeva da postoji konzistentan, stabilan i homogen sustav pretpostavki i vjerovanja, kojih se u svakodnevnom radu i ponašanju u poslovnom subjektu pridržava većina zaposlenih. U takvim uvjetima nije teško uspostaviti efikasnu koordinaciju zaposlenih.

Poslovna kultura može biti vrlo efikasan mehanizam kontrole ponašanja djelatnika. Kontrola se ostvaruje nametanjem djelatnicima određenih kulturnih vrijednosti, vjerovanja i normi ponašanja. Kada većina zaposlenih prihvati ove vrijednosti i norme kao svoja osobna pravila mišljenja, kontrola njihova ponašanja bi će vrlo jednostavna. Pomoću zajedničkih standarda poslovne kulture moguće je postići ne samo kontrolu ponašanja već i mišljenja te osjećaja zaposlenih. Nametanjem određenih kulturnih vrijednosti, ljudi se usmjeravaju da misle i osjećaju na određeni način, a da to čak i ne primjećuju. To eliminira mogućnost nezadovoljstva i pobune protiv takva ograničavanja njihove slobode. Zajednički standardi i pravila ilustrativno pokazuju djelatnicima poslovnog subjekta kako se u pojedinim situacijama treba ponašati, što se od njih očekuje, a što ne. Pravila vrijede za sve jednako i jasno pokazuju što slijedi ako se od njih odstupa.

Poslovna kultura značajno smanjuje konflikte u poslovnom subjektu. Jedan od vrlo čestih uzroka konflikata u poslovnim subjektima (poduzećima) jesu različiti i nekompatibilni referentni okviri od kojih ljudi polaze u razumijevanju svijeta oko sebe. Kada dvije ili više osoba, koje imaju sasvim različite pretpostavke, vrijednosti ili vjerovanja o svijetu, dođu u situaciju da zajedno rade ili donose odluke, moguć je konflikt između njih. Poslovna kultura izvrstan je skup motiva. Snažna kultura potiče poistovjećivanje sudionika poslovnog subjekta s njome. Time ljudi dobivaju mogućnost zadovoljenja svojih potreba za pripadanjem. Zaposleni u poslovnom subjektu nisu motivirani samo plaćom – oni uz materijalne potrebe, žele zadovoljiti i svoje potrebe za pripadanjem. Jedna od najznačajnijih potreba koju ljudi zadovoljavaju u poslovnim subjektima jest potreba pripadanja određenoj socijalnoj grupi.

### 5.3. Običaji i njihov utjecaj na poduzetničke aktivnosti

Običaj je naziv za tradicijom utvrđeni oblik ponašanja i djelovanja pojedinca ili kolektiva u određenim prilikama unutar kakve etničke skupine. Običaji su i izvor prava: tako razlikujemo pravne običaje (odnosno običaje koji reguliraju društvene odnose, a zakonski su im propisi svojim normama dali pravni značaj), trgovačke običaje (običaje vezane uz robnu razmjenu i trgovinu) te običajno pravo (skup običaja kojima izvor nije u nekom zakonskom propisu pa djeluju kao samostalan izvor prava i koordinirani su u zakonskom pravu). Sve što se događa u društvu svoje uporište ima u kulturnim i društvenim normama, pa tako i oblikovanje poduzetničke okoline i osobnog poduzetničkog ponašanja. Promjene u kulturnim i društvenim normama su najkompleksnije i vremenski najzahtjevnije. To pokazuje i stabilnost ocjena, ne samo u Hrvatskoj nego i u prosjeku EU zemalja (Tablica I). Hrvatska ima u svim promatranim godinama 2016.-2018. (ali i u 2012., 2014. i 2015. godini) najniže ocjene za tu komponentu poduzetničke okoline. Značajno zaostajanje za prosjekom EU govori kako kulturne i društvene norme u Hrvatskoj predstavljaju ozbiljno ograničenje u izgradnji poduzetničkog kapaciteta zemlje. Ukoliko se žele ostvariti promjene, tada su potrebne fokusirane, dugoročne i međusobno konzistentne strategije, komplementarne politike, te suradnja između brojnih aktera u tim procesima (obrazovanje, vlada, poslovni sektor, civilni sektor, mediji).

Tablica I.

#### KULTURNE I DUŠTVENE NORME, HRVATSKA I EU ZEMLJE\*

Godina	Hrvatska	EU	Najbolji		Najlošiji	
2016.	2,95	4,23	6,42	Estonija	2,95	Hrvatska
2017.	2,96	4,52	6,66	Nizozemska	2,96	Hrvatska
2018.	2,74	4,37	6,17	Nizozemska	2,74	Hrvatska

\*vrijednosti 1-9 (1-najlošije, 9-najbolje)

Izvor: Singer S., Šarlija N., Pfeifer S., 2018, GEM (Global entrepreneurship monitor Croatia)

Od 54 zemalja uključenih u GEM istraživanje u 2018. godini najvišu ocjenu za ovu komponentu poduzetničke okoline ima SAD (7,27), a najlošiju Hrvatska (2,74).

## 6. KARAKTERISTIČNI KULTURNI OBIČAJI U NEKIM ZEMLJAMA

### 6.1. Kulturni običaji nekih zemalja povezani s poduzetništvom

Bez obzira na to što su propisi poslovnog bontona jedinstveni za cijeli svijet, ipak postoje određene specifičnosti u pojedinim zemljama, koje treba imati na umu kada se kontaktira s poslovnim ljudima iz tih zemalja, iako nisu u skladu s općim kodeksom lijepa ponašanja. Treba voditi računa o tome da svatko od nas u stranoj zemlji predstavlja veleposlanika svoje zemlje i da se po nama i našem ponašanju donose zaključci o narodu kojem pripadamo. Ako ste u stranoj zemlji ili u kontaktu sa stranim gostom, treba imati na umu sljedeće postupke<sup>14</sup>:

- Biti spreman uvijek pitati i učiti od drugih
- Ne dokazivati drugima kako se u vašoj zemlji neke stvari rade bolje, čak i ako ste u to uvjereni.
- Ne zaboraviti, kada se namjerava boraviti u stranoj zemlji, prije odlaska treba prikupiti informacije o mogućnosti komunikacije i angažiranju prevoditelja.
- Ne biti suviše glasni na ulici i javnim mjestima.
- Ne računati na to da gost govori jezik kojim se služite.
- Pripremiti potrebnu dokumentaciju na oba jezika.
- Naučiti nekoliko fraza koje se koriste pri pozdravljanju i zahvaljivanju na jeziku strane osobe s kojom se komunicira; takva se gesta vrlo cijeni.
- Ispričati se svome gostu ako ne govorite njegov jezik, a ako se možete sporazumijevati na bilo kojem jeziku, nemojte koristiti prevoditelja za večernje izlaske jer će to biti zgodan način da se sprijateljite.
- Posjetnice razmijeniti na prvom susretu ili sastanku i pritom ih držati s obje ruke i kada se primaju i kada se daju.
- Gostu se nikad ne obraćajte imenom, to je dopušteno samo članovima obitelji i prijateljima; koriste se titule i oslovljava sa „gospodine“ i „gospođo“ sve dok gost ne inicira manje formalan način obraćanja.

Uz naznačena opća univerzalna pravila ponašanja, može se upozoriti na karakteristike nekih naroda i zemalja, koji odstupaju od uobičajenog i univerzalnog bontona. Najznačajnije je biti tolerantan te na vrijeme zapaziti razlike i prilagoditi im se. Poduzetništvo je metoda, alat realizacije pravih, ljudskih vrijednosti s jasno definiranim ciljevima (teleologija). Teleološki gledano, poduzetništvo ima za svrhu osigurati višu razinu humanizma, čovječnosti. Vidljive su

---

<sup>14</sup> Vujić V., Ivaniš M., Bojić B.: **Poslovna etika i multikultura**, Rijeka, 2012.

veze ljudskih vrijednosti – čovječnosti i svrhovitosti – osiguravanje te takve čovječnosti. Poduzetništvo se u ovom konceptu nameće kao metodologija koja ostvarenjem svojih ciljeva realizira prave ljudske vrijednosti. Koje su prave vrijednosti, svrha (teleologija) i zadaća metodologije, nijansirano varira od kulture do kulture. Primjenjujući takav model poduzetničkog okvira u sustavu odgoja, obrazovanja i gospodarstva, polazi se od vrijednosnog sustava pa sve do provedbenog. U tom kontekstu odgoj i obrazovanje dugoročno ima ključnu ulogu. Poduzetništvo je „uokvireno“ sustavom vrijednosti i svrhovitošću vlastitog djelovanja, te se tako treba izgrađivati sustav odgoja i obrazovanja za poduzetništvo.

## **6.2. Kulturni i poslovni običaji u Italiji**

Italija je ne samo naš susjed nego i zemlja s kojom imamo tradicionalno intenzivne i dobre odnose. Italiju karakterizira spoj interesa i lojalnosti. U njoj često dominiraju suprotstavljene interesne grupe. Vlast se shvaća kao skup različitih lobija, koji rade svaki za sebe. Izraženo je nepovjerenje u formalne institucije. Političke stranke imaju veliku moć i utjecaj na društveni i gospodarski život. U Italiji se puno drži do rodbinskih veza i obiteljskog ručka nedjeljom.

Za poslovne kontakte značajno je imati na umu da su Talijani vrlo skloni izigravanju propisa. Praktično, ništa što je važno ne odvija se prema propisima. Propisi o poslovanju su minimalni, a i tamo gdje postoje, podložni su manipulaciji. Tako se skoro trećina ekonomskih aktivnosti odvija preko „sivog“ ili „crnog“ tržišta. Moć i utjecaj često su izvan vidljive i formalne poslovne strukture. Poslovni subjekti (poduzetnici) u Italiji organizirani su tako da se obično na čelu odbora direktora nalazi predsjednik. Sljedeći u hijerarhiji obično je generalni direktor. Direktori se zovu i šefovi odjela. Tvrtke rijetko imaju jasno formuliran i napisan strateški plan. On je obično u glavi vlasnika ili menadžera koji donosi odluke. Nadležnosti se prenose tako što se odgovornost daje ljudima od povjerenja. Autoritet se ne prenosi formalno kroz organizaciju, nego osobno, na pojedince kojima se može vjerovati. Titula ili položaj u poslovnom subjektu nije uvijek pravi pokazatelj stvarne moći pojedinca. Poslovni sastanci uglavnom su bez čvrste strukture i neformalni. Sastanak obično služi kao neka vrsta „probnog balona“ za ispitivanje raspoloženja. Sastanak je često pozornica za pokazivanje retorike neke osobe i njezina statusa. Otvoreni su za različita mišljenja, komentare i ideje. Moguće je, međutim, da se odluke koje se usvoje i usuglase na sastanku, nikad ne provedu. Za svaki aspekt talijanskog života važni su neformalni kontakti. Uvijek je puno mišljenja, a malo činjenica. Cijene maštovitost i imaju dara za improvizaciju. Za poslovnu karijeru važne su rodbinske veze i članstvo u političkoj stranci koja je na vlasti. Talijani su u obiteljskim odnosima vrlo obzirni, čestiti i lojalni. Budući da su

njima djeca na prvom mjestu, svidjet će im se ako ih pohvalite ili pomilujete dijete. Za njih je obitelj vrlo važna te prave oštru razliku između obiteljskog i poslovnog života. U ophođenju među poslovnim ljudima vlada opuštena atmosfera u kojoj je obzirnost važnija od forme. Važna je uljudnost, a lijepi maniri iznimno se cijene. Rukovanje u Italiji karakterizira vrlo čvrst stisak ruke. U obraćenju se najčešće koristi uljudno treće lice, naročito sa starijim osobama ili u poslovnom subjektu u kojem dominira hijerarhija. U Italiji izbjegavajte razgovore o mafiji i korupciji, a pripremite se za razgovor o nogometu. Budući da su Talijani jako praznovjerni, računajte da su nesretni dani ponedjeljak i petak, a nesretni broj 17. U Italiji se unatoč jelovnicima, jede ono što preporuči konobar. Talijani posluju po principu: „Daj da bi ti se vratilo“, pri čemu se protuusluga kojoj se bezuvjetno mora udovoljiti, može zatražiti i mnogo poslije. Talijani su otvoreni, radoznali i tolerantni na svoj način. Na poslu se oblače formalno. Važno im je ostaviti dobar dojam.

### **6.3. Karakteristike Grčke poduzetničke kulture**

Za Grčku je karakterističan izraziti patriotizam, utkan u religiju, jezik i jak ponos na svoju povijest. Jak je i društveni utjecaj u gospodarstvu. Grčku karakteriziraju mala i srednja poduzeća. Brojni obrti i srednji poslovni subjekti u obiteljskom su vlasništvu, i to je težnja većine Grka.

Sastanci su mjesto za iskazivanje osobnog mišljenja, po mogućnosti suprotnog od drugih. Dnevni red rijetko postoji, a zapisnik se rijetko vodi. Sastanci se ponavljaju dok se ne postigne dogovor. Osobni je kontakt vrlo važan u svim situacijama. Grci su nepovjerljivi prema pisanoj komunikaciji. U takvim situacijama postavljaju sebi pitanje zašto je pošiljatelj želio o tome pisati i imati trajni zapis. Napredovanje u poslu temelji se više na povjerenju nego na kvalifikacijama, stručnosti ili radnim rezultatima. Povjerenje je vrlo važno u odnosima i temelj je za procjenu poslovnog partnera. Svaka sumnja u mogućnost zloupotrebe međusobnih odnosa ili pokušaja dominacije završava se prekidom poslovnih odnosa. Poznavanje grčkog jezika iznimno se cijeni. Grci izražavaju veliku naklonost i strpljenje i za slabo znanje njihovog jezika. U kontaktu s Grcima brzo se prelazi u neformalan odnos. Odjeća je neformalna i nije pokazatelj statusa. Humor je prisutan u poslu, kao i izvan posla. Grci su posebno ponosni na svoju kulturu kojoj ostaju vjerni. Tradicija, religija, glazba, jezik, jela i vina najvažnije su značajke grčke kulture. Većina tradicija i proslava koje su ostale očuvane i koje se još uvijek slave, vjerskog su podrijetla. Običaj je zaručiti se prije vjenčanja. Svatko nosi ime nekog sveca te na taj dan slavi svoj imendan. Uskrs je najvažnija proslava u Grka, važnija nego Božić. Najčešći sastojci



grčkih obroka su govedina, janjetina, piletina i svinjetina. Ne smije se zaboraviti na maslinovo ulje. Salate se jedu uz glavna jela. Za stare Grke glavne su vrijednosti obitelj, religija, tradicija i obrazovanje.

#### **6.4. Kulturni i poduzetnički običaji Španjolske**

Španjolci su veliki rodoljubi pa nije za iznenaditi ako na prvom poslovnom sastanku razgovaraju samo o svojoj zemlji, kulturi i običajima, a ne o poslu. Stoga prije odlaska treba pročitati nešto o ovoj zemlji kako bi za vrijeme razgovora, uz zavidnu zainteresiranost, pokazali i zavidno znanje. Za vrijeme razgovora nipošto ne kritizirati koridu, katolicizam i njihovu patrijarhalnost. Španjolci radni dan počinju u 9 sati s jutarnjom kavom, uredskim razgovorima, a tek potom prianjaju na posao. Strogo poštuju siestu, odmor – pauza za ručak je od 13 do 14 sati, no često potraje i duže. Sastanke dogovaraju za 10 sati u jutro, a prije dogovoreni susret obavezno potvrđuju e-mailom ili faksom. Svakako treba imati na umu praznike jer Španjolci vole spajati praznike s vikendima. Španjolci obavezno drže do svojih godišnjih odmora u srpnju i kolovozu, te je s toga potrebno pripaziti da se u to vrijeme ne dogovaraju poslovni sastanci. Za poslovni uspjeh u toj zemlji odlučujući je osobni kontakt jer se ondje ljudi veoma vezuju za osobe. Teško mijenjaju mišljenje i drže se svojih stajališta iako izgledaju otvoreni za nove ideje i projekte. Vrlo su ponosni; čak toliko da neće priznati pred drugima kako nisu razumjeli određeni pojam na engleskom jeziku. Stoga, dobar presenter uvijek treba provjeriti jesu li ga dobro razumjeli. Na poslovni sastanak dobro je ponijeti puno prezentacijskom materijala o kompaniji iz koje se dolazi, a dobro došli su i uzorci proizvoda ako nešto prodajete. Španjolci vole teme o kulturi i povijesti svoje zemlje, flamencu, nogometu, politici, španjolskim vinima i likerima, španjolskoj umjetnosti.

#### **6.5. Poduzetnički običaji u Francuskoj i Velikoj Britaniji**

Francuska je pluralistička mješavina ekonomskih, regionalnih i političkih interesnih grupa koje egzistiraju u katkad lažnom miru. Za francuze je karakteristična jaka odanost zavičaju. Pravila i procedure rijetko se otvoreno krše, ali se nespretno izigravaju i ignoriraju. Želi li se uspjeti u Francuskoj, zemlji visoke mode, nema uspjeha bez skupih odijela i kostima te obuće i modnih dodataka vrhunskih kreatora. K tome, u Francuskim se uredima nikad ne skida sako i ne olabavljuje kravata. Francuski poslovni subjekti skloni su detaljnom planiranju. Strateški

planovi, osim što su detaljni, ujedno su i dugoročni. Odanost poduzeću vrlo je visoka, kao i odanost obitelji. Na sastancima se daju upute i nalozi, sastanci nisu forum za duge diskusije i donošenje odluka. Francuzi slabo govore strane jezike i tradicionalno su ponosni na svoj jezik koji se nekad smatrao svjetskim jezikom umjetnosti i kulture. Na sastancima i zabavama svi se rukuju, ma koliko se međusobno poznavali. Pri pozdravljanju nema suzdržljivosti, rukovanje je izrazito srdačno i često prelazi u grljenje i ljubljenje u obraze. U Velikoj Britaniji poslovna odjeća mora biti klasična i kvalitetna, nikako pomodna i upadljivo nova. U skladu s običajima, ali i zbog kišnog i prohladnog podneblja nezaobilazan je kostim ili odijelo, prigodan za vremenske prilike.

### **6.6. Strogi običaji Njemačke**

Njemačka je zemlja s visokom razinom decentralizacije. Pokrajine imaju veliku političku i ekonomsku nezavisnost. Nijemci su vrlo ponosni na svoja postignuća, što prelazi u samozadovoljstvo, čak i aroganciju. Za Njemačku je karakteristično, da je to sredina u kojoj se propisi iznimno poštuju i provode. Nijemci će biti iznenađeni i neće dobro misliti o poslovnom partneru ako primijete da je sklon nepoštivanju pravila i propisa. Nijemci se osjećaju neugodno kad se suoče s neizvjesnošću, nesigurnošću i ne predvidljivim rizikom, zato se planiranju pridaje značajna pažnja. Planiranje je u nadležnosti upravljačkog vrha, ali će svatko tko je iskusan i stručan biti upitan za mišljenje i ozbiljno saslušan. Vole odlično i jako vodstvo. U Njemačkoj je vrlo važno biti točan. samo u akademskim krugovima tolerira se 10 minuta zakašnjenja. Nijemci su vrlo ambiciozni i natjecateljski raspoloženi. Teško podnose i priznaju neuspjeh.

### **6.7. Kulturni i poduzetnički običaji Rusije**

Poslovni ljudi u Rusiji dugo su živjeli u centraliziranoj boljševičkoj državi u kojoj su ideologija, gospodarstvo i država bili čvrsto povezani. Rusija se nakon hladnog rata pojavila kao novo veliko tržište. Rusi su skloni svoje poslovne odluke donositi emocionalno kako bi iskazali svoje strastveno opredjeljenje za njih. Rusima su vrlo važne međusobne simpatije prema osobi kao poslovnom partneru. U društvu s Rusima uživati će se ako se poznaje dio njihova etnosa, nije uputno ne znati ništa o votki, o ruskom ruletu i dugim strastima koje se vezuju za ruske običaje. Rusi često kasne na zakazane sastanke, emocionalni su u poslovnim odnosima i odlukama.

S Rusima se katkad na odgovor upućen faksom ili elektronskom poštom čeka više dana pa i tjedana. Sastanak se može zakazati u uredu, ali i na nekome manje formalnom mjestu. Obavezna je razmjena posjetnica, dobro je da posjetnice budu na dva jezika, od kojih je jedan obavezno ruski. Osobni kontakt od iznimnog je, katkad i presudnog značenja u poslovnoj komunikaciji. Osim profita, ruskim poslovnim ljudima važno je da s poslovnim partnerom uspostave odnos uzajamne simpatije, uvažavanja i povjerenja. Rusi su skloni oslanjanju na tradicionalne dobavljače, povjerenje i osobno poznanstvo osnova je njihove poslovne suradnje i komunikacije.

### **6.8. Japanska poslovna kultura**

Japan je primjer civilizacije koja je na vulkanskom tlu uspjela stvoriti uvjete za život ljudi koji danas služe kao paradigma za najrazvijenije zemlje svijeta. Velika prednost japanske poslovne kulture je kolektivizam. Japanci nikada nisu zazirali od kolektivnih ili grupnih normi, kao što nikada nisu u potpunosti usvojili zapadnu ideju razgraničavanja poslova, niti su ljude ograničavali na iskazivanje osjećaja odgovornosti u okviru svojih granica. Japanski zaposlenici posjeduju snažan zajednički interes za kolektiv, što olakšava uspješan timski rad.

U Japanu, zemlji začuđujućeg radnog morala, diskrecije i uljudnosti, primopredaja posjetnica nezaobilazni je ceremonijal, pa kada se dobije, dobro ju je pohvaliti, dok su dodiri tabu pa se sugovornika ne smije ni ovlaš dotaknuti. Točnost je obveza u Japanu. Može se očekivati da će u svakom razgovoru njihova tvrtka dovesti nekoliko eksperata. Jako cijene ako im se za razgovor pripreme pisani materijali. Osim ležerne odjeće koja je u poslovnim krugovima tabu, potrebno je izbjegavati i bijelu boju koja je znak tugovanja. Japanci se međusobno nikada ne rukuju, već se pozdravljaju naklonom. Karakteristike japanskog načina upravljanja su: doživotno zaposlenje, nema stečaja poduzeća, harmonija u međuljudskim odnosima, mala diferencijacija u plaćama. Japanski poslodavci dosta ulažu u obrazovanje i u toj činjenici leži znatan dio obrazloženja japanskog gospodarskog čuda. U Japanu poslodavci i zaposleni utvrđuju ciljeve rada, norme su grupne, zaposleni kontroliraju sebe i druge, cilj je efikasna tvrtka, napredak tvrtke predstavlja dobit za djelatnike, poduzeće se doživljava kao drugi dom, njeguje se svaka nova ideja, stimuliraju se inovacije.

## **6.9. Poslovna kultura Kine**

Kineske kompanije nisu samo ekonomske jedinice već i specifične društvene zajednice. Veće kompanije imaju razvijene društvene veze koje imaju snažnu ulogu u procesu donošenja odluka. Većina ih je još uvijek u državnom vlasništvu, stoga imaju specifične metode komuniciranja. Bez obzira na sve, kod Kineza se može očekivati dva pravila igre: jedno za Kineze, drugo za strance. Ako se otvori strana tvrtka u Kini, plaćaju se golemi porezi, 100 posto carine, veću tarifu u prometu i slično. Kinezi koriste strance onoliko koliko im je potrebno, i zbog toga ne treba biti uvrijeđen. Želi li se uspješno poslovati, važno je naći „vezu“ koja će vas dovesti u odgovarajuće ministarstvo jer i sam spomen na to poslije otvara mnoga vrata.

Kada se s Kinezom jednom potpiše ugovor, smatra se to definitivno završenim jer oni ne podnose izmjene ugovora. Poslovna kultura Kine razlikuje se od europske. Poslovni razgovor u Kini sa strpljivim i blagim, ali i pametnim i lukavim poslovnim ljudima zahtijeva savršenu pripremu te vrhunsku koncentraciju i oprez. Običaj je da se na prvim sastancima najmanje razgovara o poslu, te se odabire modni dodatak u sretnim bojama. Kinezi vole raditi s ljudima koje poznaju i u koje imaju povjerenja. Etički vrijednosni sustav kompanije nalaže poštovanje nadređenih, iskrenost, a status i uvažavanje dolaze s godinama. Kineske kompanije ulažu mnogo vremena i sredstava u stvaranje jakih veza sa svojim dobavljačima, bankama, tijelima vlasti. Ponos i čas u ovoj zemlji su iznimno važni jer o njima ovisi i poslovni imidž kompanije i pojedinca, kao i društveni položaj. Kinezi su poznati kao teški pregovarači. Vole profesionalizam i u poslu izbjegavaju neformalnost i šale. Političke teme također nisu poželjne.

## **6.10. Karakteristike arapske i islamske kulture**

Navike Arapa vrlo su različite, kod njih turizam cvjeta u raskoši, a islam im većinom određuje način života zbog čega putuju s velikom obitelji, a sami rijetko. Arapski su gosti školovani i nisu puno putovali. Očekuju visok stupanj razumijevanja i ispunjavanje posebnih želja. Smještaj često rezerviraju preko konzulata pa je dobro da hotelijeri ostvare dobre odnose s diplomatima iz tih zemalja. Arapi izvrsno govore engleski jezik, ali u razgovoru s njima treba uvažiti neka pravila. Kada se dogovaraju ili pogađaju govore puno i neizravno. Pozdrav je poseban događaj za njih pa osoblje treba odvojiti vrijeme za pozdrav i ugodan razgovor. Svakako treba imati točne podatke o izlasku i zalasku sunca jer se Arapi mole pet puta na dan u smjeru Meke. Budući da se prije molitve obavezno peru, treba osigurati dovoljno velikih ručnika, jer nikada neće upotrijebiti dva puta isti ručnik. Za Arape nije higijenski brisanje

toaletnim papirom nakon velike nužde. Najcjenjeniji napitak u arapskom svijetu je čaj. Obožavaju tamni čaj s dva ili tri listića paprene metvice popraćene anisom i jasminom. Takav je čaj i obvezno piće dobrodošlice. U Saudijskoj Arabiji nikada se prvi ne pruža ruka ni muškarcu ni ženi, već se pričekava da je oni pružaju. Velika pažnja se posvećuje odjeći. Usprkos vrućini, noge i gornji dio ruku moraju biti pokriveni. Da bi se na javnom mjestu izbjegla intervencija policije, treba izbjegavati otvorenu, raskopčanu i uz tijelo pripijenu odjeću. Zbog vjerskih zakona, vjernicima islamske vjeroispovijesti ne smije se posluživati hrana sa svinjskim proizvodima. Za stolom se jede samo desnom rukom jer lijevu u islamskom svijetu smatraju nečistom.

### **6.11. Kulturna ograničenja nekih religija**

Raznolikost je povijesni unikat vrijedan ljudskog divljenja i poštovanja budući da svaka kultura u sebi i po sebi kao cjelina odgovara na pitanja života. Možemo ju cijeliti ako ju razumijemo, a razumjeti ju možemo jedino ako to želimo. Stoga je međusobno razumijevanje multikultura potrebno njihovo poznavanje, a potom slijedi međusobno uvažavanje. To se jednako odnosi i na svjetske religije koje imaju važan utjecaj na prihvaćanje raznolikosti kultura. Vjerski zakoni muslimana brane konzumaciju proizvoda od svinjetine. Konzumiranje alkohola također je zabranjeno islamskim vjerskim zakonima. Tijekom mjeseca Ramazana Muslimani ne smiju jesti, piti niti pušiti između izlaska i zalaska sunca, pa ih u to vrijeme nije kulturno pozvati na poslovne ručkove, već samo na večere. Većina Hindusa ne jede meso, ribu i perad niti konzumiraju alkoholne napitke. Osobito ne vole i ne jedu govedinu. Većina Židova izbjegava jesti svinjetinu i svinjske proizvode te rakove i školjke, a kad ih konzumiraju moraju biti nabavljeni od košer-dobavljača. Mlijeko i meso se kod ovih vjernika ne smiju posluživati zajedno. Globalna kultura i običaji teže ujediniti ljude različitih profesija kako bi međusobno razmjenjivali stavove i spoznaje te oblikovali normativne i vrijednosne sudove o novim tehnologijama, tehnikama i metodama čovjekova djelovanja.

## 6.12. Poduzetnička okolina

Svako poduzeće, bez obzira na veličinu, da bi bilo uspješno mora poznavati svoju okolinu. Okolina poduzeća je višeznačni izraz koji označava sveukupnost pojava i čimbenika koji okružuju neki sustav, a koji izravno ili neizravno utječu na njegovo djelovanje, ponašanje, razvitak. Dijeli se na unutarnju i vanjsku okolinu koju je potrebno analizirati i znati predvidjeti na temelju tih analiza. Analiza okoline poduzeća podrazumijeva ne samo utvrđivanje trenutnog stanja već i njeno kontinuirano praćenje. Kako bi pravodobno i na pravi način moglo sagledati promjene u okruženju i odgovoriti na njih, poduzeće bi trebalo primijeniti poslovne analize. Unutarnja i vanjska okolina poduzeća su međusobno nadopunjujući sustavi koji se prožimaju te je na poduzetniku da njihovom razmatranju pristupa s jednakim intenzitetom i pozornošću. Koordinirane analize unutarnje i vanjske okoline preduvjet su za sastavljanje poslovnog plana poduzeća.

Tablica II.

### INTERNA OKOLINA PODUZEĆA

<i>Internu okolinu obilježavaju:</i>	
<b>Organizacijska struktura</b>	Predstavlja anatomiju poduzeća, odnosno sustav svih organizacijskih djelatnosti – sveukupnost veza i odnosa te način ustroja, tj. hijerarhijsku strukturu. Podrazumijeva osposobljavanje poduzeća za aktivnosti kojima se prilagođava utjecajima okoline i osiguravanje uspješne koordinacije svih aktivnosti u poduzeću
<b>Organizacijska kultura</b>	Predstavlja model ponašanja, stavova i vrijednosti koje su zajedničke članovima poduzeća. Također, uključuje i specifičan sustav ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja proizašlih iz konkretne djelatnosti poduzeća, a koji određuju opće organizacijsko ponašanje i usmjeravaju sve aktivnosti pojedinca i grupa u poduzeću. Glavni dijelovi organizacijske kulture su: trajne vrijednosti,

	stavovi i uvjerenja, norme i običaji, komunikacija i jezik, simboli i rituali, priče i mitovi, tabui i "obredi"
<b>Organizacijski resursi</b>	Predstavljaju prirodne i proizvedene stvari, ljudska znanja i sposobnosti, kojima se može koristiti, neposredno ili posredno u proizvodnji kao sredstvima za proizvodnju određenih proizvoda ili pružanje odgovarajućih usluga. Organizacijski resursi mogu biti: fizički, ljudski, informacijski i financijski

Izvor: Poslovni dnevnik, <http://www.poslovni.hr>, 15.11.2019., str. 21-22.

Tablica III.

#### VANJSKA OKOLINA PODUZEĆA

<i><b>Vanjska okolina i promjene u njoj snažno utječe na poduzeće, a obilježavaju je:</b></i>	
<b>Kompleksnost</b>	Određena je velikim brojem sudionika i komponenti u makrookolini poduzeća, te intenzitet njihovog djelovanja
<b>Dinamičnost</b>	Označava brzinu, stupanj i kvalitetu promjena u okolini
<b>Heterogenost</b>	Označava stupanj raznovrsnosti pojedinih komponenti u okolini
<b>Neizvjesnost</b>	Uzrokovana je nedostupnošću valjanih i pravodobnih informacija iz okoline, te nepredvidivošću promjena uzrokovanih nedostatkom informacija

Izvor: Poslovni dnevnik, <http://www.poslovni.hr>, 15.11.2019., str. 21-22.

Poduzetnička okolina u Hrvatskoj još uvijek djeluje na poduzetničku aktivnost više ograničavajuće nego stimulirajuće. Prema ocjenama eksperata samo dvije komponente (raspoloživost i kvaliteta fizičke infrastrukture - telekomunikacijska i prometna, te dinamika

domaćeg tržišta) djeluju stimulirajuće na poduzetničku aktivnost. Posebno ograničavajuće komponente poduzetničke okoline u Hrvatskoj su vladine politike prema regulatornom okviru, prisutnost značajnih barijera ulaska na tržište, niska razina transfera istraživanja u poslovni sektor, kulturne i društvene norme (sistem vrijednosti), te nedostatan doprinos osnovnog i srednjoškolskog obrazovanja izgradnji poduzetničkih kompetencija mladih.



## 7. ZAKLJUČAK

Poduzetnička kultura treba biti prihvatljiva kategorija u sustavu vrijednosti svakog pojedinca, a samim time i u društvu. Poduzetnička kultura je početak u procesu razvoja poduzetništva. Percepcija, razumijevanje i shvaćanje poduzetništva i poduzetnika nosioci su pozitivnih promjena u ekonomskom i društvenom razvoju. Poduzetništvo u poduzetničkoj kulturi znači "Poduzmi nešto". Napravi pozitivnu promjenu za sebe, a samim tim i za širu zajednicu. Također, razvoj poduzetničke kulture je temelj i preduvjet razvoja poduzetništva, kako bi se pozitivno okarakterizirao identitet poduzetnika kao stvaratelja nove vrijednosti kroz proces inovacija vlastitog poduzetničkog pothvata. Poduzetnička kultura treba biti prihvatljiva kategorija u sustavu vrijednosti svakog pojedinca, a samim tim i u društvu. Za razvoj poduzetništva osnovni preduvjet je razvijanje poduzetničke kulture. Suvremeni poduzetnik osim karakteristika koje opisuju većinu poduzetnika mora biti spreman i na kontinuirano obrazovanje jer razvoj i promjene nije moguće pratiti bez znanja iz različitih područja poslovanja. Na poduzetničko poslovanje djeluje poduzetnička kultura i tradicija zemlje, zatim porezni sustav te institucije za potporu poduzetništva na državnoj i lokalnoj razini. Oni svojom djelatnošću promoviraju poduzetništvo, informiraju o ulasku u poduzetništvo, pomažu u pripremi razne dokumentacije, financiraju poduzetnike.

## LITERATURA

1. Dobrijević, G.: **Poslovno komuniciranje i pregovaranje**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
2. Hercigonja, Z.: „Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje“, **Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa Hrčak**, Stručni rad, Druga gimnazija Varaždin, 2017., <https://hrcak.srce.hr/184690>
3. Poslovni dnevnik, <http://www.poslovni.hr>, 15.11.2019., str. 21-22.
4. Ilišin V., Gvozdanović A.: **Vrijednosti u hrvatskom društvu, struktura i dinamika vrijednosti mladih u Hrvatskoj**, Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo, Zagreb, 2016.
5. Kesić T.: **Ponašanje potrošača**, Adeco, Zagreb, 1999.
6. Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G.: **Principi marketinga**, Mate d.o.o, Beograd, 2007.
7. Larsen-Randall J., Buss M. David; urednik hrvatskogizdanja: Bratko Denis: **Psihologija ličnosti**, Jastrebarsko, Slap, 2008.
8. Meler M.: **Marketing**, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2002.
9. Schiffman L., Kanuk L.: **Ponašanje potrošača**, Prentice Hall 2000, 7. izdanje, Zagreb, prijevod Mate, 2004.
10. Škrčić M.: **Poduzetništvo**, Sinergija – nakladništvo, Zagreb, 2006.
11. Vujić V., Ivaniš M., Bojić B.: **Poslovna etika i multikultura**, Rijeka, 2012.
12. Vuković K., Kedmenec I., Horvat J., Korent D.: „Uloga obrazovanja u stvaranju kulture poduzetnosti“, **Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa Hrčak**, Fakultet Organizacije i Informatike Varaždin, 2011., <https://hrcak.srce.hr/130162>

## POPIS TABLICA

Tablica		Stranica
I.	Kulturne i društvene norme, Hrvatska i EU zemlje	38
II.	Interna okolina poduzeća	47
III.	Vanjska okolina poduzeća	48

## POPIS ILUSTRACIJA

### Popis slika

Slika		Stranica
I.	Proces prijenosa kulturnih vrijednosti	6
II.	Vrijednosti koje utječu na ponašanje kupaca	8
III.	Važnost konteksta u različitim zemljama	15
IV.	Pet različitih uloga u kupovini	23
V.	Utjecaji na proces donošenja odluke potrošača	24
VI.	Maslowljeva hijerarhija potreba i motiva	25
VII.	Determinante poduzetničkog ponašanja	30