UTJECAJ KULTURE NA POSLOVNO PREGOVARANJE S INOZEMNIM PARTNERIMA

Brekalo, Katija

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:882628

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

UTJECAJ KULTURE NA POSLOVNO PREGOVARANJE S INOZEMNIM PARTNERIMA

Mentor:

doc. dr. sc. Ljiljana Najev Čačija

Student:

Katija Brekalo, 1132520

Split, rujan, 2017.

SADRŽAJ:

1. UVOD **3**

1.1. Definiranje problema **3**

1.2. Cilj rada **3**

1.3. Metode rada **3**

1.4. Struktura rada **3**

2. Kultura **4**

2.1. Kultura u poslovnom svijetu **7**

2.2. Kultura i poslovno pregovaranje **8**

3. Utjecaj kulture na proces pregovaranja **11**

3.1. SAD – Sjedinjene Američke države **11**

3.2. Rusija **12**

3.3. Japan **13**

3.4. Kina **15**

3.5. Australija **17**

3.6. Njemačka **18**

3.7. Kanada **19**

3.8. Francuska **21**

3.9. Španjolska **22**

3.10. Ujedinjeno Kraljevstvo Velike Britanije i Sjeverne Irske **23**

3.11. Švedska **25**

3.12. Italija **26**

3.13. Argentina **27**

3.14. Indija **28**

4. Zaključak **31**

5. Literatura **32**

1. UVOD

1.1. Definiranje problema

Prilikom ulaska poduzeća na međunarodno tržište ono se susreće s mnogobrojnim izazovima pa tako i kulturološkim, što može uzrokovati probleme ukoliko se kulturološke razlike ne prepoznaju. Stoga je nužno analizirati i uvažiti prepoznate kulturološke razlike između domaćeg i inozemnog poduzeća u procesu poslovnog pregovaranja.

1.2. Cilj rada

Cilj ovog rada je istražiti i objasniti utjecaj različitih kultura na proces poslovnog pregovaranja između poslovnih subjekata.

1.3. Metode rada

U ovom radu koriste se metode analize, sinteze, indukcije, dedukcije, klasifikacije i istraživanja za stolom za prikupljanje sekundarnih podataka. Pomoću tih metoda donijeti će se zaključci na temelju prikupljenih sekundarnih podataka. Opisati će se činjenice i proces utjecaja kulture na poslovno pregovaranje.

1.4. Struktura rada

Struktura rada sastoji se od četiri cjeline. Prvi dio rada čini uvod u kojem su opisani problem i cilj rada te metode koje se koriste. Drugi dio rada posvećen je definiranju pojma kulture odnosno značenje kulture u poslovnom svijetu. Treći dio rada prikazuje utjecaj kulture na proces poslovnog pregovaranja na primjeru 14 različitih nacija. Četvrti dio, a ujedno i posljednji dio ovog rada se odnosi na izvođenje zaključka na danu temu. Zaključak se izvodi na temelju provedenog istraživanja.

2. Kultura

Kultura je pojam koji označava cjelokupno društveno nasljeđe neke grupe ljudi. Definira se kao skupina stavova, mišljenja i vrijednosti koja je karakteristična za jedan narod. Već godinama društvene skupine nastoje očuvati i proširiti svoju kulturu prenoseći svoje stavove, svoja mišljenja i vrijednosti mlađim generacijama. Vrijednosti koje čine kulturu uče se od rane životne dobi, roditelji svoja uvjerenja prenose svojoj djeci. Kultura se uči, tijekom života različite ustanove, institucije i članovi društva utječu na pojedince. Riječ kultura dolazi od latinske riječi *colere* što znači; nastanjivati, uzgajati, štititi i štovati. Kultura je fleksibilna i prilagodljiva, pojedinci se promjenama mogu lako prilagoditi u različitim situacija što je vrlo važno u poslovnom svijetu.[1]

U najznačajnije karakteristike jedne kulture spada:[2]

- Načelnost (kultura se prepoznaje na osnovu manifestacijskih obilježja)
- Djeljivost (kultura je društvena a ne pojedinačna kategorija)
- Komunikativnost (kultura olakšava komuniciranje i sporazum i doprinosi većoj bliskosti između njenih nosilaca)
- Stečenost (kultura nije urođena već stečena kategorija; njeno usvajanje se odvija kroz duge procese socijalizacije, razvoja i modernizacije)
- Diferenciranost (različite društvene grupe, sa različitim kulturama, na slične situacije mogu reagirati na različite načine
- Trajnost (prenosi se sa generacije na generaciju)
- Kumulativnost (nalazi se u neprekidnom procesu uobličavanja)
- Dinamičnost (podložna je postepenim i evolutivnim promjenama tokom vremena)

Tako Kroeber i Kluckhohn u svojoj monografiji *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions,* (1952) daju određenje pojma kulture: „Kultura se sastoji od obrazaca ponašanja, eksplicitnih i implicitnih, stečenih i prenošenih pomoću simbola, predstavljajući osobno postignuće ljudskih grupa, suštinska jezgra kulture sastoji se od tradicionalnih (tj. povijesnih izvedenih i odabranih) ideja i posebno sa njima povezanih vrijednosti; kulturni sistemi mogu

[1] Preuzeto na: https://hr.wikipedia.org/wiki/Kultura (21.08.2017)
[2] Rahimić, Z. i Podrug, N. (2012): Međunarodni menadžment: Kulturne dimenzije međunarodnog poslovnog okruženja, Ekonomski fakultet Sarajevo

se, s jedne strane, smatrati proizvodima djelovanja, i, sa druge strane, preduslovom daljeg djelovanja“.[3]

Kulturu čine ovi elementi:

- Materijalni život
- Jezik
- Društveni odnosi (interakcije)
- Estetika
- Religija
- Stavovi i vrijednosti
- Obrazovanje

Veliki utjecaj na definiranje kulture i kroskulturno pregovaranje ima *projekt GLOBE* iz 2004. godine. GLOBE *(Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)* je utjecajni istraživački program čiji su istraživači identificirali i razvili mjere društvene kulture. U istraživanju koje je proveo GLOBE sudjelovalo je 18000 menadžera iz 62 kulture.

Pojam kultura obično se shvaća kao skup parametra koji na smislen način diferencira društvo no za GLOBE projekt kultura se definira na sljedeći način: Dijeljeni motivi, vrijednosti, vjerovanja, identiteti i tumačenja značajnih događaja koji proizlaze iz zajedničkih iskustava članova kolektiva koji se prenose kroz generacije. [4]

Prema GLOBE projektu (2004.) postoji devet kulturnih dimenzija:[5]

- Usmjerenje izvedbe: stupanj do kojeg kolektiv potiče i nagrađuje (i treba poticati i nagrađivati) članove grupe za poboljšanje performansi i izvrsnost.
- Asertivnost: stupanj do kojeg su pojedinci (i trebali biti) tvrditi, suprotstavljeni i agresivni u svom odnosu s drugima.
- Buduća orijentacija: mjera u kojoj se pojedinci bave (i trebali baviti) u budućim orijentiranim ponašanjima kao što su planiranje, ulaganje u budućnost i odgađanje zadovoljstva.

[3] op.cit. op.cit. Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*.New York: Vintage Books, str. 357

[4] Bedeković V. (2010): Interkulturalni aspekti menadžmenta,Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici Virovitica, str 123.

[5] Preuzeto na : http://globeproject.com/study_2004_2007 (21.08.2017)

- Ljudska orijentacija: stupanj do kojeg kolektiv potiče i nagrađuje (i treba poticati i nagraditi) pojedinca da budu pošteni, altruistički, velikodušni, brižljivi i ljubazni prema drugima.
- Institucionalni kolektivizam: stupanj do kojeg organizacijska i društvena institucionalna praksa potiče i nagrađuje (i treba poticati i nagraditi) kolektivnu raspodjelu sredstava i kolektivnu akciju.
- U grupnom kolektivizmu: stupanj do kojeg pojedinci izražavaju (i trebaju izraziti) ponos, odanost i kohezivnost u svojim organizacijama ili obiteljima.
- Gender Egalitarizam: stupanj do kojeg kolektiv minimizira (i trebao bi minimizirati) spolnu nejednakost.
- Udaljenost snage: mjeri u kojoj zajednica prihvaća i odobrava autoritet, razlike moći i statusne povlastice.
- Izbjegavanje nesigurnosti: mjera u kojoj se društvo, organizacija ili grupa oslanja na (i trebala bi se osloniti) na društvene norme, pravila i postupke za ublažavanje nepredvidljivosti budućih događaja. Što je veća želja da se izbjegne nesigurnost, to više ljudi traži redovitost, dosljednost, strukturu, formalne postupke i zakone kako bi pokrili situacije u svakodnevnom životu.

U sklopu GLOBE projekta istraživane kulture svrstane su u različite klastere. Kulturni klasteri su jedan od najvažnijih rezultata projekta.[6]

1. Anglo klaster (Engleska, Australija, Južna Afrika – poduzorak bijelog stanovništva, Kanada, Novi Zeland, Irska i SAD)

2. Latinska Europa (Izrael, Italija, Portugal, Španjolska, Francuska, Švicarska – francusko govorno područje)

3. Sjeverna Europa (Finska, Švedska, Danska)

4. Germanska Europa (Austrija, Švicarska, Nizozemska, Njemačka – bivša Istočna, Njemačka – bivša Zapadna)

5. Istočna Europa (Rusija, Kazahstan, Albanija, Poljska, Grčka, Slovenija, Gruzija)

[6] Gupta V. et al. / Journal of World Business 37 (2002) : Cultural clusters: methodology and findings str. 13.

6. Latinska Amerika (Kostarika, Venezuela, Ekvador, Meksiko, Salvador, Kolumbija, Gvatemala, Bolivija, Brazil, Argentina)

7. Subsaharska Afrika (Namibija, Zambija, Zimbabve, Južna Afrika – poduzorak crnog stanovništva, Nigerija)

8. Bliski Istok (Katar, Maroko, Turska, Egipat, Kuvajt).

9. Južna Azija (Indija, Indonezija, Filipini, Malezija, Tajland, Iran).

10. Azija (Tajvan, Singapur, Hong Kong, Južna Koreja, Kina, Japan)

2.1. Kultura u poslovnom svijetu

Danas su globalne promjene učestala pojava te je međunarodna trgovina u usponu. Zbog toga se naglašava važnost kulture i kulturoloških razlika za uspjeh prilikom pregovaranja s međunarodnim partnerima. Kultura pojedine društvene skupine se smatra osnovnim obilježjem nacije te ona snažno utječe na oblikovanje pojedinca i on to prenosi na svoju organizaciju i poslovanje.

Zbog sve veće potrebe međunarodnog poslovanja zadnjih nekoliko desetljeća naglašen je trend sve intenzivnijeg istraživanja kulture i njenog utjecaja na poslovne procese. Uspjeh poslovnih subjekata na globalnom tržištu uveliko ovisi o njihovoj prilagodljivosti i otvorenosti prema mišljenjima, stavovima, uvjerenjima i normama inozemnih partnera. Stoga mnogi menadžeri sve veću pozornost pridaju istraživanju kultura *(interkulturalni menadžment)* kao preduvjet za uspješno međunarodno poslovanje.

"Interkulturalni menadžment je posebno područje menadžmenta koje se bavi pitanjima međusobnih odnosa i interakcije pripadnika različitih kultura prilikom uspostavljanja komunikacije usmjerene prema učinkovitoj suradnji i postizanju poslovnog uspjeha na međunarodnom globalnom tržištu."[7]

Menadžment se može definirati kao proces upravljanja ljudskim i materijalnim resursima radi postizanja željenih rezultata. Funkcije menadžmenta su: planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima i kontroliranje.

[7] op.cit. Bedeković V.(2010): Interkulturalni aspekti menadžmenta, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici Virovitica, str 103.

Nacionalna kultura ne utječe samo na praksu već i na teoriju menadžmenta. Kultura sadrži niz vrijednosti, pretpostavki i običaja koje nameće svojim pripadnicima, tako da je normalno prilikom konstruiranja koncepta menadžmenta da autori polaze od tih vrijednosti, pretpostavki i običaja.[8]

U interkulturalni menadžment spada i *interkulturalna komunikacija,* ona proizlazi iz potrebe za povezivanjem i interakcijom s drugim osobama različitih kultura.
"Interkulturalna komunikacija je oblik komunikacije koji omogućava poslovne kontakte među kulturno različitim pojedincima i grupama."[9]
Aspekti interkulturalne komunikacije:[10]

- Percepcijski procesi
- Verbalna komunikacija
- Neverbalna komunikacija
    - Proksemička komunikacija – kulture udaljenog i kulture bliskog kontakta
    - Kinezička komunikacija

Potencijalni problem prilikom neverbalne komunikacije u različitim kulturama je što isti znakovi i pokreti tijela nemaju uvijek isto značenje.

2.2. Kultura i poslovno pregovaranje

Poslovno pregovaranje je sposobnost (vještina) upravljanja poslovnim odnosima. Dobre pregovaračke vještine oduvijek su bile važna pretpostavka za uspjeh kako pojedinca tako i kompanije. Dobar pregovarač nije rođen već on svoje vještine usavršava tijekom godina (vještine kao slušanje, govorenje, neverbalna komunikacija, itd...).[11]

Kultura utječe na proces poslovnog pregovaranja. Različiti običaji inozemnih partnera mogu biti presudni prilikom poslovanja.

[8] Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. (2016): Poslovna etika i multikultura, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, str. 182.
[9] Bedeković V. (2010): Interkulturalni aspekti menadžmenta, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici Virovitica, str. 131.
[10]Bedeković V., Golub D. : Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici Virovitica str. 57-63
[11]Mihić M.(2006): Upravljanje osobnom prodajom: vještine prodaje i pregovaranja, Ekonomski fakultet Split, str. 1.-2.

Deset načina na koje kultura može utjecati na pregovaranje:[12]

1. Definicija pregovora:

   O čemu se pregovara i što se događa za vrijeme pregovora različito je od kulture do kulture.

2. Percepcija prilika:

   Distributivne ili integrativne prilike. (Npr. Sjevernoamerički pregovarači skloni su percipirati pregovore kao u osnovi distributivne)

3. Odabir pregovarača:

   Kriteriji za odabir pregovarača može biti dob, spol, znanje o temi pregovora, položaj, poznavanje jezika, obiteljske veze, iskustvo i status. Različite kulture na različit način vrednuju kriterije što dovodi do različitih očekivanja o tome što je prikladno u različitim vrstama pregovora.

4. Protokol:

   Kulture se razlikuju prema važnosti protokola odnosno razine formalnosti odnosa. Npr. SAD spada u najneformalnije zemlje na svijetu. Jako su opušteni, oslovljavaju inozemne partnere s prvim imenom, prijateljski nastrojeni, zanemaruju titule i posjetnice. Dok druge zemlje kao Japan, Francuska i Njemačka su izrazito profesionalni i formalni.

5. Komunikacija:

   Kultura utječe na verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Neverbalna komunikacija često zna biti različita od kulture do kulture. Isti govori tijela ne znače isto u svakoj kulturi. Što jedna kultura smatra uvredljivim, druga to može smatrati znakom snage i nadmoći. Iako ima mnogo kulturoloških razlika u neverbalnoj komunikaciji između različitih kultura, postoje određene smjernice neverbalne komnikacije koje vrijede u gotovo svakoj kulturi.

   Određene smjernice neverbalne komunikacije:[13]

   - Pokreti moraju biti iznad struka. Pokreti ispod struka su teže uočljivi te odaju "loše" držanje.
   - Ispružiti ruke prema auditoriju te ih raširiti sukladno njegovoj veličini, kao da se želi obujmiti publiku.
   - Kada se ruke ne koriste, spustiti ih niz tijelo.

[12] Lewicki, R. J., Saunders, D. M. & Barry B. (2006): Pregovaranje, MATE d.o.o. Zagreb, str. 418. – 422 str.
[13] Futrell C. (1984): Fundamentals of Selling, Publisher: McGraw-Hill Irwin Homewood Ill., str. 277.

- Izbjegavati brze pokrete i trzaje. Oni odaju nervozu i neuvjerljivost. Zadržavanje pokreta u istom položaju duže nego je to uobičajeno, u konverzaciji ublažava nervozu.
- Mijenjati pokrete tijekom prezentacije, npr. mijenjati položaj ruku (dizati ih ili spuštati), povremeno ih ne micati i sl.
- Koristiti pokrete koji naglašavaju sadržaj poruke. Npr., ako prodavač nabraja četiri stvari, on će pokazati četiri prsta.
- Držati dlanove otvorene i prste spojene, izbjegavati prijeteće geste, kao što su ispruženi palac, stisnute šake i sl.
- Koristiti moć osmjeha kao najefektnijeg sredstva neverbalnog ponašanja.

6. Osjetljivost na vrijeme:

   Vrlo važna stavka poslovnog pregovaranja je dolazak na vrijeme. Preciznost i točnost se uvijek cijeni. Ukoliko partner nije u stanju doći na vrijeme treba kontaktirati inozemnog partnera i ispričati se. Različite kulture različito percipiraju vrijeme. Amerikanci poštuju vrijeme drugih te ga ne vole trošiti. U nekim kulturama, kao npr. u Kini i Latinskoj Americi, vrijeme kao takvo je nevažno.

7. Sklonost riziku:

   Kulture se razlikuju prema tome jesu li sklone riskiranju. Neke kulture svoje odluke donose postepeno te im je potrebna velika količina informacija za donošenje odluka. Dok druge kulture riskiraju te im nije potrebna velika količina informacija za donijeti odluku.

8. Grupe nasuprot pojedinaca:

   Razlikuju se kulture koje su iznimno orijentirane na pojedince (izražen individualizam), te kulture koje su orijentirane na grupe (više cijene superiornost grupe).

9. Priroda sporazuma

   Kultura ima utjecaj na sklapanje sporazuma. U pojedinim kulturama sporazum se skalpa na temelju logike (npr. najjeftiniji dobavljač), a u ostalim na temelju veza i statusa.

10. Emocije:

    Kultura utječe i na iskazivanje emocija. Neke kulture to koriste kao taktiku prilikom pregovaranja.

3. Utjecaj kulture na proces poslovnog pregovaranja na primjeru slučajeva iz različitih kultura

Za svaku kompaniju kao i za predstavnike istih, veoma je važno poznavanje pravila ponašanja i poslovnih običaja, koji se razlikuju ne samo od kontinenta do kontinenta već od države do države. Poslovni čovjek nailazi na mnoge kulturne i druge razlike kod svojih partnera u stranim i dalekim zemljama. Njegova je dužnost da ih upozna i da prije putovanja nauči glavne pojedinosti zabranjenoga i dopuštenoga. Male zabrane u svezi s lokalnim, vjerskim ili narodnim običajima su oni čimbenici koji ne moraju uvijek bitno utjecati na ishod posla, ali njihovo zanemarivanje ili kršenje može gostu/domaćinu iz druge kulturološke sredine pokvariti njegov dobar imidž.

3.1. SAD – Sjedinjene Američke države

Američkim kompanijama nakon Drugog svjetskog rata malo je koja kompanija mogla konkurirati. Kompanije iz SAD-a pokrivale su 2/3 svjetske proizvodnje. Jaki tehnološki razvoj, veliki kapital i globalizacija tržišta pridonijeli su usponu američke privrede. Iako danas uspon američke privrede je gotov, SAD još uvijek ostaje jedna od najbogatijih zemlja svijeta s velikom vojnom i političkom moći. Na tržištu je ipak došlo do velikih promjena te se američka privreda susreće s ozbiljnom konkurencijom (Rusija, Japan, Kina). Prema američkim autorima, njihova poslovna filozofija je jednostavna. Njihov cilj je zarada što veće količine novca u što kraćem roku, a na njihove poslovne odluke emocije obično ne utječu. Američki pregovarači zauzimaju čvrst stav na početku pregovora, znaju kada pristati na kompromise i poštuju suparnika. Amerikanci žele odmah da postignu usmeni dogovor, a tek onda da razrađuju detalje.[14]

Prilikom poslovanja s kompanijama iz Sjeverna Amerike vrlo je važno poznavanje poslovnog engleskog jezika (usmeno i pisano) te razlike između britanskog i američkog engleskog jezika. Drugi jezik po važnosti u Americi je španjolski zbog blizine Meksika i centralne Amerike. Uglavnom se u poslovnom svijetu gotovo uvijek koristi engleski jezik.

Što se tiče udaljenosti između pregovarača, američki menadžeri nikada ne stoje blizu jedan drugome. Neposredna udaljenost veća je od jednog metra.

Zakazivanje sastanka i dolazak na vrijeme je obavezno. Prilikom poslovanja s američkim partnerima treba provjeriti stanje u prometu grada gdje se posluje jer gužve na cestama su

[14] https://hr.wikipedia.org/wiki/Sjedinjene_Ameri%C4%8Dke_Dr%C5%BEave (22.08.2017)

najčešći razlog kašnjenja u Americi. Ukoliko dolazak na vrijeme nije moguć partnerima se treba javiti na vrijeme i ispričati. Ipak, ako je riječ o poslovnim koktelima, obično se kasni par minuta ili više. Amerikanac razgovor vodi dugo i bez prekida, te pazi na svaku svoju riječ i tako sve dok se ne stigne do finalnog dogovora. Očekuju od poslovnog partnera da također posjeduju vještine uspješnog pregovarača. Jako im je važna profesionalnost, točnost i sigurnost u nastupu. Posjetnice se ne razmjenjuju.[15]

Prigodan izbor odjeće je klasično poslovno odijevanje. Za muškarce su to klasična crna ili modra odjela s kravatom. Žene mogu nositi decentne haljine do koljenja s jednostavnim uzorkom i bojom ili pristojnu košulju sa suknjom do koljena.

Prilikom upoznavanja koristi se titula i prezime, rukuje se te je jako važan kontakt očima. U mnogim slučajevima Amerikanci će tražiti da ih se oslovljava prvim imenom jer preferiraju opušteni poslovni stil. Oni vrlo brzo postaju opušteni: skidaju sako, razgovaraju o detaljima privatnog života... [16]

Mnogi poslovni susreti se odvijaju u restoranima i barovima, također se koriste taksiji i hotelske usluge te je potrebno znati visinu napojnice. U SAD-u barovima i restoranima iznosi 15%, taksijima između 10-15%, a hotelima se daje između 0,75 i 1 USD po komadu prtljage, a sobaricama 1 USD dnevno.

Pokloni su lijepa gesta, ali se ne očekuju. Obično se uručuju nakon zaključivanja posla te se odmah otvaraju. Amerikanci posebno cijene darove specifične za neku državu.

Poslovni partneri iz SAD-a su iznimno opušteni i prijateljski nastrojeni. Dolazak na vrijeme se iznimno cijeni, a najbolji izbor odjeće je klasično odjelo i haljina. Treba biti pažljiv prilikom poslovanja s njima jer im je glavni cilj zarada što veće količine novca u što kraćem roku.

3.2. Rusija

Istočni kulturni stil se temelji na harmoniji odnosa i timskom radu. U Rusiji se za vrijeme socijalizma poticao timski rad te je takva politika ostavila trag na suvremeno poslovanje. U većini slučajeva odluku ruskog partnera se treba dugo čekati iz razloga što odlučivanje nije

[15] Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. (2016): Poslovna etika i multikultura, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, str. 187
[16] wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-severnoj-americi/ (22.08.2017)

individualno. Pregovaračke timove često sačinjavaju veterani ili eksperti velikog iskustva. Ne daju lako ustupke, a volju suprotne strane da daje ustupke obično smatraju znakom slabosti.

Rusi pri prvom susretu se rukuju te kažu svoje ime i titulu. Vrlo je važno memorizirati njihovu titulu jer nekorištenje titule smatraju nekulturnim postupkom. Također je vrlo važan kontakt očima.

Rusi cijene poznavanje njihovog jezika ili barem nekoliko ruskih frazi. No treba pripaziti ukoliko ruski biznismen započne pregovore na engleski ili jezik svog poslovnog partnera ne smije se inzistirati na ruski jezik jer to mogu shvatiti kao uvredu.

Kao i kod američkog partnera obično klasično crno ili modro odijelo dobar je izbor za sve prilike. Također posebnu pažnju posvećuju cipelama jer ih smatraju statusnim simbolom. Treba se izbjegavati prekomjerno nošenje nakita.

Rusi često kasne na poslovne sastanke, emocionalni su u poslovnim odnosima i odlukama. Skloni su svoje poslovne odluke donositi emocionalno kako bi dokazali svoje strastveno opredjeljenje za njih. Vrlo su važne međusobne simpatije.[17]

Veoma su dobri domaćini, te priređuju različite zabavne sadržaje. Prilikom razgovora izvan poslovnog konteksta prigodne su teme umjetnosti i kulture, te se trebaju izbjegavati teme koje bi mogle biti krivo protumačene.[18]

Rusija je zemlja u kojoj se dar očekuje na prvom sastanku. Ruse raduju mali darovi koje ne mogu nabaviti u svakoj zemlji. Treba pripaziti jer su ponosni na votku domaće proizvodnje te se ona treba izbjegavti prilikom darivanja s ruskim poslovnim partnerima.

Za razliku od Amerikanaca u Rusiji nije izražen individualizam. Većina odluka se donosi u grupi (više cijene superiornost grupe). Iznimno su profesionalni i cijene svaki trud poslovnog partnera da nauči o njihovoj kulturi, bilo to par ruskih frazi ili prigodan poklon.

3.3. Japan

Japanci izričito drže do svoje kulture i navika, Njihova kuktura je dragocjena, bogata tradicijom i održana do danas te ako se ne poznaje njihov način ponašanja može ih se uvrijediti. Ova kultura u prvi plan ističe obiteljske i prijateljske odnose. Sastanci nedjeljom i

[17] Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. (2016): Poslovna etika i multikultura, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, str. 241
[18] http://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-rusiji (22.08.2017)

neradnim danom su neuobičajni. Sastanke treba zakazati nekoliko dana prije uz obvezu potvrde. U Japanu veliku ulogu igra "kolektivizam", nikad nisu zazirali od kolektivnih ili grupnih normi. Japanski zaposlenici posjeduju snažan zajednički interes za kolektiv, što olakšava uspješan timski rad. Vrlo često svog poslovnog partnera znaju zasut komplimentima, npr. kada poslovni partner kaže dobar dan na japanskom jeziku, oni će ga početi hvaliti kako dobro govori jezik. Skromnost i poštivanje sugovornika temeljne su odrednice Japanaca.[19]

Japanci su izuzetno disciplinirani. Dolazak na vrijeme je obavezan dok je kašnjenje nepojmljivo. Radno vrijeme u Japanu je od ponedjeljka do petka od 09-17h, često se radi i subotom prijepodne.

Kada je riječ o poslovnim sastancima treba se voditi računa o odijevanju. Najbolji izbor je klasično poslovno odjelo pri čemu treba izbjegavati jarke boje. Ležernija, odnosno sportka garderoba ne dolazi u obzir, čak ni ako su temperature visoke. U manjim kompanijama pravila odjevanja nisu toliko stroga, ali je konzervativno oblačenje obavezno u većim kompanijama i institucijama.

U Japanu se ljudi pozdravljaju tako što se klanju što prikazuje pristojnost, poštovanje i dobar odgoj. Ako se pozdravlja starija ili cijenjena osoba naklanja se do 70 stupnjeva, dok prijatelja ili poznanika se pozdravlja naklonom do 30 stupnjeva. Treba se izbjegavati prisni odnos. Domaćinu se nikada ne smiju okrenuti leđa. Stisak ruke, tapšanje po ramenu te poljubac u obraz smatra se neukusnim i uvrijedljivim. Ukoliko tokom razgovora se želi ukazati poštovanje sugovorniku, prilikom obraćanja treba koristiti prezime plus riječ San (gospodin) ili Košikova San (gospođa). [20]

Japanski sugovornik neće svog poslovnog partnera oslovljavati imenom, nego isključivo prezimenom sa dodatkom San. Ne očekuju od poslovnih partnera da poznavaju njihov jezik, ali svako korištenje njihovog jezika će biti cijenjeno.

Korištenje engleskog jezika u pregovorima s japanskim partnerima nije uobičajno, te je najbolje uzeti prevodioca. Europski i arapski običaj nalaže da se ljude prilikom razgovora gleda u oči dok Japanac to ne smatra pristojnim i zato upire pogled u partnerov vrat ili čvor na kravati. Češkanje glave na Zapadu znači zbunjenost i zabrinutost, a u Japanu srdžbu. U

[19] Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. (2016): Poslovna etika i multikultura, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, str. 243.
[20] http://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-japanu/ (22.08.2017)

velikom broju poznatih nam zemalja okretanje glave lijevo-desno znači nijekanje, a u Japanu se to izražava pokretom desne šake naprijed-natrag.

Što se tiče ponašanja za stolom, srkanje hrane nije neukusno već se time daje do znanja da ja hrana bila ukusna. Zdjelicu iz koje se jede može se slobodno prisloniti usnama kako bi se došlo do hrane. Kada se dobije piće, treba pričekati da svi poslovni partneri imaju piće u rukama da se može nazdraviti.[21]

Kada se ulazi u japanska domaćinstva, hotele, hramove, restorane ili čak kad se ulazi u stan poslovnog partnera trebaju se skinuti cipele te se u zamjenu dobiju papuče. U Japanu cijenkanje predstavlja poniženje. Kod njih se cijena nemože smanjiti, niti povećati. Stoga cjenkanje treba zaboraviti kako bi se izbjegle neugodne situacije. Kihanje smatraju nepristojnim, napojnice osobnom uvredom (osim u međunarodnim restoranima) te kada se pruža neki predmeta pruži se s dvije ruke.[22]

Japan ima bogatu i jedinstvenu kulturu i tradiciju koja uvelike utječe na način njihovog poslovanja. Postoje mnogobrojne kulturološke razlike u neverbalnoj komunikaciji, ponašanju za stolom, načinu pozdravljanja te je zadatak menadžera/inozemnog partnera da se upozna s tim razlikama kako bi ostavio dobar dojam i postigao cilj pregovaranja. Japanskim poslovnim partnerima za razliku od Amerikanaca cilj pregovaranja je uspostavljanje dugoročnih poslovnih odnosa, a ne što veća zarada u što kraćem roku.

3.4. Kina

Kina je najmnogoljudnija zemlja na svijetu, broji milijardu i 370 tisuća stanovnika, no i ona ima svoju bogatu kulturu punu običaja i rituala koji variraju od regije do regije. Ona je jedna od najstarijih i najrazvijenijih civilizacija te ima jedinstvenu poslovnu kulturu i bonton. Kako bi se izbjegla poslovna "katastrofa" i postigao cilj pregovaranja potrebno je upoznati se s kulturološkim razlikama.[23]

Odjeća u Kini nije toliko formalna kao u ostalim kulturama, oni odjelo ne smatraju statusnim simbolom. No ukoliko se inozemni partner dobro prezentira svojim kineskim partnerima ostaviti će pozitvan dojam. Najbolji odabir je konzervativna odjeća, za muškarce odjelo, a za

[21] http://net.hr/magazin/putovanja/11-japanskih-obicaja-koji-sokiraju-svakog-stranog-putnika/(22.08.2017)
[22] http://www.wish.hr/japanski-bonton/ (22.08.2017)
[23] https://hr.wikipedia.org/wiki/Kina (23.08.2017)

žene ravne cipele i bluze s dugim rukavima. Prilikom odabira kravate ili nekog drugog modnog dodatka treba se odlučiti za neku od sretnih boja, crvena ili zlatna.[24]

Najbolje vrijeme za poslovni sastanak u godini su: travanj, svibanj i lipanj te listopad i rujan. Svaki susret je poslovni sastanak. Treba se izbjegavati kašnjenje jer se to smatra uvredom. Radno vrijeme većine poduzeća je od 08:00 do 17:00 s pauzom za ručak od 12:00 do 14:00. Za vrijeme pauze i blagdana (kineska Nova godina, Dan svibnja, Dan državnosti) većina poduzeća ne radi i po tjedan dana.

Prilikom pozdravljanja rukovanje je potpuno normalan i formalan oblik pozdravljanja, također za njih je tipično klimanje glavom i naklon. Kada se nekome obraća koristi se njegova titula i prezime. Ukoliko netko nema titulu osobi se može obratiti sa "gospodine", "gospođica" i "gospođa". Kada je velik broj ljudi prisutan na sastanku prilikom ulaska u prostoriju oni mogu početi pljeskati, a od inozemnog poslovnog partnera se očekuje da plješće zajedno s njima.

Posjetnice/vizitke su obavezne prilikom poslovanja s kineskim poslovnim partnerima. One se uručuju na početku poslovnog sastanka i uručuju se tako što je posjetnica okrenuta na stranu na kojoj su sve informacije tj. na tzv. "lice" posjetnice. Prilikom primanja vizitke obavezno je treba pomno pročitati i proučiti ukoliko se samo spremi u džep Kinezi to smatraju uvredom.

Na početku poslovnog sastanka često zna biti kraći neobavezni razgovor. Poželjnje teme u razgovoru: kineski krajolici i znamenitosti, vrijeme, klima i zemljopis u Kini, putovanje u ostale zemlje, kineska umjetnost. U razgovoru treba izbjegavati korištenje sljedećih termina: "Crvena Kina", "Komunistička Kina" i "Kinesko kopono". Također treba izbjegavati korištenje riječi "ne". Treba govoriti umjerenim tonom te jezgrovito. Nikada ne pokazivati ljutnju te se smijati tiho, izbjegavati vrpoljenje i dodirivanje usta. Ukoliko se održava prezentacija potrebno je bar 20 kopija prezentacije za distribuciju i to u crno-bjeloj boji jer se u kineskoj kulturi bojama daje veliki značaj često negativan.[25]

Kako ih ne bi smatrali pohlepnima, u Kini dar odbiju tri puta prije nego što ga konačno prihvate, a otpakirat će ga poslije. Time se tradicionalno izbjegava eventualna neugodnost da lice primatelja pokaže razočaranje primljenim darom. Skromni se Kinezi zbog neprimjereno skupog dara osjećaju neugodno, što, međutim ne vrijedi u slučaju dugogodišnje suradnje.

[24] Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. (2016): Poslovna etika i multikultura, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, str. 245.
[25] http://www.wish.hr/kineski-poslovni-bonton/ (23.08.2017)

Napojnica je uglavnom uračunata u cijenu. Prilikom jela štapići za jelo se ne smiju ostaviti zabodeni u rižu jer to podsjeća na jedan stari ritual. Za razliku od drugih kultura podrigivanje u javnosti za Kineze smatra se izražavanjem zadovoljstva jelom i to je kompliment kuharu. Šalice čaja se stalno nadopunjuju. Upirati prstom nije pristojno.[26]

Duga povijest i tradicija utjecale su na poslovni bonton. Može se zaključiti da prilikom poslovanja s kineskim poslovnim partnerima najveću pažnju treba predati bojama i brojevima koji se koriste za vrijeme pregovaranja. Veliki broj boja i brojeva u Kini ima neko značenje i to uglavnom negativno stoga je izrazito važno upoznati se s kulturom kako bi se izbjeglo njihovo korištenje u prezentacijama.

3.5. Auatralija

Prije odlaska na poslovni put u Australiju potrebno se upoznati sa zemljopisom, povijesti, kuturom, običajima i ritualima te zemlje. Australija danas je zemlja anglo-saksonskog podrijetla u kojoj živi mješavina ljudi svih drugih nacija.

Sastanak s australskim poslovonim partnerima je najbolje ugovoriti mjesec dana unaprijed. Sastanak je lako ugovoriti s obzirom na visinu funkcije, većina australskih menadžera su poprilično pristupačni i spremni razgovarati o poslu. Prilikom ugovaranja sastanka treba voditi računa o australskoj turističkoj sezoni koja traje od prosinca do veljače te u to vrijeme dolazi do smanjivanja poslovnih aktivnosti. Najbolji vrijeme za poslovanje je između ožujka i studenog. Također treba izbjegavati ugovaranje sastanka za vrijeme Božića i Uskrka jer tad većina poslovnih ljudi uzima godišnji odmor. Radno vrijeme poduzeća i institucija u Australiji je od 09:00 do 17:00.

Dolazak na vrijeme u svakoj kulturi je iznimno važan. Tako i u Australiji, ukoliko se i zakasni na sastanak nekoliko minuta australski poslovni partner neće puno zamjeriti. No to stvara lošu sliku kao neodgovornog poslovnog partnera.

Kao i u svakoj drugoj kulturi najbolji odabir odjeće je konzervativno odjelo. Muškarci dakle nose tamno odjelo i kravatu, a žene mogu odjenuti haljinu ili poslovni kostim (sako, košulja, suknja ili hlače). Vrlo je važno voditi računa u kojem djelu Australije se posluje jer zbog veličine zemlje klima i temperatura drastično variraju. Sjever Australije ima tropsku klimu a jug umjereniju, tako je na sjeveru dopušteno se odjenuti manje formalno. Također u Australiji

[26] http://www.telegram.hr/zivot/kinezi-imaju-dosta-drugacije-obicaje-od-nas-a-ovih-13-bi-vas-cak-i-mogli-malo-sokirati/ (23.08.2017)

je popularan "Casual Friday" tj. opušteni petak gdje je u svakom poduzeću dopušteno odjenuti se ležernije.

Australci preferiraju kontakt očima, a za ljude koji ga izbjegavaju smatraju da su sumnjičavi i nepovjerljivi. Cijene iskrene i dobro informirane poslovne partnere koji se ne boje reći svoje mišljenje. Također vole provocirati te na provokacije očekuju da se uzvrati humorom. Teme koje treba izbjegavati prilikom poslovanja u Australiji su teme o imigrantima i Aboridžinima. Vole sebe kritizirati, no ne reagiraju dobro na tuđe kritike. Dati će do znanja kada se prešlo granicu. Ne pridavaju veliku pažnju titulama.[27]

Kada je riječ o darivanju, ono u australskoj poslovnoj kulturi nije uobičajeno. No ukoliko se ide u kuću poslovnog partnera prikladni pokloni su cvijeće, bombonjera ili butelja dobrog vina. Također dobar poklon je neki predmet ili prehrambeni proizvod karakterističan za zemlju inozemnog poslovnog partnera.[28]

Može se zaključiti da australski poslovni partneri su pristupačni i druželjubivi, nije izražen individualizam te cijene iskrene i direktne poslovne partnere. Za razliku od drugih država, u Australiji prilikom ugovaranja sastanka treba izbjegavati prosinac, siječanj i veljaču jer tada je turistička sezona.

3.6. Njemačka

Kao i sve ostale zemlje, Njemačka drži do svoje kulture i običaja. Ukoliko se posluje s Njemcima treba se informirati o njihovoj kulturi i pravilima poslovne komunikacije u toj državi. Njemačka je veoma velika i snažna zemlja te je gusto naseljena. Jedna je od najačih u automobilskoj, građevinskoj, kemijskoj, elektronskoj i tekstilnoj industriji te vrlo poželjan poslovni partner. Njemci su izuzetno precizni i točni te im je vrlo bitno obrazovanje.

Prilikom obraćanja poslovnim partnerima žene treba oslovljavati sa gospođo (Frau), a muškarce s gospodine (Herr) nakon čega sljedi prezime (osim u slučajevima kada partner kaže drugačije).Također titule i pozicije su od iznimne važnosti. Prilikom upoznavanja s poslovnim partnerom najbolji oblik formalnog pozdravljanja je rukovanje, te se za vrijeme rukovanja partnera treba gledati u oči. Tijekom poslovnih sastanaka privatne teme treba izbjegavati. Poželjno je znanje njemačkog jezika jer se engleski koristi samo u neformalnom

[27] http://www.moj-posao.net/Vijest/61199/Poslovni-bonton-Australija/6/ (23.08.2017)
[28] Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. (2016): Poslovna etika i multikultura, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, str. 249.

druženju. Prije sastanka treba provjeriti koristi li se engleski kao radni jezik, a ukoliko se ne koristi treba se angažirati prevodioc. Njemački menadžeri su orijentirani na poslovne zadaće, emocije se skrivaju što se smatra vrlo važnom karakteristikom. Oni traže trenutno reagiranje te efikasno i efektivno djelovanje, a neodlučnost se smatra manom. Iznimno su disciplinirani te rade naporno i marljivo. Strogo se odvaja poslovni od privatnog života te su više orijentirani na domaće nego inozemno tržište. Prije poslovanja s inozemnim partnerima Njemci dobro prouče njhove rituale i običaje. Njihova neverbalna komunikacija je minimalna, emocije se ne pokazuju.

Dolazak na vrijeme je izuzetno važan, samo u akademskim krugovima tolerira se 10 minuta zakašnjenja. Humor ovisi o prilikama, ukoliko je situacija jako ozbiljna, mjesta za humor nema. Rijetko se šale, vicevi stranaca ih dovode u neugodnu situaciju.[29]

Što se tiče odjevanja za poslovne susrete u Njemačkoj to ovisi o grani poslovanja. Ukoliko je riječ o bankarskom sektoru od partnera se zahtjeva klasično odjelo za muškarce te prikladna haljina za žene. Dok u marketing i IT sektoru pravila odjevanja su opuštenija.[30]

Darivanje u Njemačkoj nije uobičajena praksa, a taj dio poslovanja je reguliran zakonom. Uglavnom se prihvaćaju manji pokloni koji prezentiraju zemlju ili kompaniju poslovnog partnera, a cijena poklona nebi smjela preći 60 USD.

U Njemačkoj se ne daje napojnica ako je na računu navedeno "bedinung" (podvorba), a inače je između 10 i 15%. Taksistima se zaokružuje iznos prema procjeni (nekoliko eura), a u hotelima se nosačima daje od 0,5 do 1 eura po komadu prtljage.

Može se zaključiti da njemački poslovni partneri su izrazito profesionalni i disciplinirani. Emocije se skrivaju i to se smatra važnom karakteristikom također se zahtjeva efektivno i efikasno reagiranje u što kraćem roku, dok neodlučnost smatraju manom. Posao je na prvom mjestu, izbjegavaju se neformalni razgovori ponajviše o privatnom životu.

3.7. Kanada

Kanada se smatra jednom od najgostoljubivijih zemlja na svijetu. Prije poslovanja s kanadskim poslovnim partnerima potrebno se upoznati sa zemljopisom, kulturom i običajima te zemlje.

[29] Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. (2016): Poslovna etika i multikultura, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, str. 240.
[30] http://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-njemackoj/ (23.08.2017)

Dolazak na vrijeme kao i u svakoj drugoj kulturi vrlo je važna stavka. Od poslovnih partnera se očekuje dolazak na vrijeme no ukoliko je poslovni partner u nemogućnosti da stigne na sastanak obavezno se telefonom treba obavijestiti poslovni partner. U Kanadi se poslovni sastanci uglavnom ugovaraju kroz jutro. Jezik koji se koristi prilikom pregovaranja u Kanadi je engleski jezik. Radno vrijeme je od 09:00 do 17:00, ali često ostaju duže na svome radnom mjestu. Trgovine uobičajeno rade od 10:00 do 18:00, no neke su otvorene i do 21 sat te postoji mnoštvo kioska i manjih trgovina koje rade 24 sata dnevno.

Izbor odjeće treba biti konzervativan. Odjeća mora biti kvalitetna i reprezentativna no ne mora nužno biti najnovija ili trendovska. Kao i u Njemačkoj o različitim sektorima ovisi razina formalnosti za odjevanje, no uvijek je sigurna opcija klasično odjelo za muškarca, a za ženu jednostavna haljina ili kostim. Također treba paziti koje je godišnje doba jer u Kanadi su zime vrlo hladne te ukoliko se poslovni sastanak ugovori u zimskim mjesecima obavezno treba ponijeti najtopliju garderobu. Treba izbjegavati nošenje jakih mirisa kao što su parfemi i aftershavovi jer Kanađani smatraju nošenje jakih mirisa znak osobne nehigijene.

Prilikom oslovljavanja poslovnog partnera jako brzo se može prijeći na ime no treba pričekati da kanadski poslovni partner to zatraži. Također treba biti vrlo pažljiv s izgovaranjem imena.[31]

Darivanje u Kanadi obično se obavlja nakon što je poslovni dogovor sklopljen. Najbolji izbor je poklon iz zemlje koje poslovni partner dolazi. Poklon mora biti kvalitetan, ali ne očito skup. Obično se otvaraju odmah i pred svima. Jako je popularno odvesti svog poslovnog partnera na ručak ili večeru, no ako se ide na večeru u kuću poslovnog partnera najprigodniji pokloni su cvijeće, bombonjera ili boca dobrog vina.

U Kanadi utvrđena visina napojnice u restoranima i barovima iznosi 15%, u taksijima između 10 i 15%, hotelima se daje između 0.75 i 1 USD po komadu prtljage, a sobaricama 1 USD dnevno.

Može se zaključiti da u Kanadi vrijede sva pravila općeg poslovnog bontona, kultura nije imala veliki utjecaj na poslovanje i organizaciju kao u nekim drugim državama (Japan, Kina, Indija). Važno je doći na vrijeme, obući se klasično i profesionalno te poznavati poslovni engleski jezik.

[31] http://www.moj-posao.net/Vijest/61080/Poslovni-bonton-Kanada/6/(24.08.2017)

3.8. Francuska

Francuska je jedna od najvećih europskih i svjetskih sila. Velika zemlje, duge i bogate povijesti odnosno kulture. Ima 60 miliona stanovnika i dominantni jezik je francuski no u upotrebi su i mnogi dijalekti. Oko 4% stanovništva je zaposleno u poljoprivredi, 24% u industriji i 71% u sektoru usluga. Ima razvijenu proizvodnju automobila, aviona i lijekova te u posljednje vrijeme se turizam dosta razvio.[32]

Radno vrijeme u Francuskoj je od 08:30/09:00 do 18:30 s pauzom za ručka od dva sata. Često u Parizu i ostalim većim gradovima zaposlenici ostaju do 20 sati na radnom mjestu. Prekovremeni rad je uobičajen. Što se tiče zakazivanja sastanka treba izbjegavati ugovaranje sastanke tijekom ljeta, posebno kolovoza. Najbolje je zakazati poslovni sastanak oko 11:00 sati ili oko 15:30 nakon pauze za ručak. Francuzi slabo govore strane jezike i jako su ponosni na svoj jezik. Na sastancima i zabavama svi se rukuju ma koliko se dobro poznavali. Prilikom pozdravljanja nema suzdržljivosti, rukovanje je izrazito srdačno i često prelazi u grljenje i ljubljenje u obraze tri puta.[33]

Način odjevanja treba da bude klasičan, no kroz odjevanje Francuski poslovni partneri procjenjivati će imovinu i društveni status pojedinca. Francuska je modna prijestolnica svijeta te se od žena očekuje da budu elegantne. Prilikom neobaveznih razgovora teme mogu biti umjetnost, moda, glazba, filozofija, francuska kuhinja i sport, no treba izbjegavati teme kao politička opredjeljena, privatni život te nikako kritizirati Napoleona. Bonton je nastao u Francuskoj, tako da sva pravila klasičnog bontona vrijede.[34]

Francuzi su poslovni partneri koji se uvijek drže zakazanog vremena sastanka, poštuju protokol te kada je formalno obrazovanje u pitanju daleko su ispred svojih kolega bilo gdje u svijetu. No, slabosti Francuske poslovne kulture su te što samo govore francuski jezik, izražen je indvidualizam (ne reagiraju na potrebe drugih), mali broj je žena na rukovodećim pozicijama, veliki su tradicionalisti i opiru se promjenama te je proces donošenja odluke spor i dugotrajan. Nisu druželjubivi ni velikodušni. Francuzi cijene titule.[35]

[32] https://hr.wikipedia.org/wiki/Francuska (24.08.2017)
[33] Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. (2016): Poslovna etika i multikultura, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, str. 238.
[34] http://www.ekapija.com/business-advice/82948/poslovni-obicaji-u-francuskoj (24.08.2017)
[35] http://www.kapitalmagazin.com/poslovna-kultura-francuza/(24.08.2017)

Darivanje poklona ne igra veliku ulogu u Francuskoj poslovnoj kulturi. No ako dođe do razmjene Francuski poslovni partneri vole primati lijepo upakirane i kvalitetne darove manje vrijednosti, no tek nakon prvog sastanka.

Ako u francuskom restoranu na računu piše "service compris", to znači da je 15% servisa već uključeno u cijenu obroka. Ipak, zadovoljan gost dodat će konobaru još "nešto sitnoga". No, ako je otisnuto "service non compris" ostavlja se između 10 i 12%, dok se poslužiteljima u hotelima i sl. daje nekoliko centa. Nosači na uzletištima i drugdje plaćaju se po komadu prtljage.

Francuska kultura utječe na njihovo poslovanje i organizaciju. Vrlo su profesionalni, no veliki su tradiconalisti što uzrokuje mali broj žena na rukovodećim pozicijama, opiranje promjenama te pregovaranje samo na francuskom jeziku. Za odijevanje i pozdravljanje vrijede opća pravila poslovnog bontona, a titule smatraju vrlo važnim.

3.9. Španjolska

Svaka zemlja iza sebe ima određenu prošlost koja je uvelike utjecala na njihovu kulturu. Tako i Španjolska ima svoje običaje i rituale koji utječu na privatni, ali i poslovni život. Španjolska je zemlja poznata po turizmu, povijesti, modi, nogometu, itd... Velika poduzeća iz Španjolske dominiraju međunarodnim tržištom stoga je jako važno upoznati se s poslovnom kulturom.

Radno vrijeme u Španjolskoj, kao i u ostatku Europe, je od 09:00 do 17:00. Pauze za ručak su od 13:00 do 14:00. Kada je potrebno Španjolci će ostati na radnom mjestu i do 20 sati ako treba. Također vole spajati blagdane, tako da ako blagdan i padne na utorak oni će spojit i napraviti produženi vikend. Godišnji odmori su im najčešće u srpnju i kolovozu stoga te mjesece treba izbjegavti za ugovaranje sastanaka. Uzimajući sve to u obzir najbolje je dogovoriti poslovni sastanak u 10 sati ujutro i prije dogovoreni susret obavezno potvrditi e-mailom.

Tijekom pregovaranja s Španjolcima vrlo je važna strpljivost, jako sporo donose odluke. U Španjolskoj samo glavni šef (el jefe) ima autoritet donositi odluke. Jako je važan osobni kontakt jer su jako pristupčni i druželjubivi te se vezuju za osobe stoga, ako je riječ o nekom većem poslu s Španjolskim poslovnim partnerima dobro je imati predstavništvo u toj zemlji. Prvi dojam je jako važan kod Španjolaca, procjene odmah na početku te svoje mišljenje teško

mjenjaju. Jako su ponosni te neće priznati ako nešto nisu razumjeli stoga kada im se nešto prezentira treba pripaziti da su sve razumjeli.[36]

Odabir odjeće i za muškarce i žene je konzervativno klasično odjelo i haljina. U poslovnim krugovima žene neće mnogo postići naglašavanjem atributa.

Tijekom neformalnih razgovora treba izbjegavati priču o poslu, osobna pitanja, teme o baskijskom separatizmu i katalonskom regionalizmu. Također treba izbjegavati kritiziranje borbe bikova i Drugog svjetskog rata. Uvijek prihvatljive teme su one o umjetnosti, povijesti, kulturi, modi i nogometu.[37]

Španjolski poslovni partneri ne očekuju poklon prilikom prvog poslovnog sastanka. U Španjolskoj se pokloni ne uručuju tijekom poslovnih sastanaka, naročito ne pri prvom susretu, nego nakon sklapanja ugovora. Darovi s logom poduzeća, međutim, neće razveseliti poslovne partnere u Španjolskoj.

Kultura u Španjolskoj ima veliki utjecaj na pojedinca tj. na njegov privatni i poslovni život. Naglašen je individualizam, glavni šef (el jefe) donosi sve odluke, što je dugotrajan i spor proces. Možemo zaključiti da emocije igraju veliku ulogu prilikom pregovaranja, jer se Španjolci vezuju za poslovne partnere. Može se zaključiti ukoliko je riječ o većem poslovnom pothvatu da je najbolje imati predstavništvo u toj zemlji.

3.10. Ujedinjeno Kraljevstvo

Ujedinjeno Kraljevstvo Velike Britanije i Sjeverna Irske bogato je kulturom i tradicijom. Stoga prije poslovnog puta potrebno je informirati se o običajima, ritualima i poslovnoj kulturi te zemlje.

Radno vrijeme u Ujedinjenom Kraljevstvu je od 09:00 do 17:00 sati, od ponedjeljka do petka dok menadžeri ne odlaze iz ureda prije 19 sati. Državne institucije rade do 17:30 sati, a banke uobičajeno rade od 09:30 do 16:30 sati.

Sastanak s poslovnim partnerima iz Velike Britanije najbolje je ugovoriti nekoliko dana prije te se najaviti par dana unaprijed. Prilikom ugovaranja sastanka treba izbjegavati srpanj i kolovoz te Uskrs jer tada većina Britanaca odlazi na godišnji odmor također gotova sva

[36] Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. (2016): Poslovna etika i multikultura, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, str. 237.
[37] http://ba.ekapija.com/after-workhours/66723/poslovni-obicaji-u-spanjolskoj (24.08.2017)

poduzeća i državni uredi ne rade između Božića i Nove godine. Najbolje vrijeme za sastanak je oko 11 ili oko 16 sati te se točnost cijeni no ako se zakasni do 15 minuta britanski poslovni partner neće previše zamijeriti. Treba uzeti obzir da je promet, pogotovo u Londonu, vrlo spor.

Što se tiče poslovnog odjevanja konzervativan izbor odjeće je najbolji. Odjela, haljine i kostimi tamnijih boja. I žene i muškarci mogu nositi hlače, ali moraju izbjegavati nošenje traperica.

Britanci su vrlo rezervirani te je teže započeti neformalan razgovor s njima. Općenito gledano, Britanci sa sjevera biti će mnogo otvoreniji i prijateljski nastrojeni nego oni s juga. Oni uglavnom pričaju vrlo smireno, ne podižu ton i ne gestikuliraju. Također ne vole preveliku bliskost sugovornika, nije pristojno ubacivati se u riječ i prekidati sugovornika. Poželjne teme za razgovor: vrijeme, sport – pogotovo nogomet, životinje, britanska povijest, kultura, književnost i popularna glazba, pozitivna iskustva iz Ujedinjenog Kraljevstva, kvaliteta britanske hrane i piva. Teme koje treba izbjegavati: Sjeverna Irska, religija, monarhija i kraljevska obitelj, politika i stranke, europska unija i euro, bliski istok, osobna pitanja o porijeklu, religijskoj pripadnosti, obrazovanju, klase i klasni sustav te imigracija.[38]

U britanskoj poslovnoj kulturi nije uobičajeno darivati poslovne partnere. Poklonom se može obilježiti uspješno zaključivanje posla. Dar treba biti kvalitetan s ukusom no ne preskup. Manji pokloni kao knjiga ili nalivpero, boca vina ili šampanjca su najbolji izbor.

U Velikoj Britaniji se nazdravlja uz riječ *Toast!,* što dolazi od tradicije umakanja komadića prepečena kruha, toasta, u vrč vina ili piva s namjerom da se isproba okus napitka.[39]

Što se tiče napojnica u Velikoj Britaniji se uz račun dodaje 10 do 15%, a ako je servis uračunat u cijenu konzumacije, može se , ali ne mora ostaviti nešto sitnoga koliko se smatra potrebnim za posebno dobru uslugu.

Može se zaključiti da prilikom poslovanja s Britancima neverbalnu komunikaciju treba svesti na minimum. Razlog tome je taj što su jako rezerviran narod, koriste smiren ton te ne gestikuliraju previše.

[38] http://www.moj-posao.net/Vijest/61455/Poslovni-bonton-Ujedinjeno-Kraljevstvo/6/ (25.08.2017)
[39] Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. (2016): Poslovna etika i multikultura, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, str. 239.

3.11. Švedska

Švođani prave jasnu podjelu između privatnog i poslovnog života. Nemaju običaj da rade prekovremeno za vrijeme praznika i blagdana, a učestali prekovremeni rad smatraju dokazom nestručnosti. Naglašena je profesionalnost, vrlo su koncentrirani na posao. Sastanak treba zakazati dva tjedna prije. Dolazak na vrijeme je vrlo važan, no ukoliko je nemoguće stići na sastanak obavezno se treba javiti. Švođanima je kašnjenje znak nepoštovanja prema domaćinu.

Švođani su vrlo profesionalni i detaljni, te cijene poslovne partnere koji posjeduju bogato iskustvo i znanje. Uvijek će odraditi svoj dio posla. Na sastancima s njima ne treba pokazivati previše emocija, treba se izbjegavati glasno pričanje, smijanje i gestikuliranje.

Jako su koncentrirani na posao, te nema puno neformalnih razgovora. Uglavnom su to kratke pauze za kavu ili voće. Treba voditi računa o izbjegavanju sljedećih tema: iznošenje mišljenja o švedskoj vladi, osobna pitanja, itd... Uvijek su prihvatljive teme: umjetnost, kultura, sport i moda. Također u Švedskoj tišina je prihvatljiva stoga nema potrebe za pričom samo kako bi se "popunila" tišina.[40]

Prilikom rukovanja s švedskim poslovnim partnerima treba izbjegavati osmjeh. Švođani su poprilično rezervirani i strogo poslovni, krajnje profesionalni. Kada se posjećuje kuća poslovnog partnera najbolji izbor poklona je neko cvijeće, bombonjera ili boca vina. Prilikom odabira cvijeća treba izbjegavati bijele ljiljane ili krizanteme jer ih povezuju s pogrebima.
U Švedskoj obitelj i djeca su na prvom mjestu stoga ukoliko se ide u posjet poslovnom partneru koji ima dijete potrebno je donijeti dar za dijete.

Odabir odjeće je konzervativan: za muškarce klasična tamna odjela sa svilenom kravatom i košuljom a za žene konzervativne poslovne haljine ili odjela.[41]

Švođani su poslovni partneri koji neće pokazivati nikakve emocije prilikom pregovaranja, a svako pokazivanje istih smatraju znakom slabosti. Jako su rezervirani, disciplinirani i profesionalni te kašnjenje shvaćaju kao uvredu.

[40] http://www.wish.hr/bonton-i-poslovni-maniri-u-svedskoj/ (25.08.2017)
[41] http://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-svedskoj/ (25.08.2017)

3.12. Italija

Kada je riječ o Italiji treba naglasiti postojanje izrazitog patriotizma. Talijani su vema ponosni na svoju kulturu, povijest i porijeklo. Stoga prije poslovnog puta u Italiju potrebno se dobro upoznati s ritualima i običajima te nacije. Upravo u Italiji razvijen je bankarski sustav, osiguranje i dvostruko knjigovodstvo.

Talijani ne pričaju engleski jezik te je potreban prevoditelj. Prilikom upoznavanja, bilo poslovnog ili privatnog vole da ih predstavi treća osoba. Vrlo je dobro imati stalnog predstavnika/prevoditelja prilikom poslovnog puta u Italiju. Talijanski poslovni partneri vrlo su skloni izigravanju propisa. Praktično, ništa važno se ne odvija prema propisima. Propisi u poslovanju su minimalni, a tamo gdje i postoje podložni su manipulaciji.[42]

Jako su druželjubivi te vole upoznati ljude s kojima posluju. Postavljaju mnoga osobna pitanja kako bi bolje upoznali svog privatnog partnera no na početku izbjegavaju pitanja o visini plaće ili nekim intimnijim događajima. Nakon što se poslovni partneri dobro upoznaju, čak i takva pitanja postaju dozvoljena. Veoma druželjubivi i komunikativni te vole pričati i poslovnom i privatnom životu.

Prilikom dolaska Talijani pozdravljaju sa *saluti* ili *buongiorno,* kao i *buona sera* na odlasku. Oni svoje poslovne partnere oslovljavaju sa gospodine (signore) ili gospođo (signora) uz prezime. Jako poštuju status, rang i godine. Osobama s akademskim zvanjem na vizitkama stoji *dottore* ili *dotoressa.*

Na osnovu fizičkog izgleda, svjesno ili nesvjesno, na prvi mah procjenjuju status, imovinsko stanje, porijeklo i stupanj obrazovanja poslovnog partnera. Treba voditi računa o fizičkom izgledu te načinu ponašanja i izražavanja. Kad je o Italiiji riječ dobri maniri i lijepa fizička pojava su veoma važni za početak svake suradnje. Muškarci bi trebali nositi kvalitetna i brenndirana tamnija odjlea i nakit poput sata, kravate i ostalih otmjenih detalja. Žene trebaju biti elegantne i glamurozne no profesionalne, jednostavna haljina s otmjenim detaljima poput torbice, kožnih rukavica i laganog nakita.[43]

[42] Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. (2016): Poslovna etika i multikultura, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, str.234.
[43] http://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-italiji/ (25.08.2017)

Talijani su veoma komunikativan narod te najbolje teme za razgovor su: talijanska arhitektura, umjetnost, glazba, moda, nogomet, kultura i običaji. Teme koje treba izbjegavati: religija, politika Vatikana, Drugi svjetski rat, mafija i slične osjetljive teme. Što se tiče napojnica u talijanskim restoranima se ostavlja 15%, a u taksijima 10%.

Talijani poslovni partneri koji će svoje inozemne partnere (svjesno ili ne svejsno) procjenjivati na temelju fizičkog izgleda. Može se zaključiti da za razliku od drugih kultura, prilikom poslovanja u Italiji treba veću pažnju pridodati fizičkom izgledu. Savjetuju se brendirana odjela i haljine jer se smatraju statusnim simbolom.

3.13. Argentina

Argentina je zemlja mnogobrojnih etničkih grupa te njena kultura je bogata i raznovrsna. Zemlja ima oko 33 milijuna stanovnika s sljedećim etničkim sastavom: 85% europskog podrijetla (prvenstveno španjolskog i talijanskog) te Indijanci, mestizos (ljudi mješovitog indijskog podrijetla i španjolci) čine preostalih 15%.

Ugovaranje sastanka se obavlja tjedan dana prije. Dolazak na vrijeme se iznimno cijeni. Rukovanje je formlani oblik pozdrava te je kontakt očima iznimno važan. Tapšanje po ramenu znak je prijateljstva. Ukoliko se zijeva ili kašlje treba obavezno pokriti usta. Noge se ne smiju naslanjati na bilo koji dio namještaja. Poslovni ručkovi i večere su iznimno popularni u Argentini i obično se održavaju u restoranima i rijetko su izvan Buenos Airesa. Kada se ruča ili večera ruke se trebaju držati na stolu, a ne u krilu. Gost uvijek treba čekati domaćina da sjedni prvi i da otvori vrata prije odlaska. Titule su izuzetno važne (osobe se oslovljavaju s titulama). Osobe koje nemaju titulu oslovljavaju kao gospodin, gospođa. Talijanski i njemački su drugi i treći poslovni jezici. Dobre teme za razgvoro: nogomet, povijest, kultura, kuća, djeca, opera. Loše teme za razgovor su: prijašnje godine, religija, itd..

U Argentini kod žena haljina je vrlo važna za izradu dobrog dojma. Haljine su poslovne i konzervativne te dužine do koljena. Također mogu se nositi suknje dužine do koljena i pristojne bluze. Nakit mora biti minimalan, a torba poslovna i prigodna. Za muškarce je klasično tamno odijelo, bijela košulja i kravata.

Darivanje je uobičajeno, no darovi koje treba izbjegavati su oni osobne prirode poput kravate, košulje, kože i noževa. Visoki su porezi na uvozni liker u Argentini te ih to čini jednim od cjenjenijih poklona, najpopularniji su škotski i francuski šampanjac.[44]

Zbog mnogobrojnih etničkih grupa u Argentini menadžer se mora dobro upoznati sa poslovnim bontonom svog inozemnog partnera. Titule su izuzetno važne, a prilikom izbora poklona treba izbjegavti one osobne prirode.

3.14. Indija

Indija kao jedna od najmnogoljudnijh zemlja svijeta bogata je kulturom, tradicijom i običajima. Kao i u svakoj drugoj zemlji postoje određene kulturološke razlike te poslovni bonton kojeg treba poznavati ukoliko se želi ostaviti dobar dojam i iskazati poštovanje.

Poslovni partneri iz Indije najviše će cijeniti pozdravljanje s namaste (skolpljenim rukama položenim kod srca) no neće zamjeriti ako ih se pozdravi i na neki drugi način. Muškarci se često u praksi pozdravljaju s rukovanjem dok nije uobičajeno da se žene i muškarci rukuju. Obavezno je rukovanje desnom rukom.

Što se tiče odjevanja u Indiji vrlo je važno imati pokrivena ramena, ruke do lakta, odnosno nadlaktice, dekolte i koljena, odnosno noge. To održava poštovanje prema kulturi i poslovnim partnerima. Poslovno klasično tamno odjelo za muškarce, a za žene glavno pravilo je da moraju biti što više pokrivene, nikako dekolte i gola ramena. Također treba pripaziti da modni dodaci budu minimalni i da cipele nisu od kravlje kože jer je krava u Indiji sveta životinja.

Prilikom posjeta nečijem domu u Indiji poželjno je izuti cipele, no treba pripaziti i skloniti stopala od tuđih pogleda jer se smatraju nečistima. Uvijek se jede desnom rukom, lijeva se smatra nečistom. Poslovne partnere treba oslovljavati s titulama, jer je hijerarhija posebice izražena.

Darovi se uglavnom ne izmjenjuju prilikom prvog susreta. Prilikom izmjenjivanja poklona dar se pruža s dvije ruke te se ne otvara ispred poslovnog partnera. Važno je zahvaliti se na poklonu i ostaviti otvaranje za kasnije. Uvijek su prihvatljivi mali pokloni koji simboliziraju

[44] http://www.wish.hr/kultura-i-bonton-u-argentini/(25.08.2017)

države iz koje dolazi poslovni partner. Pri izboru poklona treba pripaziti da nisu napravljeni od kravlje kože.

Prigodne teme za neformalni razgovor su obitelj, tradicija, kultura, povijest, sport i moda. Treba izbjegavati teme vezane oko ratova i osobnih stvari.[45]

Kultura u Indiji uvelike ima utjecaj na poslovni bonton. Pregovarač koji putuje u Indiju mora se detaljno upoznati s kulturološkim razlikama kako bi izbjegao poslovnu "katastrofu". Važna činjenica je ta da je krava sveta životinja u Indiji, te bilo kakvi pokloni ili odjevni predmeti koji sadrže kravlju kožu ne dolaze u obzir. Također način odjevanja je stroži u Indiji nego u ostalim kulturama.

[45] http://www.wish.hr/bonton-u-indiji/(25.08.2017)

Usporedbom ovih 14 zemalja može se zaključiti da kultura igra veliku ulogu u procesu poslovnog pregovaranja. Način odjevanja, pozdravljanja i komunikacije iznozemnih partnera razlikuje se od kulture do kulture. Poduzeća i njihovi predstavnici moraju istražiti kulturu zemlje s kojom posluju ukoliko žele izbjeći poslovnu "katastrofu". Na temelju podataka o kulturi 14 izabranih zemalja može se zaključiti da je način odjevanja uglavnom formalan i profesionalan, dok u nekim zemljama kao što su Indija pravila odjevanja stroža. Rukovanje je način pozdravljanja u većini zemalja dok je u Japanu naklon, a Indiji namaste (sklopljene ruke položene kod srca). Mnogo je kulturoloških razlika te kroskulturalno pregovaranje ovisi o poznavanju istih. Treba znati kako se obući, kako pozdraviti, što pokloniti, koje boje i brojeve u prezentacijama i izvještajima izbjegavati, koliku napojonicu ostaviti jer sve te stavke igraju važnu ulogu u procesu poslovnog pregovaranja i mogu biti razlog (ne)uspješnog poslovanja.

4. ZAKLJUČAK:

Prilikom poslovanja s inozemnim partnerima pojedinac mora naučiti kulturološke razlike ukoliko želi postići cilj pregovaranja. Poslovni bonton sastavni je dio međunarodne trgovine. Međunarodna trgovina je zbog tehnološkog razovja zadnjih par desetljeća u usponu. Ukoliko pojedinac želi uspješno trgovati na inozemnom tržištu mora se dobro upoznati s kulturološkim razlikama i poslovnim bontonom zemlje s kojom posluje. U ovome radu istražen je utjecaj kulture na proces poslovnog pregovaranja na prijmeru 14 država iz svih djelova svijeta. Mnoge su sličnosti no i različitosti pojedinih tržišta, od profesionalnih Njemaca i Šveđana do rezerviranih Japanaca i druželjubivih Amerikanaca. Bogate povijesti tih svih zemalja utjecale su na kulturu te samim time i na poslovni bonton. Može se zaključiti da je rukovanje formalni način pozdravljanja većine zemalja, da se dolazak na vrijeme cijeni, a da je klasično odjelo za muškarca i konzervativna haljina za žene najbolji izbor odjeće u većini slučajeva. Za komunikaciju koristi se uglavnom engleski jezik ili usluge prevoditelja. Ciljevi pregovaranja variraju od zemlje do zemlje, nekima je cilj sklopiti ugovor te zaraditi što veću svotu novca(Amerikanci), dok je drugima cilj ostvarenje dugoročnih poslovnih odnosa(Japanci). Treba se također upoznati s bojama, brojevima i ritualima koje su karakteristične za neku zemlju te ih eventualno treba izbjegavati tijekom poslovnog pregovaranja. U nekim zemljama darivanje je prisutno prilikom prvog sastanka, a u nekima nakon. Treba pripaziti prilikom izbora poklona npr. Rusima se nebi smijela poklanjati votka jer su vrlo ponosni na svoju domaću proizvodnju, u Argentini je carina na uvozni liker velika te je to izuzetno cijenjen poklon, a u Indiji treba paziti da poklon ne sadržava kravlju kožu u sastavu. Na temelju skupljenih podataka može se zaključiti da prilikom poslovanja s partnerima iz Japana, Kine i Indije posbenu pažnju mora se pridodati istraživanju poslovnog bontona iz razloga što je baš u tim zemljama kultura imala najveći utjecaj. Kulturološke razlike su prisutne i uvelike utječu na tijek poslovnog pregovaranja, zanemarivanje istih može se smatrati kao nepoštovanje prema poslovnom partneru i loše utjecati na poslovanje te imidž pojedinca.

5. LITERATURA:

1. Bedeković V. (2010): Interkulturalni aspekti menadžmenta, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, Virovitica

2. Bedeković V., Golub D. (2011): Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, Virovitica

3. Futrell C. (1984): Fundementals of Selling, Publisher: McGraw-Hill Irwin Homewood Ill.

4. Gupta V. et al. / Journal of World Business 37 (2002): Cultural clusters: methodology and findings

5. Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University.New York: Vintage Books

6. Lewicki R. J., Sanders D. M., Barry B. (2006): Pregovaranje, MATE d.o.o. Zagreb

7. Mihić M. (2006): Upravljanje osobnom prodajom: vještine prodaje i pregovaranja, Ekonomski fakultet Split

8. Rahimić Z., Podrug N. (2012): Međunarodni menadžment, Ekonomski fakultet Sarajevo

9. Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. (2016): Poslovna etika i multikultura, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija

10. https://hr.wikipedia.org/wiki/Kultura (21.08.2017)

11. http://globeproject.com/study_2004_2007 (21.08.2017)

12. https://hr.wikipedia.org/wiki/Sjedinjene_Ameri%C4%8Dke_Dr%C5%BEave (22.08.2017)

13. https://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-severnoj-americi/ (22.08.2017)

14. http://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-rusiji (22.08.2017)

15. http://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-japanu/ (22.08.2017)

16.http://net.hr/magazin/putovanja/11-japanskih-obicaja-koji-sokiraju-svakog-stranog-putnika/ (22.08.2017)

17. http://www.wish.hr/japanski-bonton/ (22.08.2017)

18. https://hr.wikipedia.org/wiki/Kina (23.08.2017)

19. http://www.wish.hr/kineski-poslovni-bonton/ (23.08.2017)

20. http://www.telegram.hr/zivot/kinezi-imaju-dosta-drugacije-obicaje-od-nas-a-ovih-13-bi-vas-cak-i-mogli-malo-sokirati/ (23.08.2017)

21. http://www.moj-posao.net/Vijest/61199/Poslovni-bonton-Australija/6/ (23.08.2017)

22. http://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-njemackoj/(23.08.2017)

23. http://www.moj-posao.net/Vijest/61080/Poslovni-bonton-Kanada/6/ (24.08.2017)

24. https://hr.wikipedia.org/wiki/Francuska (24.08.2017)

25. http://www.ekapija.com/business-advice/82948/poslovni-obicaji-u-franucskoj (24.08.2017)

26. http://www.kapitalmagazin.com/poslovna-kultura-francuza/ (24.08.2017)

27. http://ba.ekapija.com/after-workhours/66723/poslovni-obicaji-u-spanjolskoj (24.08.2017)

28. http://www.moj-posao.net/Vijest/61455/Poslovni-bonton-Ujedinjeno-Kraljevstvo/6/ (25.08.2017)

29. http://www.wish.hr/bonton-i-poslovni-maniri-u-svedskoj/ (25.08.2017)

30. http://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-svedskoj/ (25.08.2017)

31. http://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-italiji/ (25.08.2017)

32. http://www.wish.hr/kultura-i-bonton-u-argentini/ (25.08.2017)

33. http://www.wish.hr/bonton-u-indiji/ (25.08.2017)