

Časopis za poslovnu teoriju i praksu
Rad primljen: 24.04.2025.
Rad odobren: 18.06.2025.

UDK 316.77:[339.92:339.142
DOI 10.7251/POS2534011G
COBISS.RS-ID 142874625
Originalan naučni rad

Grahovac Dijana, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, Bosna i Hercegovina, jonidg11@yahoo.com
Strnad Miljenko, Ministarstvo finansija Republike Hrvatske, Carinska uprava, GCU Stara Gradiška, Hrvatska

UTICAJ KULTURE NA MEĐUNARODNO POSLOVANJE

Rezime: *U savremenom globalizovanom poslovnom okruženju, razumijevanje i uvažavanje kulturnih razlika postalo je ključno za uspješno međunarodno poslovanje. U radu se istražuje kako kultura utiče na različite aspekte poslovnih aktivnosti između zemalja, uključujući komunikaciju, pregovaranje, stil vođenja, donošenje odluka i organizacionu strukturu. Kroz analizu studija slučaja i primjera iz prakse, rad pokazuje kako nerazumijevanje kulturnih normi može dovesti do nesporazuma, konflikata pa čak i neuspjeha poslovnih poduhvata, dok kulturna kompetentnost može doprinijeti izgradnji povjerenja, efektivnijoj saradnji i dugoročnom uspjehu na međunarodnom tržištu.*

Ključne riječi: *međunarodno poslovanje, kultura, multikulturalno okruženje*

JEL klasifikacija: *F, M*

UVOD

Opšte je prihvaćeno da je, usljed razvoja informacionih tehnologija, koje su omogućile prevazilaženje prepreka razdaljine i vremena, savremeni svijet postao suštinski međupovezan. Oblast ljudske aktivnosti u kojoj su ove odlike posebno primjetne je poslovanje. U sadašnjoj eri globalizacije, međunarodno poslovanje posluje u okviru višeslojnog ekonomskog okvira oblikovanog digitalnom transformacijom, geopolitičkom dinamikom, trgovinskim politikama i strukturama tržišta u razvoju. Snalaženje u ovom okruženju zahtijeva nijansirano razumijevanje kako tehnološke inovacije, kulturni faktori i globalni ekonomski trendovi utiču na multinacionalne aktivnosti. Zbog pojave globalizacije dolazi do sve češćeg i većeg obima saradnje među različitim kulturama, a samim time nastaju promjene u međunarodnom poslovanju. Svakodnevno je poslovanje potrebno prilagoditi različitim kulturama, a poslovni partneri moraju biti jako dobro upoznati s kulturnim obilježjima druge strane kako bi se izbjegli potencijalni sukobi. Ako je u jednoj zemlji određen obrazac ponašanja prihvatljiv, ne znači da je to ponašanje poželjno i u drugoj zemlji pa je o tome potrebno voditi računa u poslovanju. Kultura se može definisati kao skup vrijednosti, vjerovanja, običaja, ponašanja i komunikacijskih obrazaca koje dijeli određena grupa ljudi. Ona je često nevidljiva i podrazumijevana u svakodnevnom životu, ali postaje izuzetno važna kada se ljudi iz različitih kulturnih sredina nađu u međusobnoj interakciji. Na primjer, dok zapadne kulture često favorizuju direktnu, otvorenu komunikaciju, mnoge istočne kulture, poput kineske i japanske, preferiraju suptilnu, indirektnu komunikaciju u kojoj neverbalni znakovi igraju ključnu ulogu. Jedan od ključnih aspekata međunarodnog poslovanja jeste komunikacija, jer uspjeh pregovora

o saradnji, u velikoj mjeri, zavisi od toga kako se informacije prenose, interpretiraju i koriste u cilju postizanja dogovora.

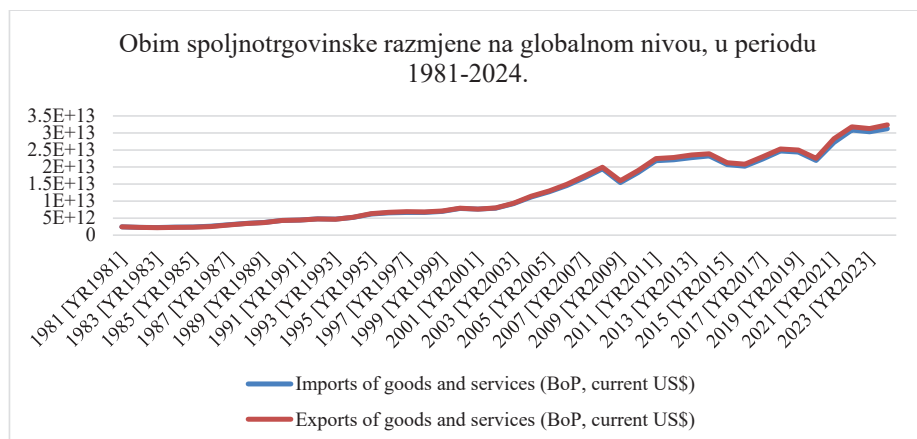
1. MEĐUNARODNO POSLOVANJE U SAVREMENIM EKONOMSKIM OKVIRIMA

Globalnu ekonomiju, u savremenim vremenskim okvirima, karakteriše rastuća međuzavisnost nacionalnih privreda (Jaćimović i Bjelić i Marković, 2013, 1). Globalizacija tržišta, kao rastuća korelacija njegovih pojedinih segmenata, daje nove pretpostavke poslovanja u međunarodnim okvirima. Od učesnika na svjetskom tržištu zahtijeva se novi kvalitet u pogledu izbora modaliteta za uključivanje na globalizovano svjetsko tržište. Napuštanje starih paradigmi, tradicionalnih koncepata i definisanje novih pristupa međunarodnom poslovanju, podrazumijeva potrebu da se svi akteri uključe na globalno tržište u kompleksnijem obliku kako bi se izvršila njihova potpunija integracija u međunarodne ekonomske tokove.

Tokovi robe, usluga, kapitala, informacija i radne snage prevazilaze granice država, čineći međunarodnu razmjenu ne samo poželjnom, već i neophodnom za privredni razvoj i konkurentnost. U takvom okruženju, međunarodno poslovanje nije više samo opcija za velike korporacije, već postaje nužnost i za mala i srednja preduzeća koja žele da ostanu relevantna na tržištu. Digitalna revolucija omogućila je kompanijama da posluju sa partnerima i klijentima širom svijeta uz minimalne troškove komunikacije i logistike. E-trgovina, digitalni marketing, elektronske uplate i virtualne konferencije postali su standard, omogućavajući čak i najmanjim kompanijama da pristupe globalnim tržištima.

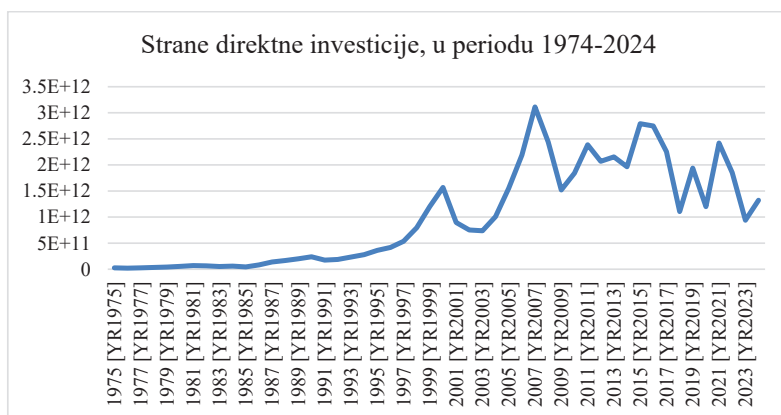
I dok su međunarodna trgovina i investiciona politika dugo bile predmet „niske” spoljne politike (Cooper 1972, 18), intenziviranjem ekonomske saradnje između zemalja, nastankom novog privrednog okvira u svijetu i jačanjem privredne međuzavisnosti ove oblasti sve više dominiraju „visokom” spoljnom politikom. Pregovori između velikih ekonomskih sila se danas uglavnom vode zbog trgovine na određenom tržištu ili povodom određene robe, čime se utiče na ekonomsku politiku zemalja pregovarača. Promjene u globalnom okruženju dovele su do povećane slobode odvijanja međunarodnog poslovanja, ali i promijenjenih uslova za ostvarivanje konkurentnosti. Ekonomske, političke, tehnološke, kulturne, demografske, ekološke i druge tendencije u okruženju imaju značajne uticaje na sam razvoj makro tržišta. Kao relativno nova naučna disciplina javlja se međunarodno poslovanje, čiji je razvoj podstaknut razvojem leaderske grupe konkurenata koja upravljačkim pristupom i preduzetničkom akcijom kreira osobene strategije konkurentskog pozicioniranja na globalnom tržištu. Integralni dio međunarodnog poslovanja čine aktivnosti međunarodnog marketinga i međunarodne trgovine.

Na grafikonu 1 je dat prikaz kretanja obima međunarodne trgovine na globalnom nivou, u periodu 1981-2024. godine. Sa početnih 4,87E+12 USD spoljnotrgovinska razmjena je dostigla 6,35E+13, što je povećanje od preko 1500% što govori o krucijalnom značaju međunarodne trgovine (samim time i međunarodnog poslovanja) u savremenom ekonomskom sistemu.



Grafikon 1. Obim spoljnotrgovinske razmjene na globalnom nivou, u periodu 1981-2024. (Autori)

Iz grafikona 2 se uočava i rapidan rast stranih direktnih investicija u periodu 1975-2024. Sa početnog nivoa od 1,32E+10 u 1975. strane direktne investicije su dosegle nivo od 63,5E+12, što predstavlja povćanje od čak preko 6000%.



Grafikon 2. Obim stranih direktnih investicija, u periodu 1974-2024. (Autori)

U savremenom međunarodnom poslovanju, uspjeh ne zavisi samo od kvaliteta proizvoda ili usluge, već i od sposobnosti kompanije da se prilagodi lokalnim uslovima. To podrazumijeva razumijevanje i poštovanje kulturnih razlika, zakonodavstva, poslovnih običaja i potrošačkih navika. Kompanije koje investiraju u istraživanje tržišta, interkulturalnu obuku zaposlenih i lokalizaciju svojih proizvoda imaju znatno veću šansu za uspjeh.

2. POJAM KULTURE

Kultura ima mnogo značenja i njen značaj u svijetu i u različitim grupama razlikuje se i baš zbog toga je pojam kulture toliko jedinstven, a opet baš svima poznat i dobro znan. Kultura se sastoji od niza obrazaca uz pomoć kojih ljudi percipiraju kako se trebaju ponašati i djelovati te što je ispravno, a što nije. Pojedini autori (Hofstede 2011) navode da svaki pojedinac u sebi

posjeduje određene obrasce ponašanja, osjećaja kao i potencijalne glume, koje je usvojio kroz svoj život. To je većim dijelom usvojeno u ranom djetinjstvu, jer je tada čovjek najosjetljiviji na asimilaciju i učenje. Prema Hercigonji kultura predstavlja jedno od osnovnih obilježja svake nacije te utiče na oblikovanje identiteta pojedinca, grupe kao i društva u cjelini (Hercigonja 2017). Emuze i Džejms uključuju elemente poput jezika i religije u svoju definiciju kulture koja glasi: „... Ponašanja vezana za jezik, religiju, vrijednosti, standarde i običaje koje dijeli grupa ljudi i koja su naučena od rođenja“ (Emuze, and James 2013). Kulturni identitet je osjećaj sopstva pojedinca izveden iz formalnog ili neformalnog članstva u grupama koje prenose i usađuju znanje, vjerovanja, vrijednosti, stavove, tradicije i načine života.

3. KULTURA U POSLOVNOM OKRUŽENJU

Današnje tržište karakteriše snažna povezanost zemalja, kompanija i pojedinaca, a razlike u jeziku, običajima, vrijednostima, stilovima komunikacije i poslovnim praksama mogu imati značajan uticaj na uspjeh poslovnih aktivnosti. U tom smislu, razumijevanje i uvažavanje kulturnih razlika nije više samo poželjna vještina, već predstavlja poslovnu potrebu i konkurentsku prednost. Multinacionalne kompanije posluju na tržištima različitih kultura, što zahtijeva prilagođavanje svakom od istih. Nedovoljno znanje o načinu poslovanja u različitim kulturama često rezultira poslovnim neuspjehom i finansijskim gubicima. Recept za uspješno poslovanje u različitim kulturama je upućenost u navike, ponašanje, običaje i sve ostale aspekte kulturne pozadine stranog tržišta. Prevladavanje kulturnih razlika igra ključnu ulogu u uspješnoj komunikaciji, stoga je potrebno imati temeljno znanje o kulturnim različitostima i načinima na koje se s njima treba nositi. Kulturne razlike mogu dovesti do toga da pregovarači iz različitih kultura različito tumače i daju prioritet pitanjima, što otežava postizanje integrativnih pregovora u kojima se maksimizuju obostrane koristi (Chai i Wilson and Drake, 2000).

Jedan od najvažnijih aspekata poznavanja kulture jeste sposobnost efikasne komunikacije sa poslovnim partnerima iz drugih sredina. Na primjer, direktan stil komunikacije, karakterističan za zapadne zemlje, može djelovati neprimjereno u istočnim kulturama koje preferiraju indirektni i suptilni oblike izražavanja. Razumijevanje ovih razlika omogućava izbjegavanje nesporazuma i izgradnju povjerenja među partnerima.

4. ZNAČAJ KULTURE U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU

Poslovni ljudi iz različitih kulturnih sredina, zemalja i regiona imaju različita shvatanja kulture. Kulturni faktori igraju sve značajniju ulogu u međunarodnim poslovnim pregovorima (Huang 2023, 136).

Različite vrijednosti i načini razmišljanja, takođe, utiču na stil poslovnih pregovora. Pod uticajem različitih kulturnih sredina, razlike u vrijednostima i načinima razmišljanja između dvije strane u transnacionalnim poslovnim pregovorima imaće direktan uticaj na konačne rezultate pregovora (Jiang i Houchun 2010).

Hofsted se bavio tolerancijom rizika različitih nacija i izveo zaključak da se kulture razlikuju prema tome koliko se dobro snalaze u neizvjesnim i rizičnim situacijama (Hofstede 2015). Autor navodi primjer Grka, sa jedne strane, koji ne vole rizik i neizvjesnost, dok su na drugoj strani anglo kulture, koje su sklone prihvatanju rizika. Bibliometrijske analize vodećih časopisa o međunarodnom poslovanju otkrivaju da Hofstedovi kulturni okviri, uključujući distancu moći, individualizam naspram kolektivismu, izbjegavanje neizvjesnosti i drugo, služe kao osnovni alati u modelovanju kulturnih uticaja na strategije ulaska, pregovore i organizaciono ponašanje. Stal i Tung primjećuju da istraživanje međunarodnog poslovanja često naglašava kulturne rizike u odnosu na mogućnosti, zalažući se za promjenu paradigme ka prepoznavanju

kulturnih razlika kao strateških prednosti, a ne kao obavezu (Stahl i Tung 2015). Pojmovi poput kulturne agilnosti dobijaju na zamahu – koncept koji obuhvata fleksibilne, kontekstualno svjesne sposobnosti globalnih talenata da se snalaze u različitim kulturnim okruženjima. Prema Bretu savremeno poslovanje i pregovaranje u globalnom okruženju zahtijevaju od pregovarača dublje razumijevanje kulturoloških razlika i načina na koji se te razlike odražavaju na interese i primjenjene strategije u pregovaračkom procesu (Brett 2017). U međukulturalnoj komunikaciji je važno znati pročitati „između redova“ i ne shvatiti uvijek sve što govornik pokušava objasniti doslovno, jer je često kontekst puno dublji od same verbalne komunikacije. Ono što se podrazumijeva pod neverbalnim signalom ne odnosi se samo na razne ekspresije lica i pokrete tijela, već i na ambijent kao i titule i službeni status osobe. U kontekstu neverbalne komunikacije s naglaskom na emocije, autori Tracy, Randles, Steckler posebno ističu kako je izražavanje emocija jedan od ključnih elemenata u smislu društvene interakcije i ponašanja (Tracy i Randles i Steckler, 2015).

5. PRIMJERI IZ PRAKSE

Kulturne razlike značajno utiču na pregovaračke stilove. Dok pojedine kulture naglašavaju brzinu i efikasnost (npr. SAD), druge vrijednuju dugotrajan proces izgradnje odnosa i postizanja konsenzusa (npr. Japan, Kina). Poznavanje ovih razlika omogućava bolje planiranje, prilagođavanje strategije i veće šanse za uspješan ishod pregovora.

U mnogim kulturama, posebno onima visokog konteksta, lični odnosi i povjerenje su preduslov za poslovnu saradnju. Poslovni partneri žele da prvo upoznaju osobu, prije nego što pristupe konkretnim poslovnim dogovorima. Razumijevanje ove dinamike pomaže u izgradnji dugoročnih i stabilnih poslovnih odnosa.

Kompanije koje poznaju lokalne kulturne norme i vrijednosti imaju veću sposobnost da prilagode svoje proizvode, usluge i marketinške poruke lokalnim potrošačima. Ovo povećava prihvaćenost brenda i uspješnost prodaje na stranim tržištima.

U kulturama niskog konteksta, ljudi uglavnom obraćaju pažnju na jezik jedni drugih, a njihov jezik je uglavnom literalnog značenja. U kulturama visokog konteksta, izrazi, položaj sjedenja, lokacija, raspoloženje, gestovi i drugi okolni detalji oba sagovornika prenose mnogo informacija, koje predstavljaju glavni izvor informacija za oba sagovornika (Chen 2023, 76).

Pojedini autori navode da sama poruka sadrži minimalne informacije u kulturama visokog konteksta (Brett 2000, 101). Umjesto toga, kontekst koji okružuje komunikaciju aktivira već postojeće znanje primaoca (Gupta i Sukamto, 2020). U tim kulturama značenje se izvodi iz konteksta, a ne direktno iz riječi koje se koriste u komunikaciji.

Pojedinci iz kultura niskog konteksta, gotovo sve informacije prenose eksplicitno putem verbalnih sredstava. Zbog toga se komunikacija u kulturama niskog konteksta u nekim studijama naziva eksplicitnom komunikacijom (Usunier i Roulin 2010, 201). Efikasnost komunikacije u ovim kulturama u velikoj mjeri zavisi od jasnoće i detalja koje pruža govornik. Ova vrsta komunikacije je obično orijentisana na akciju, usmjerena na rješenja (Brett 2000, 101), linearna, dobro strukturisana, eksplicitna i lako razumljiva. Bilo kakve implikacije informacija se obično obrađuju u naknadnim, detaljnim komunikacijama (Gupta i Sukamto, 2020).

Iako komunikacija u kulturama niskog konteksta može djelovati minimalno i ne uvijek potpuno zadovoljavajuće, naročito u interkulturalnim kontekstima, ona služi kao najmanji zajednički imenilac. Ovaj pristup pruža efikasniju osnovu i lakši put ka međusobnom razumijevanju u poređenju sa alternativom tumačenja kontekstualnih znakova pri svakom susretu sa partnerima iz kultura visokog konteksta (Usunier i Roulin 2010, 192).

SAD

Sjedinjene Američke Države (SAD) predstavljaju jednu od vodećih svjetskih ekonomskih sila i atraktivno tržište za međunarodnu saradnju. Da bi poslovna komunikacija i pregovori sa američkim partnerima bili uspješni, važno je razumjeti osnovne poslovne običaje i norme ponašanja koje su ukorjenjene u američkoj poslovnoj kulturi.

Nasuprot tome, u kulturama niskog konteksta, poput Sjedinjenih Američkih Država, postoji sklonost ka direktnosti i efikasnosti (Sogancilar i Dereli 2025, 198) pristupajući pitanjima eksplicitno i otvoreno (Metcalf 2006). U poslovnim razgovorima se često prelazi odmah na suštinu, bez dužih uvoda i formalnosti. Primjenjivaće strategije direktne razmjene informacija (Adairi Okumura i Brett, 2001).

U skladu sa izrekom „*Vrijeme je novac*“, u američkoj poslovnoj kulturi vrijeme se smatra izuzetno vrijednim resursom. Tačnost se očekuje i cijeni, a kašnjenje na sastanke se često doživljava kao neprofesionalno. Efikasnost, brzina donošenja odluka i poštovanje rokova su ključne vrijednosti.

Američki pregovarači naglašavaju ekonomske interese i konfrontaciju, što odražava kulturu dostojanstva usmjerenu na individualne dobitke (Sogancilar i Dereli 2025, 201).

Nasuprot tome, pregovori sa američkim partnerima trebalo bi da budu više fokusirani na nepersonalne i tehničke aspekte. Ovi nalazi ukazuju na to da programi obuke za pregovarače treba da prevaziđu tradicionalne američke pristupe i da uključe sadržaje specifične za različite kulture. Efikasna obuka treba da obuhvati, kako pregovaračke vještine, tako i emocionalne i kulturne kompetencije koje su neophodne za prevazilaženje kulturnih razlika i postizanje uspješnih ishoda (Sogancilar i Dereli 2025, 202).

U poređenju sa drugim kulturama, američki pristup se karakteriše kao zasnovan na interesima i usmjeren ka rješavanju problema (Graham i Mintu i Rogers, 1994; Tinsley 1998).

Američka kultura je izrazito individualistička. Poslovni uspjeh se često vezuje za ličnu inicijativu, preduzetništvo i samopouzdanje. Očekuje se da svako preuzme odgovornost za svoje zadatke i rezultate, a zasluge se pripisuju pojedincima, ne grupama.

KINA

Kina, kao jedna od najmoćnijih svjetskih ekonomija, ima bogatu i kompleksnu poslovnu kulturu zasnovanu na hiljadugodišnjoj tradiciji, filozofiji i društvenim normama. Razumijevanje kineskih poslovnih običaja je od suštinskog značaja za uspješno poslovanje i izgradnju dugoročnih poslovnih odnosa s kineskim partnerima.

Od pristupanja Kine Svjetskoj trgovinskoj organizaciji (STO), tempo ekonomske globalizacije dodatno je ubrzan, a oblasti u kojima Kina učestvuje u međunarodnoj konkurenciji i saradnji, takođe, su se proporcionalno proširile (Huang 2023, 136).

U procesu prekulturne poslovne komunikacije i pregovaranja, razmišljanje zasnovano na odnosima pripadnika kineske nacije često je u sukobu sa duhom ugovora kod Zapadnjaka. Kada mnogi kineski preduzetnici i biznismeni putuju u zapadne zemlje radi razgovora o poslovnoj saradnji, oni često podsvjesno smatraju da je prvi korak uspostavljanje dobrih odnosa sa partnerima. Dobar prijateljski odnos je temelj saradnje, a oni su vješti u uspostavljanju ličnih prijateljstava, prije uspostavljanja saradničkih odnosa i smatraju to osloncem i garantom pregovora. Međutim, Zapadnjaci prave jasnu razliku između ličnih odnosa i saradničkih odnosa na nivou kompanije (Huang 2023, 136). Stoga, ne iznenađuje da je jedan od najvažnijih koncepata u kineskoj poslovnoj kulturi je *guanxi*¹ – mreža ličnih veza i odnosa. Kineski poslovni ljudi često ne ulaze u saradnju dok se ne izgradi određeni nivo ličnog povjerenja. Zato

¹ Riječ *guanxi* bukvalno znači „odnos“ ili „povezanost“, ali u kineskom kontekstu ima mnogo dublje značenje. Guanxi se gradi kroz međusobnu razmjenu usluga, povjerenja, lojalnosti i uzajamnog pomaganja, često van formalnih institucionalnih okvira. Za strane firme, koje žele poslovati u Kini, razumijevanje i poštovanje guanxi sistema je ključno. Bez lokalnih kontakata i povjerenja, ulazak na tržište može biti znatno otežan.

je neformalno druženje, kao što su poslovne večere i zajednički izlasci, često sastavni dio procesa pregovaranja.

Kineski sunarodnici, pod uticajem Konfučijeve doctrine, imaju tendenciju ka introvertnosti i suzdržanosti u verbalnom izražavanju, pa jezik kojim se izražavaju prirodno djeluje uljudno i zaobilazno (Huang 2023, 138).

Tokom sastanaka, obraćanje se vrši prema rangu i poziciji, a sjedeći raspored odražava hijerarhiju među učesnicima.

Kinezi pridaju veliki značaj društvenom iskustvu, imaju snažan osjećaj kolektivismu i obraćaju pažnju na uticaj ličnih odnosa sa partnerom u pregovorima na ishod pregovora. Zbog toga nastoje da unaprijede dobru volju obe strane tako što unaprijed saznaju preference druge strane ili razgovaraju o nekim pitanjima pregovora unaprijed, što doprinosi glatkom toku pregovora (Chen 2022, 76).

U Kini, ljudi treba da gledaju jedni druge, ali da izbjegavaju dug pogled u oči, jer to znači nepoštovanje (Chen 2022, 77). Za razliku od zapadnih kultura, Kinezi preferiraju indirektnu i suptilnu komunikaciju. Otvoreno izražavanje neslaganja ili kritike se smatra nepristojnim. Očuvanje *lica* (miànzi), odnosno ličnog dostojanstva i ugleda, ima ključni značaj. Zato se negativne poruke često prenose kroz sugestije, tišinu ili indirektno odgovore.

Vizit karte se predaju i primaju objema rukama, uz blagi naklon. Pokloni su čest znak poštovanja, ali treba paziti na kulturne simbole (npr. ne poklanjati satove ili poklone u bijeloj boji – simboli smrti).

Pregovori u Kini su često dugotrajni i zahtijevaju strpljenje. Brzina nije prioritet; važnije je izgraditi stabilan odnos i postepeno doći do dogovora. Kineski partneri mogu djelovati neodlučno, ali to često ukazuje na potrebu za internim konsultacijama i promišljenim odlukama. U zapadnim kulturama ugovor je „kraj“ pregovora, dok je u Kini često početna tačka. Iako se ugovori potpisuju, važnije je međusobno poverenje. Kineski partneri mogu očekivati naknadne izmjene uslova ukoliko se okolnosti promjene, što zahtijeva dodatnu fleksibilnost.

JAPAN

Japan, kao jedna od vodećih svjetskih ekonomskih sila, ima jedinstvenu i duboko ukorijenjenu poslovnu kulturu koja se zasniva na vrijednostima kao što su poštovanje, disciplina, kolektizam i harmonija. Razumijevanje japanskih poslovnih običaja od suštinskog je značaja za izgradnju uspješnih poslovnih odnosa i ostvarivanje dugoročne saradnje sa japanskim partnerima.

Japansko društvo i poslovna kultura su izrazito hijerarhijski strukturirani. Stariji i višerangirani zaposleni imaju posebnu ulogu i njihovo mišljenje se veoma cijeni. Tokom sastanaka, redoslijed sjedenja i način obraćanja odražavaju status prisutnih. Titule i prezimena se koriste uz dodatak sufiksa kao što je *-san* (gospodin/gospođa), što pokazuje poštovanje.

Razmjena vizit karti u Japanu je važan poslovni ritual. Kartice se predaju i primaju objema rukama, uz blagi naklon. Preporučuje se da kartica bude prevedena na japanski jezik s jedne strane. Nakon prijema, vizit karta se pažljivo proučava i nikako se ne smije odmah staviti u džep ili ignorisati. To se smatra uvredljivim.

Japanci pridaju veliki značaj intuitivnom međusobnom razumijevanju i izuzetno su vješti u tumačenju neverbalnog ponašanja. Često im je zbunjujuće što se Zapadnjaci oslanjaju na toliku količinu verbalne komunikacije i što djeluju kao da se međusobno protivrječe tokom pregovora. Japanci mogu da prenesu značajnu količinu informacija samo pogledom, pokretom ili čak tišinom (Herbig i Kramer 1992, str. 294). Otvoreno izražavanje emocija, neslaganja ili kritika se izbjegava kako bi se očuvala harmonija (*wa*) i izbegao gubitak „lica“ (*kao*). Tijelo, gestovi, ton glasa i pauze u govoru imaju važnu ulogu. Tišina nije neprijatna, već se često koristi kao sredstvo razmišljanja i pokazivanja poštovanja.

U slučaju japanskih pregovarača, kašnjenja često odražavaju temeljni proces razmatranja koji uključuje široke konsultacije sa svim relevantnim odeljenjima u kompaniji. Zbog toga je, prilikom pregovaranja sa japanskim partnerima, preporučljivo zakazati više sesija sa značajnim vremenskim razmakom, nedjeljama ili čak mjesecima, kako bi se omogućilo potrebno promišljanje (Herbig i Kramer 1992, 292).

Japanski pregovarači koriste indirektnu strategiju razmjene informacija (Adair i Okumura i Brett 2001).

Japanska poslovna kultura vrednuje dugoročne odnose više nego kratkoročne koristi. Izgradnja povjerenja je osnov saradnje i često prethodi konkretnim poslovnim dogovorima. Partneri koji pokazuju strpljenje, pouzdanost i spremnost da razumiju japanske vrijednosti, stiču prednost.

U Japanu se donose kolektivne odluke. Iako pojedinac može predstaviti stav, ključne odluke donosi tim nakon konsultacija na više nivoa. Zbog toga pregovori mogu trajati duže, ali rezultati su stabilniji, jer iza njih stoji cjelokupna organizacija.

RUSIJA

Poslovna kultura u Rusiji oblikovana je bogatom historijom, specifičnim društveno-političkim razvojem i snažnim uticajem tradicionalnih vrijednosti. Razumijevanje ruskih poslovnih običaja ključno je za uspješno poslovanje i ostvarenje dugoročnih i stabilnih odnosa sa ruskim partnerima. Strani poslovni ljudi koji žele da ostvare uspjeh u Rusiji moraju biti svjesni razlika u komunikaciji, donošenju odluka i načinu vođenja pregovora.

Rusko poslovno okruženje je izrazito hijerarhijsko. Odluke se donose „odozgo“, a autoritet lidera se rijetko dovodi u pitanje. Poštovanje hijerarhije je važno, a menadžeri i vlasnici firmi očekuju da im se obraćate s poštovanjem. Pregovori su najčešće vođeni sa osobama na visokom nivou, jer oni imaju ovlaštenje za donošenje ključnih odluka.

Pojedini autori navode da ruski pregovarači identifikuju hijerarhiju kao ključnu kulturnu vrijednost, distributivne taktike kao uobičajene u pregovorima, a ulogu pregovarača kao izvor moći u procesu pregovaranja (Brett i drugi 1998).

Rusi imaju direktan stil komunikacije i govore ono što misle. Pretjerana emocionalnost ili neiskren entuzijazam može se shvatiti kao površnost. Poslovni ton je ozbiljan, sa fokusom na konkretne činjenice, brojke i ciljeve. Istovremeno, važno je pokazati čvrstinu, jer se slabost ili neodlučnost mogu protumačiti kao manjak kredibiliteta.

Formalnost je važan dio poslovne kulture. Na sastancima se koristi prezime uz titulu (npr. gospodin Ivanov), a rukovanje je čest pozdrav, često sa čvrstim stiskom i kontaktom očima. Iako nisu obavezni, pokloni mogu biti lijep gest dobre volje. Trebalo bi da budu simbolični i kvalitetni, ali ne pretjerano skupi. Poslovne večere i neformalne aktivnosti često služe za jačanje odnosa i izgradnju međusobnog povjerenja. Tokom poslovnih pregovora ruska strana će uvijek pokušati da snizi predloženu cijenu, koliko god ona bila niska (Huang 2010, 197).

Pregovori sa ruskim partnerima mogu biti izazovni i zahtjevni. Proces donošenja odluka je često spor i centralizovan, ali istovremeno veoma temeljit. Taktike „tvrdog pregovaranja“ nisu rijetkost, a Rusi poštuju partnere koji pokazuju čvrst stav, ali i spremnost na kompromis kada je to potrebno.

ZAKLJUČAK

Međunarodno poslovanje u savremenim ekonomskim okvirima predstavlja ključni element globalnog ekonomskog rasta, inovacija i povezivanja različitih tržišta i kultura. Iako nosi određene rizike i izazove, ono otvara i brojne mogućnosti za razvoj, konkurentnost i održivost. Kompanije koje prepoznaju značaj prilagođavanja globalnim trendovima, saradnje i međukulturalne kompetencije imaju prednost u trci za mesto na svjetskoj poslovnoj sceni. U

tom kontekstu, međunarodno poslovanje nije samo ekonomski fenomen, već i svojevrsan most između različitih naroda, kultura i vrijednosti.

Uspostavljanje i održavanje uspješnih međunarodnih poslovnih odnosa nije moguće bez razumijevanja kulture sa kojom se posluje. Kultura utiče na sve aspekte poslovanja, od načina komunikacije, preko donošenja odluka, do izgradnje povjerenja. U današnjem međuzavisnom svijetu, poznavanje i poštovanje kulturnih razlika više nije luksuz, već nužnost za svaku organizaciju ili pojedinca koji želi da ostvari uspjeh na globalnom tržištu.

Razlike u religiji, jezicima, kulturnom kontekstu, neverbalnoj komunikaciji, humoru, darivanju, estetici i mnogim drugim oblastima su značajne i mogu predstavljati prepreku u međunarodnom poslovanju ako nisu istražene, prihvaćene, poštovane i uključene u strategiju izlaska na strana tržišta.

Kultura ostaje ključna snaga u međunarodnom poslovanju, utičući na strategiju, liderstvo, ljudski kapital i angažovanje na tržištu. Istraživanje međunarodnog poslovanja usmjereno ka budućnosti mora kontinuirano da preusmjerava svoj fokus kako bi kulturu tretiralo ne samo kao izazov, već i kao izvor konkurentske prednosti, inovacija i otpornosti u brzo globalizujućoj i digitalizujućoj ekonomiji. Važno je razumjeti kako u većini slučajeva upravo kultura i kulturne razlike predstavljaju ono što ključno doprinosi (ne)uspjehu poslovanja. Susreti različitih kultura u savremenom poslovnom svijetu zbivaju se gotovo svakog trena u najraznovrsnijim oblicima komuniciranja, postajući realnost i zakonitost savremenog poslovanja. Zaključno, prije poslovanja s nekom drugom kulturom od krucijalnog značaja je informisati se o kulturi u koju se dolazi, saznati sva bitna obilježja i načine poslovanja u zemlji, znati poštovati i prilagoditi se i prihvatiti drugačiju kulturu. Stoga je ključ uspješnog poslovanja uvažavanje kulturoloških razlika. Kultura je istorijska, društvena, razvojna i dinamična, tj. nije konačna kategorija, koju treba promatrati u svjetlu vremenskih i prostornih promjena. Ljudsko društvo i kulturu obilježava dinamika njihovih struktura te su podložni, manjim ili većim, promjenama tokom vremena.

LITERATURA

1. Adair, Wendy, Jeanne Brett, Alain Lempereur, Tetsushi Okumura, Peter Shikhirev, Catherine Tinsley, and Anne Lytle. 2004. "Culture and negotiation strategy". *Negotiation journal* 20(1): 87-111. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2004.00008.x>
2. Adair, Wendy, Tetsushi Okumura, and Jeanne Brett. 2001. "Negotiation behavior when cultures collide: The U.S. and Japan". *Journal of Applied Psychology* 86(3): 371-385.
3. Adler, Nancy and John, Graham. 1989. "Cross-cultural interaction: the international comparison fallacy?" *Journal of International Business Studies* FALL 1989: 515-537.
4. Brett, Jeanne. 2017. "Culture and negotiation strategy". *Journal of Business & Industrial Marketing* 32(4): 587-590. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2015-0230>
5. Brett, Jeanne. 2000. "Culture and negotiation". *International journal of psychology*. 35(2): 97-104. <https://doi.org/10.1080/002075900399385>
6. Brett, Jeanne, and Tetsushi, Okumura. 1998. "Inter- and intra-cultural negotiation: U.S. and Japanese negotiators". *Academy of Management Journal* 41: 495-510.
7. Cai, Deborah, Steven Wilson, and Laura Drake. 2000. "Culture in the context of intercultural negotiation: Individualism-collectivism and paths to integrative agreements". *Human Communication Research* 26(4): 591-617. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2000.tb00770.x>
8. Chen, Ruijun. 2022. "The Influence of Difference Intercultural Factors on International Business Negotiation". *Frontiers in Business Economics and Management* 5(3):74-78.
9. Cooper, Richard. 1972. "Trade policy is foreign policy". *Foreign Policy* 9(73): 18-36. <https://doi.org/10.2307/1148083>

10. Emuze, Fidelis, and Matthew James. 2013. "Exploring communication challenges due to language and cultural diversity on South African construction sites." *Acta Structilia* 20(1):44- 65. <https://doi.org/10.38140/as.v20i1.133>
11. Gupta, Munmun., and Katharina Sukamto. 2020. "Cultural communicative styles: The case of India and Indonesia". *International Journal of Society, Culture & Language* 8(2):105-120.
12. Herbig, Paul, and Hugh Kramer. 1992. "Do's and don'ts of cross-cultural negotiations". *Industrial Marketing Management* 21(4): 287-298.
13. Hercigonja, Zoran. 2017. "Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje". *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku* 11(3-4): 171-180.
14. Hofstede, Geert. 2011. "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context". *Online Readings in Psychology and Culture* 2(1):1-26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
15. Hofstede, Geert. 2015. "Culture's causes: the next challenge", *Cross Cultural Management: An International Journal* 22(4): 545-569. <https://doi.org/10.1108/CCM-03-2015-0040>
16. Huang Liangguang. 2010. "Cross-cultural Communication in Business Negotiations". *International Journal of Economics and Finance* 2(2): 196-199.
17. Jaćimović, Danijela, Predrag Bjelić, i Ivan Marković. 2013. "Uticaj svetske ekonomske krize na međunarodne investicione i trgovinske tokove u regionu Zapadnog Balkana". *Ekonomske teme* 51(1): 1-20.
18. Metcalf, Lynn, Allan Bird, Mahesh Shankarmahesh, Zeynep Aycan, Jorma Larimo, and Didimo Valdelamar. 2006. "Cultural tendencies in negotiation: A comparison of Finland, India, Mexico, Turkey, and the United States". *Journal of World Business* 41(4): 382-394.
19. Nusret Soğancilar, Nusret, and Zeynep Dereli. 2025. "Hall's Dimensions of Culture: The Influence of Context, Time, and Proxemics on International Business Negotiations". *Ankara University Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences* 27/1: 181-218.
20. Huang, Haixia. 2023. "On Cultural Differences in Business Negotiation". *Frontiers in Business, Economics and Management* 10(3):136-139
21. Mahesh, Rajan, and John Graham. 1991. "Nobody's grandfather was a merchant: Understanding the Soviet commercial negotiation process and style". *California Management Review* 33(3): 40–57. <https://doi.org/10.2307/41166660>
22. Stahl, Gunter and Rosalie Tung. 2015. "Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship". *Journal of International Bussiness Studies* 46:391-414.
23. Tracy, Jesica, Daniel Randles and Conor Steckler. 2015. "The nonverbal communication of emotions". *Current Opinion in Behavioral Sciences* 3:25-30. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2015.01.001>
24. Usunier, Jean-Claude and Nicolas Roulin. 2010. "The influence of high-and low-context communication styles on the design, content, and language of business-to-business web sites". *The Journal of Business Communication* 47(2): 189-227.