

Analiza švajcarske kulture po modelu Hofsteda za potrebe istraživanja turističkog tržišta

Katarina Perčević, Aleksandra S. Dragin,
Maja Mijatov

JEL klasifikacija: D91, D79, M14, Z32

UVOD

Unapređenje adekvatno koncipiranih turističkih usluga zahteva detaljno istraživanje tržišta, obuhvatajući i analizu različitih faktora koji utiču na kompleksnu odluku tražnje o uključivanju u turistička kretanja. Jedan od tih faktora je i nacionalna kultura, sa karakteristikama koje je određuju (Ivanov & Ivanova, 2016; Šapić i Golo, 2017; Dragin, 2015). Predmet istraživanja rada je percepcija švajcarske kulture od strane lokalnog stanovništva sa ciljem utvrđivanja specifičnosti važnih u kreiranju turističke ponude, odnosno prihvata turista.

U literaturi se često ističe da je kultura važan aspekt čovekovog prilagođavanja svetu koji ga okružuje (Pržulj, 2000) i da se temelji na svojstvima koja su jednim delom nasleđena, a drugim naučena (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Zakić i Milutinović (2013) i Dereski (Deresky, 2006) smatraju da je kultura dinamična, prenosiva i sklona adaptaciji. Takođe, utvrđeno je da se svaka kultura može razlikovati unutar dimenzija koje utiču na ponašanje njenih pripadnika. S tim u vezi, dimenzije nacionalnih kultura mogu ukazati na univerzalne karakteristike određene kulture, odnosno na njene aspekte, koji se mogu meriti i upoređivati (Hofstede et al., 2010). Ove dimenzije su adekvatne i za istraživanje turističkog tržišta, jer pružaju uvid u individualne razlike koje mogu odrediti percepciju i ponašanje pripadnika određene kulture, što može poslužiti kao osnova koncipiranja turističkih aranžmana u skladu sa potrebama određene zajednice (Litvin, Crotts & Hefner, 2004; Reisinger & Crotts, 2010).

Jedan od autora koji je značajno doprineo istraživanju dimenzija nacionalnih kultura je Gert Hofstede (Hofstede, 1979, 1980, 1983, 1984; Hofstede et al., 2010). Krajem 60-ih godina HH veka Hofstede je počeo da se interesuje za razlike u kulturama različitih zemalja. Tokom narednog perioda je radio na uspostavljanju paradigme identifikacije kulturoloških razlika (Hofstede, 1980, 1997, 2001). Nakon toga objavljuje i rezultate svojih istraživanja, u knjizi pod nazivom „Kulturne posledice” („Culture's Consequences”, 1980), a 1991. godine, posle brojnih predavanja na ovu tematiku i dodatnih istraživanja, Hofstede objavljuje prvo izdanje knjige „Kulture i organizacije: Softver uma” („Cultures and Organizations:

Apstrakt: Dimenzije nacionalnih kultura predstavljaju univerzalne kategorije koje karakterišu određenu zajednicu. Indeksi dimenzija se razlikuju među nacionalnim kulturama, a navedene razlike se mogu odraziti na percepciju i ponašanje njenih pripadnika. Ovo dalje može odrediti i turističke potrebe pripadnika određene kulture, prema čemu bi trebalo prilagoditi turističku ponudu. U skladu sa tim, istraživanje je usmereno na analizu karakteristika švajcarske kulture, na osnovu modela koji je uspostavio Hofstede i koji ukazuje na šest dimenzija, označenih kao raspon moći, kolektizam naspram individualizma, muških naspram ženskih vrednosti, izbegavanje neizvesnosti, dugoročna naspram kratkoročne orijentacije i indulgencija, a sve u cilju obezbeđivanja baze podataka neophodne za stajkholdere u turističkoj ponudi. Metode korišćene prilikom prikupljanja, obrade i analize podataka su istorijska metoda, zatim deskriptivna, komparativna, kao i statistička metoda i sinteza. Za potrebe rada, sprovedeno je i anketno istraživanje tokom 2017. godine, gde je analizirana percepcija švajcarske kulture od strane pripadnika različitih naroda koji žive i rade u Švajcarskoj. Pored doprinosa teoriji o kulturološkim razlikama i njihovom uticaju na turizam, rezultati istraživanja mogu imati i praktičnu primenu u organizacijama, kod lokalnog stanovništva i svih drugih stajkholdera koji su usmereni na planiranje turističke ponude.

Ključne reči: dimenzije nacionalnih kultura, Hofstede, Švajcarska, turizam

Software of the Mind”). U sklopu navedene literature, Hofstede je definisao dimenzije po kojima se kulture mogu razlikovati, pa je tako danas, po ovom autoru, koncipirano šest dimenzija primenjivih na kulture širom sveta. Reč je o dimenzijama označenim kao raspon moći, kolektivism naspram individualizma, muških naspram ženskih vrednosti, izbegavanje nezvesnosti, dugoročna naspram kratkoročne orijentacije i indulgencija (Hofstede et al., 2010).

Dakle, na osnovu karakteristika unutar navedenih dimenzija, mogu se utvrditi odlike nacionalne kulture, koje utiču na razmišljanje i ponašanje pripadnika određene zajednice. Ove karakteristike mogu se odraziti na sve aspekte života, pa samim tim mogu da oblikuju i turističke potrebe, kao i ponašanje, odnosno očekivanja turista tokom putovanja. Usled toga, istraživanje dimenzija nacionalne kulture je od važnosti za sve aktere na strani turističke ponude. Po njima rezultati navedenih istraživanja mogu poslužiti kao baza za adekvatno kreiranje turističkih proizvoda, u skladu sa potrebama određenih tržišnih segmenata. Ovakva istraživanja je poželjno sprovoditi u različitim zemljama, a jedna od njih je i Švajcarska, kao turistički razvijena zemlja (Bewes, 2010, 2012), nedovoljno poznata našem receptivnom tržištu. Zbog toga je predmet ovog istraživanja analiza svih šest dimenzija švajcarske kulture, po modelu koji je uspostavio Hofstede. Cilj istraživanja je obezbeđivanje baze podataka za kreiranje turističke ponude koja je u skladu sa stavovima i ponašanjem pripadnika ove kulture.

PREGLED LITERATURE

Brojni autori se slažu oko shvatanja da kultura može da oblikuje ljudske misli, stavove i dominantne vrednosti, čime se utiče na razmišljanje i ponašanje njenih pripadnika (Bulutlar & Oz, 2009; Glazer & Beehr, 2005; Hofstede, 2001; Josipović, 2016; Pallab, Abhijit & Kausiki, 2006; Yousef, 2002). Dakle, veruje se da je kultura sila koja utiče na ljude u određenoj zajednici i zahteva od njih da prate kolektivne norme identiteta (Kluckhohn, 1962).

Jednu od široko primenjenih definicija kulture dao je i Hofstede (Hofstede, 2001), koji definiše kulturu kao „kolektivno programiranje uma“ i ukazuje na pomenutih šest dimenzija, po kojima se pripadnici nacionalnih kultura mogu razlikovati. Prema Hofstedeu, razlike između nacionalnih kultura imaju uticaja, ne samo kada je reč o strukturi i procesu u organizacijama i institucijama, već i na model privrednog razvoja, čak i na ukupne društvene odnose. Dosadašnja istra-

živanja drugih naučnika ukazuju da nacionalna kultura utiče na ponašanje posetilaca i da je Hofstedov koncept proučavanja nacionalnih kultura postao najčešće prihvaćeno sredstvo za kvantifikaciju dominantnih nacionalnih kulturnih vrednosti (Reisinger & Crotts, 2010; Litvin, Crotts, & Hefner, 2004; Janićijević, 2013; Janićijević, 2014). Prema bazi Google Scholar, G. Hofstede je citiran 160.380 puta, a njegova knjiga „Cultures and Organizations: Software of the mind“ iz 1991. godine 85.468 puta, odnosno knjiga „Cultures and organizations: Software of the mind“ (2010, treće izdanje) 43.744 puta (<https://scholar.google.com/citatio ns?user=Q2V0P6oAAAAJ&hl=en>).

Prema Hofstedeu (Hofstede, 1984), *raspon moći* predstavlja stepen u kom manje moćne individue u društvu prihvataju nejednakost u raspodeli moći i smatraju je normalnom. Iako nejednakost postoji u svakoj zajednici, stepen njene prihvaćenosti može varirati od kulture do kulture. Tako, u kulturi sa većim rasponom moći, pripadnici iste, koji se nalaze na nižim pozicijama hijerarhijske lestvice, obično prihvataju nejednaku distribuciju moći. Ovakva kultura odražava hijerarhiju u kojoj individue na nižem stepenu hijerarhijske lestvice očekuju da im se kaže šta da rade (Vitell, Nwachukwu & Barnes, 1993). Ju i Dontu (Yoo & Donthu, 2002) smatraju da individue u kulturi sa većim rasponom moći poštuju formalizaciju vlasti i radije se oslanjaju na vertikalnu komunikaciju od vrha na dole i, shodno tome, manje pažnje pridaju neformalnim normama. Osim toga, kulturu sa velikim rasponom moći može odlikovati i viši stepen sklonosti ka korupciji (Getz & Volkema, 2001; Hofstede, 2001; Inglehart, 2000). Sa druge strane, kultura koju odlikuje niži nivo raspona moći karakteriše se po bliskoj i intenzivnoj saradnji pripadnika zajednice (Getz & Volkema, 2001; Inglehart, 2000; Yoo & Donthu, 2002).

Ukoliko pripadnici kulture sa višim stepenom raspona moći percipiraju jednakost, njihovo zadovoljstvo se može povećati. Sa druge strane, u kulturi sa nižim stepenom raspona moći osećaj jednakosti obično ne deluje kao motivacioni faktor za povećanje osećaja zadovoljstva, već se ono češće postiže kroz druge oblike motivacije, kao što su, na primer, novčane ili druge materijalne naknade, koje se pripadnicima ove kulture dodeljuju na osnovu ličnih rezultata (Getz & Volkema, 2001; Loh, Restubog & Gallois, 2010; Yoo & Donthu, 2002).

Turisti koji potiču iz kulture sa visokim indeksom raspona moći, a koji u isto vreme imaju i niži položaj u hijerarhijskoj lestvici svog društva, obično pokazuju niži stepen očekivanja odgovornosti i empatije od strane pružaoca turističkih usluga. Turisti koji potiču

iz kulture koju odlikuje visoki indeks raspona moći, a koji se u isto vreme nalaze na visokoj poziciji u društvenoj hijerarhiji, obično pokazuju i izražena očekivanja u pogledu kvaliteta usluge. Turisti koji pripadaju kulturi koju odlikuje nizak indeks raspona moći takođe češće ispoljavaju svoje nezadovoljstvo kvalitetom usluge (Nedeljković-Đokić, 2015).

Kada je u pitanju druga dimenzija, Hofstede definiše *individualnu kulturu* kao društvo u kom se pojedinci prvenstveno bave sopstvenim interesima i interesima uže porodice. *Kolektivistička kultura*, nasuprot individualističkoj, je bazirana na pretpostavci da individue pripadaju jednoj grupi ili nekolicini podgrupa, iz kojih ne mogu da se izdvoje, pa je njihovo ponašanje najčešće pod uticajem grupnih normi. Svaka grupa štiti interese svojih članova, a zauzvrat očekuje trajnu lojalnost. Tako se od individua u okviru ovakve kulture može očekivati i žrtvovanje sopstvenih interesa, zarad ostvarivanja interesa grupe kojoj pripadaju. Sa druge strane, individue iz društva koje karakteriše individualizam, više su okrenute ka ispunjavanju sopstvenog interesa. Usled toga je njihovo ponašanje pod manjim uticajem grupnih normi (Lopez, Babin & Chung, 2009; Yoo & Donthu, 2002), odnosno manje se osećaju zavisnim od konkretne grupe. Takođe, interesantno je da je mobilnost u individualističkim društvima veća (Lopez et al., 2009), što povećava šansu da se njeni pripadnici uključe u turistička kretanja kada za tim osećaju potrebu.

Turisti koji dolaze iz kulture koju odlikuje visoki indeks individualizma, nisu toliko tolerantni na kvalitet usluge koji je niži u odnosu na obećani i očekivani. Ovo se najčešće dešava usled činjenice da su pripadnici ove kulture primarno fokusirani na ispunjavanje ličnog interesa (Nedeljković-Đokić, 2015). Podatak koji takođe može biti važan za kreiranje turističke ponude je da je među pripadnicima kulture koju odlikuje viši nivo kolektivismu lakše dostignuti zadovoljstvo. Ono najčešće nastaje kao posledica bliskosti između članova određene grupe (Loh et al., 2010), koji su navikli su na trpnju, skromnost i održavanje dobrih međuljudskih odnosa.

Dimenzija muških naspram ženskih vrednosti se odnosi na karakteristike, kao što su samouverenost i ego sa jedne strane i posvećenost i briga sa druge. Društvo koje se karakteriše kao muško, podstiče individue, posebno muškarce, da budu ambiciozni, konkurentni i da teže materijalnom uspehu (Getz & Volkema, 2001). Od pripadnika kulture koja se odlikuje muškim vrednostima, očekuje se da budu odlučni i koncizni, a manje intuitivni i u potrazi sa kompromisom. Takva kultura naglašava važnost kapitala, konkurencije i

ostvarivanja materijalnog uspeha i napretka. Ženska kultura, s druge strane, podrazumeva preklapanje društvenih uloga, bez zahteva i potrebe da oba pola budu previše ambiciozna ili konkurentna. Dokazano je da su pripadnici kulture u kojoj dominiraju ženske vrednosti više brižni i empatični prema drugima, čime se mogu izbegnuti konfliktne i agresivne situacije (Hofstede, 2001; Yoo & Donthu, 2002). Kao takva, ova kultura razvija i jaču etičnu senzitivnost među svojim pripadnicima (Moon & Franke, 2000).

Odnos muških i ženskih vrednosti ukazuje na različite karakteristike kojima individue teže. Ove vrednosti bi trebalo imati u vidu prilikom planiranja turističke ponude, jer može odrediti očekivanja turista, ali i njihovo ponašanje. Tako, nivo ličnog priznanja predstavlja važan aspekt dostizanja zadovoljstva u muškoj kulturi. Takvi turisti mogu pokazati izraženu potrebu za samopotvrđivanjem, pa odabir destinacije može biti uslovljen time da individua želi da stvori određenu sliku o sebi u konkretnom društvu, što može uticati i na njegov društveni status (Nedeljković-Đokić, 2015). Sa druge strane, prisniji odnosi mogu predstavljati važan aspekt neophodan za dostizanje osećaja zadovoljstva u ženskoj (Eddleston, Veiga & Powell, 2006).

Izbegavanje neizvesnosti se definiše kao stepen u kom su individue spremne da se suoče sa nestrukturiranim, nejasnim ili nepredvidivim situacijama, odnosno u kojoj meri je izražena težnja da se izbegnu takve situacije, kroz usvajanje strogih kodeksa ponašanja. Pripadnici kulture koja je karakteristična po visokom stepenu izbegavanja neizvesnosti su netolerantni na odstupanja, preferiraju status quo i osećaju potrebu za brojnim i preciznim zakonima i eksplicitnim pravilima (Beugelsdijk, Maseland & Hoorn, 2015; Ferrell & Skinner, 1988). Kultura koja prihvata nesigurnost je fleksibilna, može da proizvede ponašanje koje je više relativno, po dogovoru i koje podstiče na razmišljanje, pa pripadnicima ove kulture nisu potrebne eksplicitne norme i standardi (Beugelsdijk et al., 2015; Ferrell & Skinner, 1988; Hofstede, 1991).

Turisti koji dolaze iz kulture koju odlikuje visoki indeks dimenzije izbegavanja neizvesnosti, obično pokazuju viši stepen očekivanja u pogledu kvaliteta usluge, u odnosu na turiste koji dolaze iz kulture koju odlikuje niži indeks ove dimenzije. Zapravo, pripadnike kulture sa nižim indeksom izbegavanja neizvesnosti odlikuje i određena doza tolerancije na rizik, koji smatraju sastavnim delom svakodnevnice, pa se i zadovoljstvo među pripadnicima ove kulture može lakše dostignuti (Loh et al., 2010). Usled toga, manja odstupanja od obećanog kvaliteta usluge obično ne smatraju razlogom za nezadovoljstvo (Nedeljković-

Đokić, 2015). Pošto kultura koju karakteriše visoka stopa izbegavanja neizvesnosti teži ka sigurnosti, osećaj zadovoljstva se može dostignuti prvenstveno ukoliko pripadnici ovakve kulture dostignu osećaj stabilnosti (Loh et al., 2010).

Peta dimenzija kulturnih specifičnosti je *dugoročna naspram kratkoročne orijentacija*. Dugoročno orijentisanu kulturu karakteriše upornost, štedljivost, lična postojanost, stabilnost, dugoročno planiranje i vredni rad, a sve u cilju postizanja uspeha u budućnosti (Hofstede, 1991; Pallab et al., 2006). Kultura koju odlikuje dugoročna orijentacija pretenduje ka skladnoj i stabilnoj hijerarhiji i komplementarnosti uloga, u kojima su naglašene svačije obaveze, potencijalni problemi i zahtevi u pogledu poželjnih osobina. Švarc i Bilski (Schwartz & Bilsky, 1987) ističu i to da su individue iz ovakvih kultura sklone poštovanju pravila, koja su u skladu sa društvenim očekivanjima i normama, da bi izbegli osećaj sramote ili krivice i da se na taj način zapravo konformiraju u određenoj zajednici (Pallab et al., 2006). I na kraju, potrebno je naglasiti da dugoročno orijentisane zajednice obično postižu viši nivo zadovoljstva (Karin Andreassi, Lawter, Brockerhoff & Rutigliano, 2014; Litvin et al., 2004; Reisinger & Crotts, 2010).

Poslednja dimenzija prikazanog Hofstedeovog šestodimenzionalnog modela različitih kultura označena je kao *indulgencija*. Ova dimenzija se najčešće definiše kao granica do koje se pripadnici određene kulture trude da kontrolišu svoje potrebe u skladu sa načinom na koji su vaspitavani i načinom na koji se to od njih očekuje. Tako se, sa jedne strane, pojavljuju različita ograničenja, prikazana u vidu društvenih normi i zabrana, dok je na drugoj strani sloboda u ispoljavanju potreba, što se obično vezuje za zabavu, uživanje i hedonizam (Hofstede et al., 2010). U skladu sa tim u kojoj meri je indulgencija (udovoljavanje) zastupljena u okviru određene kulture, razlikovaće se i težnja ka određenim turističkim sadržajima. Ukoliko je reč o kulturi sa niskim indeksom indulgencije, turisti se mogu suzdržati od učestvovanja u aktivnostima koje ih zapravo privlače, za razliku od turista koji dolaze iz kultura u kojima je indulgencija izražena (Nedeljković-Đokić, 2015).

Dakle, svaka kultura se razlikuje na osnovu prethodno definisanih dimenzija, a razlike u vrednostima unutar tih dimenzija mogu odrediti percepciju i ponašanje pripadnika određene kulture. Značaj istraživanja prikazanog u ovom radu ogleda se u tome što pruža saznanje o specifičnostima pripadnika određene kulture, što dalje može biti korisno za aktere koji posluju u turizmu, prvenstveno za one koje su zaduže-

ni za osmišljavanje turističke ponude. Značaj istraživanja ogleda se i u tome što je prilično oskudna literatura u oblasti uticaja kulturnih dimenzija na turističku ponudu (Reisinger & Crotts, 2010; Litvin, Crotts, & Hefner, 2004; Janićijević, 2013; Janićijević, 2014).

Ipak, nije pronađeno ni jedno istraživanje koje objedinjuje uticaj specifičnosti dimenzija nacionalnih kultura na ponašanje turista, a da je korišćen kompleksniji, šestodimenzionalni Hofstedeov model, koji je primenjen u ovom radu (Reisinger & Crotts, 2010; Litvin, Crotts, & Hefner, 2004; Nedeljković, Koković, Nedeljković, 2010; Pavluković, Armenski & Alcántara-Pilar, 2017). Takođe, neka istraživanja se temelje na ispitivanjima unutar samo jedne dimenzije (Litvin, Crotts & Hefner, 2004).

METODOLOGIJA

U okviru metodologije je, na samom početku, dat prikaz instrumenta istraživanja, kao i načina na koji se pristupilo prikupljanju podataka. Nakon toga, prikazane su i karakteristike uzorka obuhvaćenog istraživanjem.

Instrument i procedura prikupljanja podataka

Radi prikupljanja što preciznijih podataka o percepciji prethodno definisanih dimenzija u okviru švajcarske nacionalne kulture, izvršeno je anketno istraživanje koje je obuhvatilo ne samo državljane Švajcarske, već i državljane drugih zemalja, koji žive i rade u Švajcarskoj. Istraživanje je sprovedeno tokom 2017. godine sa 46 ispitanika. Uzorak se može smatrati prigodnim, obzirom na to da je obuhvatio ispitanike do kojih su anketari došli na terenu i koji su pokazali interesovanje za učešćem i razumevanje potrebe istraživanja.

Anketno istraživanje je sprovedeno tehnikom „papiir i olovka“, a na samom početku anketnog upitnika ispitanicima je ukazano na to da je istraživanje anonimno, na volonterskoj osnovi i da će se rezultati istraživanja koristiti isključivo u naučne svrhe. Nakon toga su ispitanici odgovarali na pitanja podeljena u dve celine. Prva celina odnosila se na socio-demografski profil i obuhvatila je pitanja o njihovoj polnoj i starosnoj strukturi, nacionalnosti odnosno zemlji porekla, kao i dužini boravka u Švajcarskoj. Drugi deo anketnog upitnika odnosio se na percepciju dimenzija nacionalne kulture. Ovaj deo istraživanja obuhvatio je 82 para suprotnih iskaza, preuzetih iz tumačenja karakteristika različitosti u okviru šest dimenzija, koje su

Hofstede i saradnici prikazali kroz 246 parova iskaza (Hofstede et al., 2010). Za potrebe ovog istraživanja je, kao što je već navedeno, odabrano 82 para. Autori ovog istraživanja su izdvojili 164 iskaza, jer su smatrali da su ispitanici, bez obzira na uzrast ili bilo koju drugu socio-demografsku karakteristiku, mogli dati odgovor, odnosno da imaju predstavu o iznetom. Od ispitanika je zatraženo da se kod svakog navedenog para iskaza opredele za jedan, za koji smatraju da bolje oslikava švajcarsku kulturu. Na osnovu odgovora, dobijeni su indeksi za svaku od šest istraženih dimenzija, što je zatim upoređeno sa originalnim Hofstedevim nalazom u vezi karakteristika švajcarske kulture (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/switzerland/>).

Karakteristike uzorka istraživanja

Od ukupno 46 ispitanika obuhvaćenih uzorkom, u istraživanju je učestvovalo 57% muškaraca i 43% žena. Na osnovu starosne strukture, ispitanici su podeljeni u tri grupe: od 18 do 35 godina starosti (33% ispitanika), od 36 do 54 godine (50% ispitanika) i stariji od 55 godina (17% ispitanika). Na osnovu zemlje porekla, ispitanici su naveli da su iz Švajcarske (28 ispitanika), Srbije (11 ispitanika), Makedonije (2 ispitanika), Nemačke (2 ispitanika), Bosne i Hercegovine (1 ispitanik), Italije (1 ispitanik) i Portugalije (1 ispitanik). Kada je reč o dužini boravka, odnosno vremenu koje su ispitanici proveli u Švajcarskoj, može se zapaziti da su prosečno 28 godina u ovoj zemlji. Prosečna dužina boravka ispitanika koji su se doselili iz zemalja bivše Jugoslavije iznosi 22,5 godine. Ovaj podatak ukazuje na to da su svi ispitanici dovoljno upoznati sa karakteristikama švajcarske kulture, bez obzira na to da li su rođeni u Švajcarskoj ili su se tu doselili iz neke druge zemlje.

REZULTATI I DISKUSIJA

Rezultati istraživanja percepcije švajcarske kulture od strane ispitanika koji žive i rade u Švajcarskoj, pokazuju da indeks *raspona moći* iznosi 46, što je srednji indeks ove dimenzije. Ispitanici su se opredelili za nekoliko stavki koje karakterišu društva sa niskim indeksom raspona moći i ove stavke se odnose na decentralizaciju i na neznatan raspon visine plata između zaposlenih na višim i nižim organizacionim nivoima. Ispitanici smatraju da u okviru švajcarske kulture postoji više dijaloga i manje nasilja u unutrašnjoj politici ove zemlje (indeks 91) i da je šef snalažljivi demokrata (80).

Ipak, u okviru odabira stavki koje se odnose na dimenziju raspona moći, ispitanici su se opredelili za iskaz koji je karakterističan za društva koja odlikuje viši raspon moći. Tako se na osnovu dobijene vrednosti indeksa (87) pokazalo da švajcarsku kulturu odlikuje veliki raspon u visini plata između zaposlenih na višim i nižim organizacionim nivoima. Takođe, rezultati istraživanja pokazuju da se nejednakost među ljudima smatra očekivanom i poželjnom u okviru švajcarske kulture i da je izražena centralizacija (48). U slučaju stavova zaposlenih u vezi toga na koji način roditelji tretiraju svoju decu, može se uvideti mala razlika u vrednosti indeksa za iskaz da roditelji tretiraju decu kao sebi jednake (43) i nešto veće vrednosti indeksa za stav da roditelji svoju decu uče poslušnosti i poštovanju starijih (54).

Dakle, rezultati istraživanja ukazuju na to da švajcarsku kulturu odlikuje srednji nivo raspona moći. Ovaj podatak može biti važan i za planere turističke ponude, kojima pripadnici švajcarske kulture predstavljaju važan tržišni segment. Turiste koji dolaze iz kulture koju odlikuje viši raspon moći, karakterišu niža očekivanja od konkretne usluge, kao i od zaposlenih koji pružaju turističke usluge. To je suprotno turistima koji dolaze iz kulture koju odlikuju viša očekivanja po istim pitanjima. Pripadnici švajcarske kulture se nalaze između ove dve navedene kategorije, pa pristup njihovim potrebama zahteva posebnu obzirnost, da bi njihova očekivanja prevagnula ka zadovoljstvu, a ne suprotnom.

Kada je reč o drugoj dimenziji, označenoj kao *kolektivizam naspram individualizma*, istraživanje je pokazalo da, prema percepciji ispitanika, Švajcarska predstavlja kulturu sa višim indeksom individualizma (64). Ispitanici smatraju da diploma može uticati na povećanje njihovih prihoda, ali i nivoa samopoštovanja (70). Većinom su se opredelili i za iskaz koji ukazuje na to da je profesionalna mobilnost u okviru švajcarske nacionalne kulture velika (72). Pored prethodno navedenih, ispitanici se slažu sa još nekoliko iskaza koji su takođe karakteristični za individualistička društva, a tiču se odnosa u poslovanju. Pa tako, ispitanici smatraju da je odnos poslodavca i zaposlenog striktno uređen ugovorom (87), da su švajcarski zakoni i prava jednaki za sve (67) i da bi svaki korisnik proizvoda ili usluga trebalo da bude tretiran na isti način (61). Potrebno je istaknuti i stavove ispitanika koji smatraju da švajcarsku kulturu odlikuje izražena ljudska prava (76) i autonomija (54).

Na osnovu prethodno prikazanih rezultata istraživanja, može se uvideti da je za poslovanje u okviru švajcarske kulture karakteristično to da individualni

interesi nadjačavaju interese grupe. Slična pravila su zastupljena i u ostalim aspektima života u Švajcarskoj, pa je tako karakteristično da se odrasla deca rano opredeljuju za napuštanje roditeljskog doma (80), čemu doprinosi i način njihovog vaspitanja, usmeren ka formiranju samostalnosti, odnosno nezavisnosti.

Ispitanici takođe smatraju da se u okviru švajcarske kulture često ističe lično mišljenje i mogućnost izbora (67), pa tako ni kriterijumi za odabir bračnog partnera nisu unapred određeni (96).

Iskaz, koji dodatno potvrđuje preovladavanje individualizma u švajcarskoj kulturi, ukazuje na to da ispitanici smatraju da bi ljude ometene u razvoju trebalo uključiti, što je više moguće, u društvene aktivnosti izvan porodičnih okvira (83).

U ostalim aspektima života takođe preovladavaju shvatanja karakteristična za individualizam. Pa se tako, na osnovu rezultata istraživanja, može primetiti da pripadnici švajcarske kulture izdvajaju značajna sredstva za zdravstvenu brigu i osiguranje (59), da obrazac potrošnje oslikava lični životni stil (83) i da su mediji primarni izvor informisanja (67). Sa druge strane, stavke koje su karakteristične za kolektivistička društva, a za koje se opredelio veliki procenat ispitanika, ukazuju na to da se, u okviru švajcarske kulture, podela resursa u rodbinskim odnosima smatra poželjnom (72), da su međuljudski odnosi iznad zadatka (54), da menadžment upravlja grupama, a ne pojedincima (80) i da država ima dominantnu ulogu u privredi (54).

Sve navedeno može poslužiti kao osnova za planere turističke ponude. Obzirom na to da se švajcarska kultura, na osnovu rezultata ovog istraživanja, pokazala kao kultura više sklona individualizmu, potrebno je imati u vidu da su pripadnici ove kulture manje tolerantni na odstupanje u pogledu obećanog i pruženog kvaliteta turističke usluge. Zbog ovoga je važno voditi računa da se pripadnicima švajcarske kulture ne obeća više od onoga što realno može da se ispuni. To bi zapravo trebalo da bude generalna praksa turističkog poslovanja, bez obzira na to odakle turisti dolaze.

Rezultati istraživanja koji se odnose na percepciju treće dimenzije, *muških naspram ženskih vrednosti*, ukazuju na to da ispitanici smatraju da je švajcarsko društvo pretežno žensko društvo. Na to ukazuje i vrednost indeksa koji za navedenu dimenziju iznosi 29. Tako, većina ispitanika percipira da su međuljudski odnosi i kvalitet života važni (70). Ono što se takođe ističe u društvima koja karakterišu ženske vrednosti jeste stav da je i za žene i za muškarce karakteristično da su skromni (70) i podjednako usredsređeni na međusobne odnose (89) i brigu o široj

društvenoj zajednici (78). Primećuje se da ispitanici smatraju da je uloga muškaraca i žena ujednačena u švajcarskoj kulturi, u smislu da se od oba pola očekuje da budu odgovorni, odlučni, ambiciozni, ali u isto vreme i brižni (89), kao i da podjednako dele zaradu i učestvuju u porodičnim aktivnostima i obavezama (85). S tim u vezi, većina ispitanika smatra da je važno da oba roditelja budu posvećena deci i da zajedno budu uključena u sve segmente njihovog odrastanja i vaspitanja. Takođe, isti standardi važe i za bračne partnere, pa tako ispitanici navode da u švajcarskoj kulturi nisu zastupljene razlike i prednosti jednih u odnosu na druge (89).

Osim u navedenim aspektima života, i u poslovnom svetu švajcarske kulture percepcija ispitanika je da razvoj karijere ne zavisi od pola i da je zastupljen značajan udeo žena u stručnim poslovima (78). Zastupljeno je i shvatanje da se žene mogu naći i na važnim političkim pozicijama (89), a da se politika temelji na koalicijama koje uključuju pristojne političke manire, da je međunarodne sukobe potrebno rešavati pregovorima i kompromisom i da je potrebno pružiti pomoć svim zemljama kojima je ona potrebna (89).

I na kraju, ispitanici su se u većini složili sa samo nekoliko stavki koje karakterišu društva sa izraženim muškim vrednostima. To su iskazi da pripadnici švajcarske kulture preferiraju veće organizacije (59), da se izbor posla temelji na mogućnostima za razvoj karijere (54) i da je među pripadnicima ove kulture često izražen takmičarski duh (67).

Dakle, na osnovu rezultata istraživanja prema percepciji ispitanika preovladavaju ženske vrednosti u švajcarskoj kulturi. U skladu sa tim, pripadnici švajcarske kulture su više okrenuti uspostavljanju dobrih međuljudskih odnosa i pokazuju izraženu brigu i empatiju prema ostalim članovima zajednice. Tako, njihovo zadovoljstvo može biti izgrađeno upravo na uspostavljanju dobrih relacija sa ostalim pripadnicima ove ili druge kulture. Zbog toga bi bilo dobro da turistička ponuda bude formirana na način da uključi različite aktivnosti sa što više ljudi i da podstakne kontakt među njima.

Analizom stavova ispitanika po pitanju četvrte dimenzije švajcarske kulture koja je označena kao *izbegavanje neizvesnosti*, dolazi se do rezultata da ispitanici posmatraju švajcarsku kulturu kao kulturu sa nižim indeksom izbegavanja neizvesnosti (41). Tako, ukoliko se sagledaju pojedinačne stavke u okviru ove dimenzije sa kojima se složila većina ispitanika, može se uvideti da se u okviru švajcarske kulture neizvesnost posmatra kao normalna pojava (78), da je među pripadnicima ove kulture zastupljen nizak nivo

stresa (63). Ispitanici smatraju da ne bi trebalo uspostavljati više pravila nego što je potrebno (59) i da je u švajcarskoj kulturi zastupljen liberalizam (61). Pored toga, uspeh često pripisuju ličnim sposobnostima osobe (72).

Dalje, pripadnici ove kulture pokazuju generalno pozitivan stav prema strancima (74), a sa tim u vezi je i stav većine ispitanika da ono što je drugačije budi znatiželju (83) i da se lako prihvataju novine u tehnologiji, nauci ili drugim aspektima (70). Takođe, pripadnici ove kulture smatraju da agresija ne bi trebalo otvoreno da se pokazuje (67) i u svakodnevnom životu pretenduju ka tome da kupuju praktične stvari (74). Sa druge strane, stavke koje su karakteristične za društva sa višim indeksom izbegavanja neizvesnosti ukazuju da su ljudi zabrinuti za zdravlje i novac (65), da postoji potreba među pripadnicima švajcarske kulture da budu zauzeti poslom (65) i da se poslodavci retko menjaju (72).

Generalno posmatrano, Švajcarska oslikava kulturu u kojoj dominira niži nivo izbegavanja neizvesnosti. U okviru ovakve kulture su, u skladu sa rezultatima istraživanja, zastupljena niža očekivanja u pogledu kvaliteta turističke usluge. To znači da turisti koji dolaze iz švajcarske kulture nisu toliko zahtevni i da je među njima lakše dostignuti zadovoljstvo kvalitetom pružene usluge.

Kada je reč o petoj dimenziji, *dugoročna naspram kratkoročne orijentacije*, ispitanici su se u odgovorima složili da švajcarska kultura pripada grupi zemalja sa dugoročno orijentisanim društvom, mada skoro na granici, obzirom na to da indeks ove dimenzije iznosi 55. Karakteristike dugoročne orijentacije su predanost vrednostima rada, koje obuhvataju učenje, iskrenost, adaptivnost, odgovornost i samodisciplinu i to je ono što, prema mišljenju ispitanika, karakteriše Švajcarsku (61). Ispitanici dalje ističu da je pripadnicima švajcarske kulture važna zarada u narednih 10 godina (63) i da menadžeri i radnici dele istu aspiraciju (63). Dalje, dominantan je stav da je u ovoj kulturi slobodno vreme važno, što je jedina stavka koja je karakteristična za kratkoročnu orijentaciju, a sa kojom se složila većina ispitanika (78). U porodičnim odnosima, pripadnici švajcarske kulture nastoje da decu uče štedljivosti (52). Sa druge strane, u okviru šire društvene zajednice, ispitanici su se većinski opredelili da pripadnici švajcarske kulture ističu talenat za primenjene naučne discipline (54), da se zalažu za brz ekonomski rast siromašnih zemalja (72) i da ostvaruju veliku uštedu, na osnovu čega formiraju fondove dostupne investitorima (59). Tako se, na osnovu rezultata istraživanja, pokazalo da je švajcarska kultura dugoročno orijenti-

sana, ali na granici vrednosti karakterističnih za društva koja su kratkoročno orijentisana. Ipak, i srednji nivo ovog indeksa, može ukazati na to da pripadnici švajcarske kulture mogu unapred planirati svoja putovanja, ali da ti planovi nisu toliko striktni, već mogu biti podložni promenama pre samog odlaska na put.

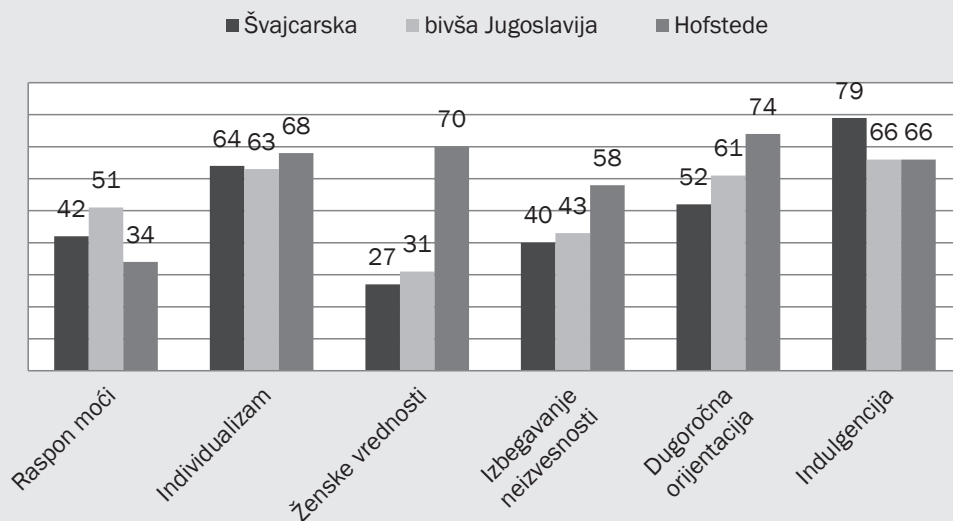
Šesta dimenzija nacionalnih kultura, *indulgencija*, prema rezultatima ovog istraživanja pokazuje visok indeks u okviru švajcarske kulture i iznosi 75. Na osnovu odgovora ispitanika, može se primetiti da je u okviru švajcarske kulture veliki procenat ljudi koji smatraju da su srećni i onih koji se osećaju zdravo i kod kojih je prisutan optimizam (76). Pripadnici ove kulture pokazuju izraženu ekstravertnost, odnosno može se reći da su ove individue otvorene, radoznale, druželjubive i lako ostvaruju prijateljstvo, usled izostajanja straha od rizika (65). Ispitanici ističu da su zadovoljni svojim porodičnim životom (96), a izražena je i njihova percepcija lične kontrole života (89). Pripadnicima švajcarske kulture je, na osnovu odgovora ispitanika, važno slobodno vreme (89), prijateljstvo (76), a tokom slobodnog vremena vole da se bave sportsko-rekreativnim aktivnostima (87). Švajcarsku kulturu odlikuju i sloboda govora (85), kao i manje prisutna moralna disciplina (72). Sve navedeno može se koristiti kao baza informacija pri formiranju turističke ponude, kako bi ono što se nudi turistima koji dolaze iz ove kulture bilo u skladu sa njihovim turističkim potrebama. Tako bi, na osnovu rezultata koji se odnose na ovu dimenziju, turistička ponuda usmerena ka pripadnicima švajcarske kulture trebalo da obuhvati pružanje novog iskustva, kao i mogućnost uspostavljanja kontakta sa ostalim turistima. Takođe, usled izostajanja straha od rizika, bilo bi dobro da turistička ponuda obuhvati i avanturističke sadržaje.

Kada se uporede rezultati percepcije švajcarske kulture od strane ispitanika koji su poreklom iz Švajcarske sa percepcijom ispitanika poreklom iz zemalja bivše Jugoslavije (Grafikon 1), dolazi se do zaključaka da, bez obzira na svoje poreklo, svi ispitanici doživljavaju švajcarsku kulturu na sličan ili gotovo isti način. To možda i ne treba da začudi, jer svi ispitanici žive u Švajcarskoj u proseku 28 godina. Tačnije, rezultati se skoro pa poklapaju kod svih dimenzija. Neka manja ostupanja su dobijena kod prve, pete i šeste dimenzije.

Švajcarci su svoju kulturu videli kao kulturu sa nižim indeksom raspona moći (42), a bivši Jugosloveni (Srbi, Bosanci, Makedonci) sa nešto višim indeksom (51) (zapravo je na granici). Razlog je možda taj što su doseljenici koji odlaze u ekonomski jače zemlje spremniji da prihvate početne teške uslove i lične niže pozicije radi bolje budućnosti i u nezavidnijoj su egzi-

GRAFIKON 1.

Upoređivanje rezultata indeksa dimenzija švajcarske kulture prema stavovima ispitanika poreklom iz Švajcarske, zemalja bivše Jugoslavije i originalnog Hofstedeovog istraživanja



stencijalnoj poziciji, a i mnoge stvari im se u početku čine teško dostupnim.

Sledeća odstupanja u percepciji, uočena kod dimenzije dugoročna naspram kratkoročne orijentacije može biti posledica razlika u kulturama. Tako npr. nacionalna kultura Srbije prema originalnom Hofstedeovom nalazu se odlikuje dosta nižim indeksom ove dimenzije (52) nego što je utvrđeno za Švajcarsku kulturu (74) prema istom izvoru (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/serbia,switzerland/>).

I konačno, odstupanje indeksa indulgencije kod naša dva poduzorka može biti posledica doseljavanja, pa doseljenici ne mogu biti toliko opušteni kao deo populacije koji se tu rodio.

Generalno posmatrajući, ispitanici poreklom sa ovih prostora, a koji već dugi niz godina žive i rade u Švajcarskoj, poprimaju odlike te druge kulture, a sve manje kulture zemlje iz koje potiču. Navedeni rezultati mogu da se upotrebe u vidu smernica za planiranje turističke ponude u skladu sa njihovim preferencijama, prvenstveno zbog toga što ovi ispitanici često provode svoje odmore u zemljama iz kojih potiču.

Kada analiziramo rezultate uzorka ispitanika obuhvaćenog ovim istraživanjem sa originalnim Hofstedeovim istraživanjem dolazimo do zaključka da su vrednosti četiri dimenzije (raspon moći, individualizam naspram kolektivismu, dugoročne naspram kratkoročne orijentacije i indulgencija) približne. Vrednosti koje se razlikuju jesu vrednost indeksa muškost naspram ženskosti, kao i indeksa dimenzije izbegavanja neizvesnosti.

Ono što je takođe važno napomenuti, jeste da se Hofstedeov model najčešće koristi kako bi se ispita-

la percepcija određene kulture od strane pripadnika iste. I ovaj nalaz pruža podršku upotrebe Hofstedeovog modela izučavanja nacionalnih kultura. Međutim, pomenuti model ne dozvoljava da se ispita kako pripadnici jedne kulture posmatraju pripadnike druge kulture. U skladu sa tim je potrebno usmeriti dalja istraživanja ka percepciji švajcarske kulture od strane lokalnog stanovništva destinacije koju pripadnici švajcarske kulture posećuju, u smislu stereotipa i predrasuda o drugima.

ZAKLJUČAK

Dimenzije nacionalnih kultura su univerzalne kategorije koje karakterišu određenu zajednicu, a same specifičnosti se mogu odraziti na percepciju i ponašanje njenih pripadnika. U ovom istraživanju, korišćen je model koji su koncipirali Hofstede, Hofstede i Minkov (2010) i koji ukazuje na šest dimenzija, označenih kao raspon moći, kolektivismu naspram individualizma, muških naspram ženskih vrednosti, izbegavanje neizvesnosti, dugoročna naspram kratkoročne orijentacije i indulgencija. U skladu sa tim, istražene su karakteristike ovih dimenzija na primeru švajcarske nacionalne kulture, usled činjenice da one utiču na formiranje različitih, pa i turističkih potreba, odnosno očekivanja, navika, celokupnog sistema vrednosti tražnje. Nalaz ovog istraživanja pruža brojne informacije neophodne stejkholderima pri formiranju turističke ponude i pri komunikaciji sa turistima, a odnose se na sledeće.

Prva dimenzija, raspon moći, je srednje vrednosti, što znači da turisti iz Švajcarske neće imati prevelika

očekivanja vezana za usluge, ali pristup njihovim potrebama zahteva posebnu obazrivost, da bi njihova očekivanja prevagnula ka zadovoljstvu.

Dalje, Švajcarsko društvo se od strane njenih pripadnika doživljava kao individualističko. To nam govori da su pri turističkim kretanjima manje tolerantni na odstupanja između obećanog i pruženog kvaliteta usluge.

Što se tiče treće dimenzije, ispitanici smatraju da je švajcarsko društvo pretežno žensko, pa bi u turističkoj ponudi trebalo da bude prisutno više interakcije među učesnicima i lokalnim stanovništvom.

Niži indeks izbegavanja neizvesnosti ukazuje da su turisti koji dolaze iz Švajcarske uglavnom avanturistički nastrojeni, da su opušteni i liberalni i da imaju, generalno, pozitivan odnos prema strancima.

Dugoročno orijentisani, prema stavovima ispitanika, Švajcarci unapred planiraju svoja putovanja, ali su i adaptivni, cene odgovornost i samodisciplinu.

Poslednja dimenzija (indulgencija), prema nalazima, govori da su švajcarski turisti ekstravertni – otvoreni, ra-

doznali, druželjubivi, da im je važno slobodno vreme i upražnjavanje sportsko-rekreativnih aktivnosti.

Dakle, poznavanje tržišnih segmenata, u ovom slučaju pripadnika švajcarske kulture, može omogućiti detaljan uvid u potrebe turista, a samo njihovim adekvatnim ispunjavanjem, mogu se dosegnuti i željeni poslovni rezultati aktera na strani turističke ponude. Tako, iz svega iznetog, može se zaključiti da bi ponuda turistima iz Švajcarske trebalo da bude koncipirana na sledeći način: aktivan boravak u prirodi, uz direktan kontakt sa lokalnim stanovništvom i upoznavanje sa specifičnim karakteristikama kulture koju posećuju.

Zahvalnost

Rezultati prikazanog istraživanja predstavljaju deo projekta koji finansira Autonomna pokrajina Vojvodina, Pokrajinski sekretarijat za visoko obrazovanje i naučno-istraživačku delatnost (Program 0201, broj projekta 114-451-2080/2016-01), kao i deo projekta Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (176020 OI).

Literatura

1. Beugelsdijk, S., Maseland, R., & van Hoorn, A. (2015). Are Scores on Hofstede's Dimensions of National Culture Stable over Time? A Cohort Analysis. *Global Strategy Journal*, 5(3), 223-240. doi:10.1002/gsj.1098
2. Bewes, D. (2010, 2012). *Swiss watching*. London: Clerkenwell.
3. Bulutlar, F., & Öz, E.Ü. (2009). The Effects of Ethical Climates on Bullying Behaviour in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, 86(3), 273-295. doi:10.1007/s10551-008-9847-4
4. Deresky, H. (2006). *International management: Managing across border and cultures*. Plattsburg: State University of New York.
5. Eddleston, K.A., Veiga, J.F., & Powell, G.N. (2006). Explaining sex differences in managerial career satisfier preferences: The role of gender self-schema. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 437-445. doi:10.1037/0021-9010.91.2.437
6. Ferrell, O.C., & Skinner, S.J. (1988). Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations. *Journal of Marketing Research*, 25(1), 103-109. doi:10.1177/002224378802500111
7. Getz, K.A., & Volkema, R.J. (2001). Culture, Perceived Corruption, and Economics. *Business and Society*, 40(1), 7-30. doi:10.1177/000765030104000103
8. Glazer, S., & Beehr, T.A. (2005). Consistency of implications of three role stressors across four countries. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 467-487. doi:10.1002/job.326
9. Hofstede, G. (1979). Value systems in forty countries: Interpretation, validation and consequences for theory, in Eckensberger, L.H., Lonner, W.J. & Y.H. Poortinga (eds.), *Cross-cultural contributions to psychology* (398-407). Netherlands: Swets & Zeitlinger, Lisse.
10. Hofstede, G. (1983). Dimensions of national culture in fifty countries and three regions, in Deregowski, J.B., Dziurawiec, S. & R.C. Annios (eds.), *Explications in cross-cultural psychology* (335-355). Netherlands: Swets and Zeitlinger, Lisse.
11. Hofstede, G. (1984). The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. *The Academy of Management Review*, 9(3), 389. doi:10.2307/258280
12. Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Berkshire, UK: McGraw-Hill.
13. Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. USA: McGraw-Hill.
14. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. London: McGraw-Hill.
15. Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations - Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. The McGraw-Hill Companies, Inc.

16. Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations, software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. USA: McGraw-Hill.
17. Hofstede, G.H. (1980). *Culture's consequences, international differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
18. Inglehart, R. (2000). Globalization and postmodern values. *The Washington Quarterly*, 23(1), 215-228. doi:10.1162/016366000560665
19. Ivanov, S., & Ivanova, M. (2016). Market penetration of hotel chains: Does culture matter. *Annals of Tourism Research*, 57, 259-264. doi:10.1016/j.annals.2015.11.021
20. Janićijević, N. (2013). Uticaj nacionalne kulture na organizaciono učenje i upravljanje znanjem. *Ekonomске teme*, 51(2), 251-272.
21. Janićijević, N. (2014). Uloga nacionalne kulture u izboru strategije promena u organizacijama. *Ekonomski horizonti*, 16(1), 3-15.
22. Josipovic, D. (2016). The post-Yugoslav space on a demographic crossway: 25 years after the collapse of Yugoslavia. *Stanovnistvo*, 54(1), 15-40. doi:10.2298/stnv160415006j
23. Karin, A.J., Lawter, L., Brockerhoff, M., & J. Rutigliano, P. (2014). Cultural impact of human resource practices on job satisfaction. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 21(1), 55-77. doi:10.1108/ccm-05-2012-0044
24. Kluckhohn, R. (1962). *Culture and behavior: Collected essays of Clyde Kluckhohn*. New York: The Free Press of Glencoe/ Macmillan.
25. Litvin, S.W., Crotts, J.C., & Hefner, F.L. (2004). Cross-cultural tourist behaviour: a replication and extension involving Hofstede's uncertainty avoidance dimension. *International Journal of Tourism Research*, 6(1), 29-37. doi:10.1002/jtr.468
26. Loh, J., Lloyd, D.R.S., & Gallois, C. (2010). Attitudinal outcomes of boundary permeability. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(2), 118-134. doi:10.1108/13527601021038697
27. Lopez, T.B., Babin, B.J., & Chung, C. (2009). Perceptions of ethical work climate and person-organization fit among retail employees in Japan and the US: A cross-cultural scale validation. *Journal of Business Research*, 62(6), 594-600. doi:10.1016/j.jbusres.2008.05.018
28. Moon, Y.S., & Franke, G.R. (2000). Cultural Influences on Agency Practitioners' Ethical Perceptions: A Comparison of Korea and the U.S. *Journal of Advertising*, 29(1), 51-65. doi:10.1080/00913367.2000.10673603
29. Nedeljković, S., Koković, D., & Nedeljković, M. (2010). The influence of national culture on consumers behavior and employees in tourist sector. *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, (130), 43-59.
30. Paul, P., Roy, A., & Mukhopadhyay, K. (2006). The Impact of Cultural Values on Marketing Ethical Norms: A Study in India and the United States. *Journal of International Marketing*, 14(4), 28-56. doi:10.1509/jimk.14.4.28
31. Pavluković, V., Armenski, T., & Alcántara-Pilar, J. M. (2017). Social impacts of music festivals: Does culture impact locals' attitude toward events in Serbia and Hungary? *Tourism Management*, 63, 42-53.
32. Reisinger, Y., & Crotts, J.C. (2010). Applying Hofstede's National Culture Measures in Tourism Research: Illuminating Issues of Divergence and Convergence. *Journal of Travel Research*, 49(2), 153-164. doi:10.1177/0047287509336473
33. Schwartz, S.H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562. doi:10.1037//0022-3514.53.3.550
34. Vitell, S.J., Nwachukwu, S.L., & Barnes, J.H. (1993). The effects of culture on ethical decision-making: An application of Hofstede's typology. *Journal of Business Ethics*, 12(10), 753-760. doi:10.1007/bf00881307
35. Yoo, B., & Donthu, N. (2002). The Effects of Marketing Education and Individual Cultural Values on Marketing Ethics of Students. *Journal of Marketing Education*, 24(2), 92-103. doi:10.1177/0273475302242002
36. Yousef, D.A. (2002). Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 250-266. doi:10.1108/02683940210428074
37. Dragin, A. (2015). *Kultura i komunikacija*. Novi Sad: Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.
38. Zakić, K. I Milutinović, O. (2013). Doprinos interkulturalnog menadžmenta razvijanju tolerantnosti u međunarodnom poslovanju. *Anali poslovne ekonomije*, godina V, sveska 2(9), 162-177.
39. Nedeljković-Đokić, S. (2015). *Restrukturiranje industrijskih oblasti u pravcu razvoja turizma lokalne zajednice (doktorska disertacija)*. Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu, Interdisciplinarne oblasti sociologija i turizam.
40. Pržulj, Ž. (2000). *Kultura i preduzetništvo*. Zagreb: Zadužbina Andrejević.
41. Šapić, S. i Golo, J. (2017). Uticaj dimenzija kulture na stavove i namere potrošača prema stranim i domaćim proizvodima. *Marketing*, 48(4), 235-242.
42. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/switzerland/>
43. <https://scholar.google.com/citations?user=Q2V0P6oA AAAJ&hl=en> (preuzeto 27. januara 2019. godine)
44. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/serbia,switzerland/>

Abstract:

Analysis of Switzerland Culture on the Basis of Hofstede's Model for the Purpose of Researching the Tourism Market

Katarina Perčević, Aleksandra S. Dragin,
Maja Mijatov

Dimensions of national cultures represent universal categories that characterize a particular community. These dimensions point to the differences among the national cultures, while identified differences might further affect the perception and behavior of its members, which could determine the tourist needs. Accordingly, the tourist offer should be adjusted to the members of the particular culture. This research is focused on the analysis of the characteristics of the Switzerland culture, based on the model established by Hofstede, which is pointing to the six dimensions, stated as the power distance, collectivism versus individualism, masculinity versus femininity, uncertainty avoidance, long-term versus short-term orientation and indulgence, with the aim of providing the database

necessary for the stakeholders within the tourist offer. Methods used during the data collecting, processing and analyzing are historical, descriptive, comparative, statistical method and synthesis. A survey research was conducted throughout the 2017, on the basis of the perception of Switzerland culture by the members of different nations living and working in Switzerland. Besides contributions to the theory of the cultural differences and their effects on tourism, research results might have practical implication in organizations, within the local population and all other stakeholders who are focused on planning the tourist offer.

Key words: *dimensions of national culture, Hofstede, Switzerland, tourism*

Kontakt:

Katarina Perčević, katarina.percevic@gmail.com

Aleksandra Dragin, sadragin@gmail.com

Maja Mijatov, majamijatov@gmail.com

Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet,
Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo
Trg Dositeja Obradovića 3
21000 Novi Sad