

# KULTUROLOŠKE RAZLIKE UNUTAR POSLOVNOG PREGOVARANJA

---

**Lučić, Danijel**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:303396>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-11**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij *Logistički menadžment*

Danijel Lučić

**KULTUROLOŠKE RAZLIKE UNUTAR POSLOVNOG  
PREGOVARANJA**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij *Logistički menadžment*

Danijel Lučić

**KULTUROLOŠKE RAZLIKE UNUTAR POSLOVNOG  
PREGOVARANJA**

Diplomski rad

**Kolegij: Poslovno pregovaranje**

JMBAG: 0010218160

e-mail: [dlucic@efos.hr](mailto:dlucic@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc. Helena Štimac

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study Logistics management


Danijel Lučić

**CULTURAL DIFFERENCES IN BUSINESS NEGOTIATION**

Graduate paper

Osijek, 2022.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Danijel Lučić

**JMBAG:** 0010218160

**OIB:** 93252466487

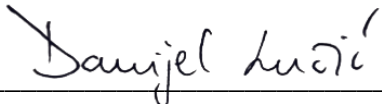
**e-mail za kontakt:** lucicdanijel37@gmail.com

**Naziv studija:** Logistički menadžment

**Naslov rada:** Kulturološke razlike unutar poslovnog pregovaranja

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Prof. dr. sc. Helena Štimac

U Osijeku, rujan 2022. godine

Potpis 

# **Kulturološke razlike unutar poslovnog pregovaranja**

## **SAŽETAK**

Osnovna ideja rada je bila objasniti različite pojmove kao što su kultura, komunikacija, poslovno pregovaranje i svi ostali pojmovi koji se vežu uz njih. Kultura kao krovni pojam ispod sebe nosi ostale čimbenike poput znanja, navika, običaja, društva, ponašanja, komunikacije itd. Upravo komunikacija omogućava izražavanje kulture, emocije i osjećaja na verbalan i neverbalan način. Jedan od oblika komunikacije je i poslovno pregovaranje kao ključan proces ostvarivanja dobrih poslovnih odnosa i dugoročne suradnje na individualnoj i na razini poslovnog subjekta. Cilj rada je bio istražiti i prikazati različite kulture, njihove karakteristike i vrijednosti te kako to sve utječe na razvoj poslovnog pregovaranja unutar određenog poslovnog odnosa. Gledajući temu, postavljene su dvije hipoteze. Prva hipoteza je propitkivala voljnost pregovarača zemalja EU da ostvare rezultate pregovora koji će biti pogodni za obje strane pregovaračkog susreta. Ona je djelomično potvrđena, a kako bi se mogla u potpunosti potvrditi, potrebno je provesti istraživanje kulture pregovaranja na znatno više zemalja. Druga hipoteza se odnosila na hrvatske pregovarače i koliko su oni voljni ostvariti rezultate pregovora koji će zadovoljiti i njih, ali i drugu stranu. Ova postavljena hipoteza je potvrđena. Diplomski rad može koristiti svima koji žele nešto više znati o ponašanju za vrijeme pregovaračkog susreta unutar međunarodnog poslovanja jer su detaljno opisane sve ključne stavke pregovora u Hrvatskoj, Švedskoj, Španjolskoj, Švicarskoj, Francuskoj i Japanu. Osim njih, bit će koristan svima koji će doći u doticaj sa ovom temom na bilo koji drugi način.

**Ključne riječi:** kultura, poslovno pregovaranje, komunikacija

# **Cultural differences in business negotiation**

## **ABSTRACT**

The main idea of the paper was to explain various terms such as culture, communication, business negotiation and all other terms related to them. Culture as an umbrella term carries under itself other factors such as knowledge, habits, customs, society, behavior, communication etc. It is communication that enables the expression of culture, emotions and feelings in verbal and nonverbal ways. One of the forms of communication is business negotiation as a key process of establishing good business relations and long-term levels of cooperation at the individual and at the level of business entity. While looking at the topic, two hypotheses were put forward. The first hypothesis questioned the willingness of negotiators from EU countries to achieve negotiation results that will be favorable to both sides of the negotiation meeting. This has been partially confirmed, and in order for it to be fully confirmed, it is necessary to conduct research on the culture of negotiation in many more countries. The second hypothesis related to the Croatian negotiators and how willing they are to achieve the results of the negotiations that will satisfy them as well as the other side. This hypothesis was confirmed. The aim of the paper was to explore and show different cultures, their characteristics and values to see how it all affects the development of business negotiation within a particular business relationship. This paper can be useful to anyone who wants to know more about behavior during a negotiation meeting in international business because it describes in detail all the key points of negotiation in Croatia, Sweden, Spain, Switzerland, France and Japan. Apart from them, it will be useful to anyone who will come in contact with this topic in any other way.

**Keywords:** culture, business negotiation, communication

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Metodologija rada</b> .....	2
2.1. Predmet i ciljevi rada .....	2
2.2. Metode istraživanja .....	2
2.3. Hipoteze istraživanja .....	2
<b>3. Važnost kulture za poslovanje</b> .....	3
3.1. Važnost kulture i njen utjecaj unutar poslovanja .....	3
3.2. Usporedba različitih kultura .....	5
<b>4. Teorijski okvir pojmova komunikacije i poslovnog pregovaranja</b> .....	12
4.1. Komunikacija u poslovanju .....	12
4.2. Vrste komunikacija .....	13
4.3. Poslovno pregovaranje .....	15
<b>5. Karakteristike pregovaranja po zemljama</b> .....	22
5.1. Hrvatska .....	22
5.2. Zemlje Europske unije .....	26
5.2.1. Rumunjska .....	26
5.2.2. Švedska .....	29
5.2.3. Francuska .....	31
5.2.4. Španjolska .....	33
5.3. Zemlje izvan Europske unije .....	35
5.3.1. Švicarska .....	35
5.3.2. Japan .....	38
<b>6. Rasprava</b> .....	42
<b>7. Zaključak</b> .....	43



<b>Literatura .....</b>	<b>45</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>51</b>
<b>Popis tablica.....</b>	<b>51</b>

## 1. Uvod

Komunikacija je vrlo važan dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sustava. Prenošnje poruka, razmjena i obrada informacija, izdavanje i primanje naloga među strukturama u organizaciji, kontakti s poslovnim partnerima i sl. – sve to čini sustav komuniciranja, bez kojeg organizacija ne bi mogla poslovati. Povezano s time, pregovaranje se zasniva na komunikaciji. Ljudi pregovaraju svakodnevno, bilo to u privatnom životu ili u sklopu radnog mjesta. Vještina pregovaranja se također može i dodatno učiti i vježbati kako bi pregovaranje bilo što uspješnije. Ipak, glavnu pozadinu svega toga čini kultura. Globalizacijom i širenjem poslovanja na međunarodna tržišta dolazi do doticaja sa drugim kulturama te se posljednjih godina sve više izražava važnost kulturoloških razlika unutar radnog mjesta kao jedna od bitnih odrednica zadovoljstva i sreće zaposlenika unutar kolektiva. Problem koji se povezuje sa ovim je kada se navedene razlike ne uoče na vrijeme niti im se pokušava prilagoditi što može rezultirati u neugodnosti, zbunjenosti, ljutnji itd. Kako bi se potencijalni negativni učinci nepoznavanja drugih kultura izbjegli, potrebno je biti otvorenog uma i biti spreman prihvatiti nešto novo, treba se upoznati s kulturama na vrijeme, učiti o njima i poštivati ih. Cilj ovog diplomskog rada je bio pokazati upravo te kulturološke razlike koje se razlikuju od zemlje do zemlje te kako pojedina kultura utječe na pregovaranje u promatranoj zemlji. Osim toga, prikazat će se i određene usporedbe između pojedinačnih promatranih zemalja.

U radu se razrađuju područja kao što su kultura, komunikacija, poslovno pregovaranje, te pregovaranje unutar promatranih zemalja. U pogledu kulture, dodatno se istaknula njezina važnost i napravile osnovne podjele i usporedbe. Što se tiče komunikacije, ona se opisala kroz određene definicije i također su se napravile određene raspodjele, a u pogledu poslovnog pregovaranja, istaknule su se najbitnije stavke općenitog pojma te se opisivao tok pregovaranja u sedam odabranih zemalja. Odabrani primjeri zemalja su obuhvatili različite dijelove Europe (sjever, zapad, istok i jug) i dvije zemlje nečlanice Europske unije (EU). Jedna je „zemlja izlazećeg sunca“ tj. Japan, a druga se nalazi u srcu Europe, Švicarska.

## **2. Metodologija rada**

Unutar ovog poglavlja navodi se predmet rada i sami ciljevi, korištene metode i izvori podataka te se postavljaju dvije hipoteze.

### **2.1. Predmet i ciljevi rada**

Predmet ovog diplomskog rada su kulturološke razlike pri pregovaranju koje se očituju u interkulturalnom okruženju. Ciljeve koje je rad nastojao ostvariti su da objasni pojam komunikacije i njezine podjele, osim toga, pojasniti pojam kulture i napraviti određene usporedbe te definirati pregovaranje i istaknuti najvažnije karakteristike pregovaranja unutar različitih zemalja sa pripadajućom kulturom.

### **2.2. Metode istraživanja**

Prilikom izrade diplomskog rada koristile su se metode analize, indukcije, dedukcije, klasifikacije, deskripcije, komparacije i statističke metode. Za izradu diplomskog rada korišteni su prvenstveno sekundarni izvori podataka. Oni se ogledaju kao definicije, slike i tablični prikazi sa pripadajućim podacima. Izvori su iz znanstvenih i stručnih radova koji su dostupni na internetu (Google Scholar, hrcak.srce.hr, dabar.srce.hr), određenih članaka usko vezanih uz promatrano područje i knjiga na istoimenu ili sličnu temu. Podaci za danu temu su dostupni na hrvatskom jeziku dok je većina izvora koji su se koristili bili engleskog jezika.

### **2.3. Hipoteze istraživanja**

Postavljaju se sljedeće hipoteze:

H1: Većina zemalja Europske unije, ali i izvan nje nastoje ostvariti rezultat koji će biti pogodan za obje strane, točnije *win/win* rezultat pregovora.

H2: Hrvatski pregovarači nastoje ostvariti *win/win* rezultat pregovora.

### **3. Važnost kulture za poslovanje**

Unutar poglavlja prikazat će se kako različiti autori na svoj način definiraju kulturu, prikazat će se njezina važnost u poslovnom pogledu i napraviti će se određene usporedbe koristeći različite pokazatelje.

#### **3.1. Važnost kulture i njen utjecaj unutar poslovanja**

U pogledu etimologije, moderno značenje riječi kultura bazira se na izrazu iz vremena rimskog oratora Cicera i njegove serije knjiga naziva „Tusculanae Disputationes“ gdje stoji da je to kultivacija duše (cultura animi) (Culture & Creativity, 2022). Taj povijesni izraz se dodatno nadograđivao kroz vrijeme pa je Sorrells (2013:76), kako je navedeno u radu Caseya (1986) rekao da biti u kulturi, imati kulturu, znači nastaniti mjesto dovoljno intenzivno da se može kultivirati – da se odgovara za njega, da se na njegov poziv i drugi odazovu te da se brižno brinu o njemu. Gledajući kroz vrijeme, upravo ta jedna riječ, kultura, nosila je različita značenja jer se ogledala kao krovna riječ koja ispod sebe nosi puno „stupova“.

Kako bi se tema rada što bolje razumjela, dobro je krenuti sa osnovnim podacima koji služe kao temelj, u ovom slučaju to su definicije. Taj pojam nije toliko jednostavno objasniti zato što se može različito shvatiti ovisno tko ga gleda i tko ga definira. Naravno, različiti autori imaju različite definicije pa će se ovdje navesti nekoliko njih. Cambridge Dictionary (2022) na svom online rječniku navodi kako je kultura način života, pogotovo opći običaji i uvjerenja određene skupine ljudi u određenom vremenu tj. stavovi, ponašanje i mišljenja određene skupine ljudi unutar društva. Na drugu stranu, Dictionary by Merriam-Webster (2022) definiciju kulture dijeli na 4 dijela:

- a) uobičajena uvjerenja, društveni oblici i materijalne osobine neke rasne, religijske ili društvene skupine
- b) skup zajedničkih stavova, vrijednosti, ciljeva i praksi koje karakteriziraju instituciju ili organizaciju
- c) skup vrijednosti, konvencija ili društvenih praksi povezanih s određenim poljem, djelatnošću ili društvenim karakteristikama
- d) integrirani obrazac ljudskog znanja, vjerovanja i ponašanja koji ovisi o sposobnosti učenja i prenošenja znanja na sljedeće generacije

Domaći izvor navodi kako je kultura „pojam koji obično označava složenu cjelinu institucija, vrijednosti, predodžaba i praksi koje čine život određene ljudske skupine, a prenose se i primaju

učenjem“ (Hrvatska enciklopedija, 2021a). Godine 1871. izlazi knjiga pod nazivom „Primitivna kultura“ koja ističe da kultura unutar sebe uključuje znanje, vjeru, umjetnost, moral, zakone i običaje (Tylor, 1920:16). Kao takva, smatra se prvom znanstvenom i najširoj definicijom te je prikazana na slici 1.



Slika 1. Definicija kulture (izrada autora prema Tylor, 1920:16)

U pogledu važnosti i utjecaja kulture, Culture and Creativity (2022), program Europske Unije navodi nekoliko uloga kulture. Kultura kao takva ima razne funkcije te se u društvu manifestira na različite načine. Jedan od njih je da kultura čuva i dijeli/širi znanje dalje. Osim toga, kultura stvara i simbole, ali i vrijednosti. Uz to, kultura ojačava socijalne odnose. Kultura također stvara i nove potrebe (izgradnja infrastrukture za sortiranje i recikliranje otpada, ugradnja solarnih panela na kuće itd.) kako bi se uštedjela energija te se na pametan način koristili prirodni resursi. Pomaže gradovima, a pridonosi i općenito ekonomiji. Od ostalih važnosti ističe se da kultura pomaže razumjeti ljude, omogućuje razumijevanje zašto se ljudi ponašaju na određeni način, sudjeluje pri izgradnji povjerenja između radnika itd. Dodatno, kultura osobe određuje kako se ona ponaša na radnom mjestu, način na koji komunicira te vrši interakciju sa ostalim osobama. Unutar poslovanja, kultura se očituje u razlikama koje je bitno prepoznati te je potrebno dati dodatan naglasak na njih i pružiti im pažnje, jednom riječju to se naziva kulturna osviještenost. Potrebno je biti svjestan postojanja kulturoloških razlika kako bi se izbjegli mogući konflikti. Nedavanje dovoljno pažnje također može dovesti i do prividnog nepoštivanja druge strane. Za sve iznad navedeno je potrebna dobra komunikacija kako ne bi došlo do nesporazuma.

Uspješno upravljanje kulturom te kulturološkim razlikama dovodi do (Y Studios, 2020):

1. efektivnije komunikacije – osobe mogu kontrolirati što kažu i kako to kažu, ali ne mogu kontrolirati način na koji će druga osoba shvatiti to. Greške unutar komunikacije i jesu jedne od najčešćih smetnji koje se događaju između osoba različitih kultura. Razvijanjem svijesti o tome kako komunikacija jedne osobe se prevodi kroz druge kulture, pronalaze se najbolji načini kako još bolje razgovarati sa drugima imajući na umu sve bitne razlike između njih
2. boljeg radnog mjesta – svi zaposlenici trebaju se osjećati prihvaćeno te biti poštivani

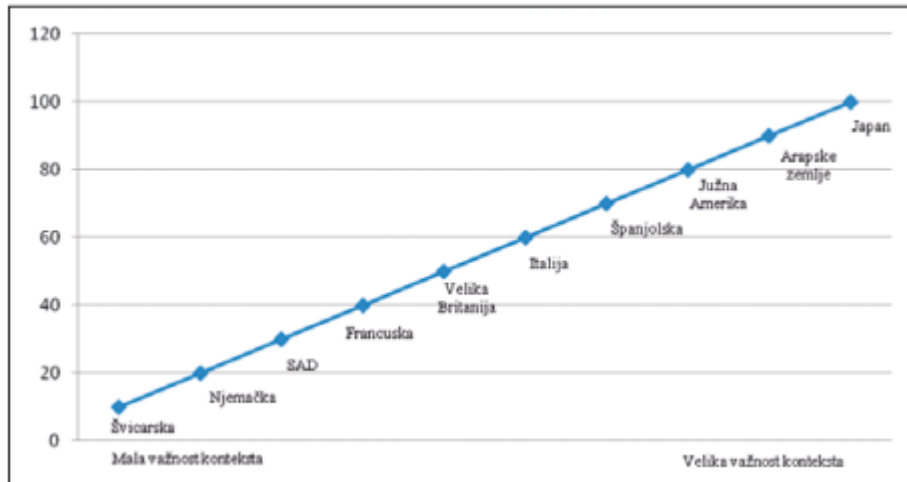
Bedeković i Golub (2011:62) prema Certo i Certo (2008) navodi: „s obzirom da uspjeh u globalnom poslovanju u značajnoj mjeri ovisi o fleksibilnosti te primjerenosti reakciji menadžera na praksu i vrijednosti koje su različite od vlastitog poslovnog okruženja, pozitivan odnos menadžera prema vrijednostima koje su različite od onih na koje su navikli u vlastitom poslovnom okruženju zahtijeva njihovu otvorenost prema različitostima i vrijednostima, mišljenjima i idejama koje proizlaze iz različitosti“.

### **3.2. Usporedba različitih kultura**

Do današnjeg dana je poznato da se u svijetu govori 7151 jezik, no ta se brojka konstantno mijenja. Od toga, 40% obuhvaća jezike koji su pred opasnosti od izumiranja jer postoji manje od 1000 ljudi koji se njime koriste. Na drugu stranu, 23 jezika pokriva više od polovice svjetske populacije. (Ethnologue, 2022). U pogledu brojki kultura, pretpostavlja se kako postoji 3814 različitih kultura što je najvjerojatnije i podcjenjivanje (Foley i Mirazon Lahr, 2011:1081).

Jedna od češćih podjela kultura je i ona koja razlikuje niskokontekstualne (*low context*) i visokokontekstualne (*high context*) kulture (Hall, 1976:39). U *low context* kulturama, komunikacija je direktna, sve ključne informacije su uključene prilikom razmjene informacija, ljudi se fokusiraju na ono što će izreći, više su analitički orijentirani te su spremni poduzeti različite akcije. Zaposlenici pak koriste linearnu logiku, a poslodavci nastoje biti što više efikasni i profesionalni s naglaskom na vrijednost vlastitog i tuđeg vremena. Primjeri ovakvih kultura su Sjeverna Amerika i Zapadna Europa što je vidljivo na slici 2. Na drugom kraju spektra se nalaze *high context* kulture koje nastoje više razmatrati svoju okolinu i biti intuitivne. Ljudi koji se nalaze u takvoj kulturi često vrijeme tretiraju kao neograničen resurs. Do rješenja se ne dolazi direktno, nego se koristeći spiralnom logikom razmatraju sva rješenja sa više uglova gledanja. Riječ nije najbitnija stvar, već se mora povezati i sa govorom tijela i izrazima

lica, a status i hijerarhija dolaze do izražaja. Primjer ovoga su latino američke zemlje, neke zemlje Azije te zemlje Bliskog istoka (prikazano na slici 2). U pogledu današnjice, te dvije različite „klime“ se često susreću unutar poslovnog subjekta. Kako bi se izbjegli sukobi te drugi problemi, voditelji poslovanja moraju dodatno uložiti vrijeme u učenje i razumijevanje različitih kultura koje ga okružuju kako bi znao komunicirati na najbolji način s njima.



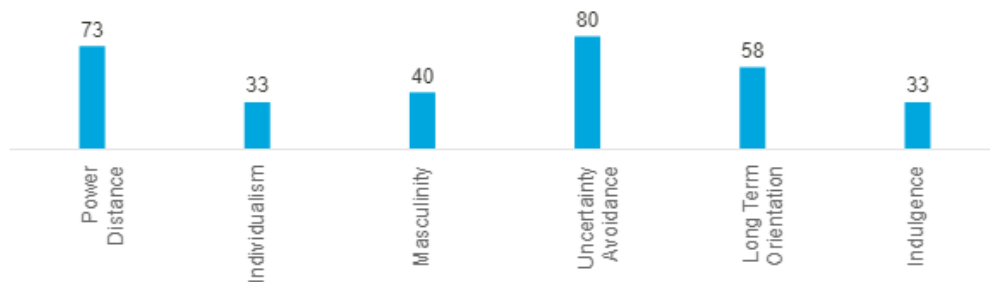
Slika 2. Nisko i visokokontekstualne kulture (Hercigonja, 2017:43)

Drugi način usporedbe je onaj gdje se zemlja može promatrati kroz nekoliko dimenzija kulture, a one su: Power Distance, Individualism, Masculinity, Uncertainty Avoidance, Long Term Orientation i Indulgence (Hofstede, 2010:31-281). U nastavku slijedi objašnjenje svake od dimenzija:

- Indeks udaljenosti moći (Power Distance Index, PDI) definira se kao stupanj do kojeg manje moćni članovi institucija i organizacija unutar zemlje očekuju i prihvaćaju da je moć nejednako raspoređena.
- Individualizam i kolektivism (Individualism, IDV) se bavi stupnjem međuovisnosti koje društvo ima između svojih članova. Individualistička društva se brinu samo za sebe i o svojoj obitelji, a kolektivistička društva karakteriziraju grupe gdje se ljudi međusobno brinu jedni za druge u zamjenu za lojalnost.
- Masculinity se grana na dvije strane, „maskulinitet“ i „feminitet“ (MAS). Muževna dimenzija je ona gdje je društvo vođeno konkurencijom, natjecanjem, uspjesima i postignućima. Uspjeh je definiran od strane pobjednika ili onog najboljeg u određenom području. Suprotna strana ipak vrednuje brigu o drugima, isticanje iznad drugih nije nešto čemu se teži, a kvaliteta života je znak uspjeha.

- Indeks izbjegavanja nesigurnosti (Uncertainty Avoidance Index, UAI) se bazira na pitanju trebaju li ljudi pokušati kontrolirati budućnost ili pustiti da se sve dogodi samo od sebe. Prava definicija ovoga bi bila da je to stupanj do kojeg se ljudi osjećaju ugroženi nepoznatim situacijama te da su stvorili uvjerenja koja tu neizvjesnost nastoje izbjeći ili smanjiti.
- Indeks vremenskog horizonta ciljeva (Long Term Orientation, LTO) opisuje kako svako društvo mora održavati neke veze sa vlastitom prošlošću dok se suočava sa izazovima sadašnjosti i budućnosti. Društvo dijeli na dvije strane, normativna društva i ona pragmatična. Normativna društva održavaju tradicije i norme koje su već postojale, a na društvene promjene gledaju sa sumnjom. Pragmatična društva potiču štedljivost i napore u suvremenom obrazovanju kao način pripreme za budućnost (Hofstede Insights, 2022a).
- Indulgencija (Indulgence) je dimenzija koja definira u kojoj mjeri ljudi pokušavaju kontrolirati svoje želje i impulse temeljem načina na koji su odgojeni. Kao rezultat toga, razlikuju se kulture koje su „popustljive“ ili „suzdržane“.

Sve navedene dimenzije prikazane su na slici 3 gdje se ujedno vide i pripadajući podaci za Hrvatsku.



Slika 3. Hofstedeove dimenzije kulture i podaci za Hrvatsku (Hofstede Insights, 2022c)

Osim podataka za cijelu državu, oni se mogu prikazati i po pojedinačnim županijama što je vidljivo na slici 4.



Rbr.	Naziv županije	Županija	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
1.	Zagrebačka	ZGŽ	27,9	64,1	37,1	81,2	39,5
2.	Krapinsko-zagorska	KZŽ	40,3	62,5	15,5	94,8	47,7
3.	Sisačko-moslavačka	SMŽ	35,9	70,2	18,5	94,5	48,0
4.	Karlovačka	KŽ	31,8	64,4	13,7	83,4	45,2
5.	Varaždinska	VŽ	50,8	71,2	16,2	99,3	44,3
6.	Koprivničko-križevačka	KKŽ	43,8	71,6	28,4	78,6	41,3
7.	Bjelovarsko-bilogorska	BBŽ	51,0	64,0	4,7	75,8	46,4
8.	Primorsko-goranska	PGŽ	47,7	71,7	15,4	85,3	44,6
9.	Ličko-senjska	LSŽ	44,0	69,6	7,1	87,5	46,5
10.	Virovitičko-podravska	VPŽ	27,3	73,2	11,1	93,1	47,7
11.	Požeško-slavonska	PSŽ	26,7	68,9	-0,2	88,3	43,3
12.	Brodsko-posavska	BPŽ	35,1	61,0	2,7	91,7	41,3
13.	Zadarska	ZDŽ	36,1	57,4	4,0	94,6	54,5
14.	Osječko-baranjska	OBŽ	27,2	63,5	-4,9	85,0	37,2
15.	Šibensko-kninska	ŠKŽ	40,5	73,0	33,2	96,1	43,6
16.	Vukovarsko-srijemska	VSŽ	33,5	66,1	-1,5	85,4	50,4
17.	Špiljsko-dalmatinska	SDŽ	25,6	59,7	6,7	103,1	43,1
18.	Istarska	IŽ	25,0	48,9	15,0	104,7	46,7
19.	Dubrovačko-neretvanska	DNŽ	43,6	77,8	34,5	87,0	51,0
20.	Međimurska	MŽ	53,9	63,8	-0,5	93,9	46,5
21.	Grad Zagreb	GZG	45,7	55,7	5,7	100,8	46,7
	Prosjeck županija	RH-21	37,8	65,6	12,5	90,7	45,5

Slika 4. Podaci po županijama Hofstedeovih dimenzija kulture (Rajh i dr., 2015:19)

U Hrvatskoj PDI iznosi 73, što znači da ljudi prihvaćaju hijerarhijski poredak u kojem svatko ima svoje mjesto, podređeni očekuju da im se kaže što trebaju raditi, a idealni direktor/šef je autokrat. Najniži PDI je u Istarskoj županiji te iznosi 25, dok je najviši u Međimurskoj sa rezultatom od 54.

Brojka vezana uz Hrvatsku u pogledu IDV je 33 te se iz tog razloga ovo društvo smatra kao kolektivističko. Odnos u ovom obliku kulture je najvažnija i nadmašuje većinu drugih društvenih pravila i propisa. Društvo njeguje snažne odnose u kojima svatko preuzima odgovornost za svoje članove iz „grupe“. Odnosi između poslodavca i zaposlenika nerijetko se gledaju kao obiteljska povezanost. Dubrovačko-neretvanska županija predvodi sa rezultatom od 78 dok na drugu stranu, Istarska ima najnižu razinu IDV-a koji iznosi 49.

Gledajući brojku 40 za pokazatelj MAS, može se reći kako je Hrvatska okrenuta na „žensku stranu“ kulture. Unutar poslovanja, ljudi cijene jednakost, solidarnost i kvalitetu. Sukobi se rješavaju kompromisom i pregovorima. Postoji dakako i potreba za pravilima (čak i kada ona ne djeluju), a vrijeme je novac. Unutar ljudi postoji želja da budu zaposleni i naporno rade, od njih se sukladno s time očekuje preciznost i točnost. Postoji otpor prema inovacijama i promjenama, a jedan od motiva individualne motivacije i osobna sigurnost. MAS u Zagrebačkoj

županiji iznosi 37 te je ujedno i najviši, a u Osječko-baranjskoj županiji on iznosi -5 te je na dnu ljestvice.

Rezultat od 80 bodova unutar UAI dimenzije označava da se što više nastoji izbjeći bilo kakav oblik nesigurnosti. Nema velike sklonosti preuzimanju rizika niti prevelika odvažnost za implementacijom noviteta. Ovakve kulture se čvrsto drže svojih uvjerenja, ponašaju se u skladu sa propisima te se ne primaju neortodoksnih rješenja i ideja. Cijeni se visoka razina sigurnosti, predvidivosti i transparentnosti. Gledajući UAI, najviši rezultat ima Istarska županija te on iznosi 105 dok se Bjelovarsko-bilogorska županija nalazi na dnu sa rezultatom od 76.

S rezultatom od 58 u pogledu LTO, može se reći kako je Hrvatska kultura pragmatična. Ljudi unutar ovoga su uvjereni kako istina uvelike ovisi o danj situaciji, kontekstu i vremenu. Pokazuju sposobnost lakog prilagođavanja tradicije promjenjivim uvjetima, snažnu sklonost štednji i ulaganjima te ustrajnosti u postizanju dobrih rezultata. Zadarska županija je na vrhu sa rezultatom od 54, a Osječko-baranjska županija drži rezultat od 37 kao najniži.

Niska ocjena od 33 u dimenziji „indulgencija“ opisuje kulturu kao suzdržanu. Ovo označava sklonost cinizmu i pesimizmu.

Jedna od najčešćih usporedbi u svijetu je ona između SAD-a i Rusije, SAD kao glavni predstavnik zapadne kulture, a Rusija istočne kulture. Rusija je na slici 5 i u tablici 1 prikazana plavom, a SAD ljubičastom bojom. Prema rezultatima odmah je vidljivo koliko su različite i suprotne jedna drugoj.



Slika 5. Podaci za Rusiju i SAD u pogledu Hofstedeovih dimenzija kulture (Hofstede Insights, 2022b)

Detaljniji podaci ove usporedbe mogu se vidjeti i u tablici 1.

Tablica 1. Podaci za Rusiju i SAD u pogledu Hofstedeovih dimenzija kulture (Hofstede Insights, 2022b)

	Rusija	SAD
PDI	<b>93</b> , veliki raspon između moćnih i onih manje moćnih ljudi je prikaz statusnog simbola, <i>top-down</i> pristup, davanje jasnih informacija za izvršenje svakog zadatka	<b>40</b> , hijerarhija je formalnost, konzultacije i dijeljenje informacija između svih je jednako, komunikacija neformalna i direktna
INV	<b>39</b> , ostvarivanje odnosa ključno za dobivanje informacija prilikom upoznavanja i prilikom pregovaranja. Imaju povjerenja, spuštanje na osobnu razinu.	<b>91</b> , teže ostvarivanje dugoročnih poslovnih odnosa, mogu poslovati i sa osobama koje ne znaju, zaposlenici trebaju biti neovisni o drugima, redovito mjerenje postignutih rezultata
MAS	<b>36</b> , skromnost, podcjenjivanje vlastitih postignuća	<b>62</b> , maskulinitet povezan sa individualizmom, manje prikazivanja emocija
UAI	<b>95</b> , formalni, drže udaljenost od nepoznatog, birokracija, detaljna priprema za pregovore	<b>46</b> , prihvaćanje novih ideja, inovativnih proizvoda, spremnost na isprobavanje nečega novog i drugačijeg, spremnost na nove tehnologije
LTO	<b>81</b> , vjeruju da istina ovisi o danoj situaciji, kontekstu i vremenu, pragmatični	<b>26</b> , analiziranje svih informacija detaljno
IND	<b>20</b> , cinizam i pesimizam	<b>68</b> , prisutnost licemjera

Kulture se razlikuju i po tome jesu li monokrone (*monochronic*) ili polikrone (*polychronic*) (Baicu, 2014:52). Karakteristike monokronih su da preferiraju imati raspored sastanaka, baviti se jednom točkom dnevnog reda u dano vrijeme, oslanjati se na detaljnu komunikaciju, kašnjenje se vidi kao nedostatak poštovanja druge strane te se fokusira na ekonomiju i vlasništvo. Polikrone u pogledu sastanka vole imati fleksibilnost vremena, pauze se prave kada je to prikladno, velik protok informacija, potrebno čitati tuđe misli, dolazi do preklapanja razgovora dva govornika, vrijeme početka sastanka je fleksibilno, a kašnjenje nije loša stvar, fokus na druženje i zabavu.

Naposljetku, BCCI tj. „The Business Culture Complexity Index“ je pokazatelj koji je obuhvatio 50 najvećih ekonomija svijeta te se bazirao na 14 ključnih podataka: povjerenje u druge, sreća, korištenje interneta, religioznost, jednostavnost obavljanja poslova, ekonomska sloboda, korupcija, sloboda medija, indeks ljudskog razvoja, dolazak turista, pismenost, pozicija u svjetskoj ekonomiji, orijentiranost grupama te egalitarizam. Na prvom mjestu se nalazi Danska dok se na zadnja 3 mjesta nalaze Pakistan, Indija i Nigerija (Commisceo Global, 2022b).

## 4. Teorijski okvir pojmova komunikacije i poslovnog pregovaranja

U poglavlju će se prikazati definicije komunikacije, sam proces komunikacije, razne podjele iste te ono najbitnije, definirat će se što je poslovno pregovaranje, prikazat će se pripadajuće tehnike i taktike pregovaranja i svi ostali bitni čimbenici procesa pregovaranja.

### 4.1. Komunikacija u poslovanju

*"Nemoguće je ne komunicirati u situaciji kada se dvoje ljudi vide. Jer aktivnost ili neaktivnost, riječi ili šutnja, sve ima vrijednost poruke."*

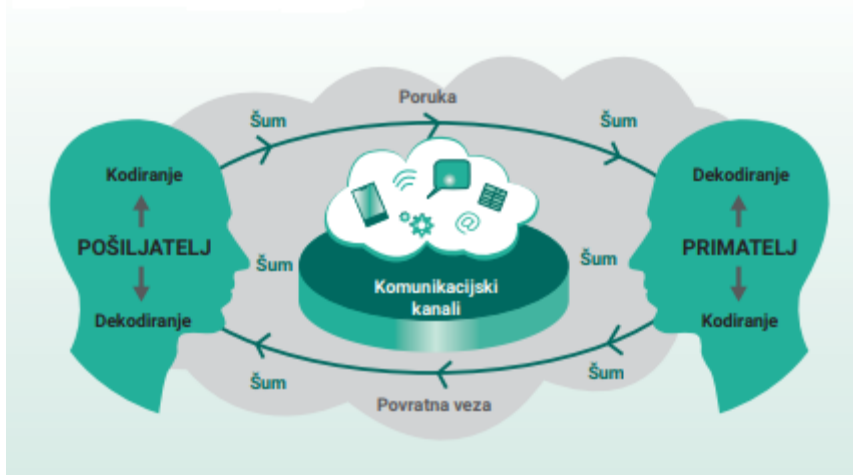
*Paul Watzlawick*

Riječ komunikacija dolazi od latinske riječi „communicatio“ što znači priopćivanje, razgovor. (Hrvatska enciklopedija, 2021b). U lingvistici, to je prenošenje poruke od pošiljatelja do primatelja putem komunikacijskog kanala. Sorta-Bilajac i Sorta (2013:583) kako je navedeno u Watzlawick i dr. (1967) ističu 5 aksioma teorija komunikacije, a oni glase:

1. Nemoguće je ne komunicirati – veliki dio komunikacije se događa i nesvjesno, komunikacija započinje međusobnim opažanjem dvoje ljudi
2. Svaka komunikacija ima sadržajni i odnosni aspekt – komunikacija sa poznanicima i prijateljima je znatno drugačija nego ona sa strancima
3. Narav odnosa uvjetovana je interpretacijom ponašanja komunikatora – koliko je loša ili dobra veza između osoba koje komuniciraju ovisi o tome kako međusobno dešifriraju interakcije, akcije i načini komuniciranja
4. Komunikacija je verbalna i neverbalna – verbalna (digitalni modalitet komunikacije) označava ono što je osoba izrekla i što njezine riječi zapravo znače, neverbalna (analogni modalitet komunikacije) obuhvaća način na koji je nešto rečeno te kako je popraćeno neverbalnim znakovima (geste, izrazi lica, ton glasa...)

5. Komunikacija može biti simetrična ili komplementarna – simetrični odnos je onaj u kojem su svi jednaki u pogledu njihove moći, a komplementarni odnos je onaj u kojoj je moć nejednaka (npr. zaposlenik vs. poslodavac, lider vs. sljedbenik)

Sam proces komunikacije se može prikazati putem slike što je vidljivo odmah ispod.



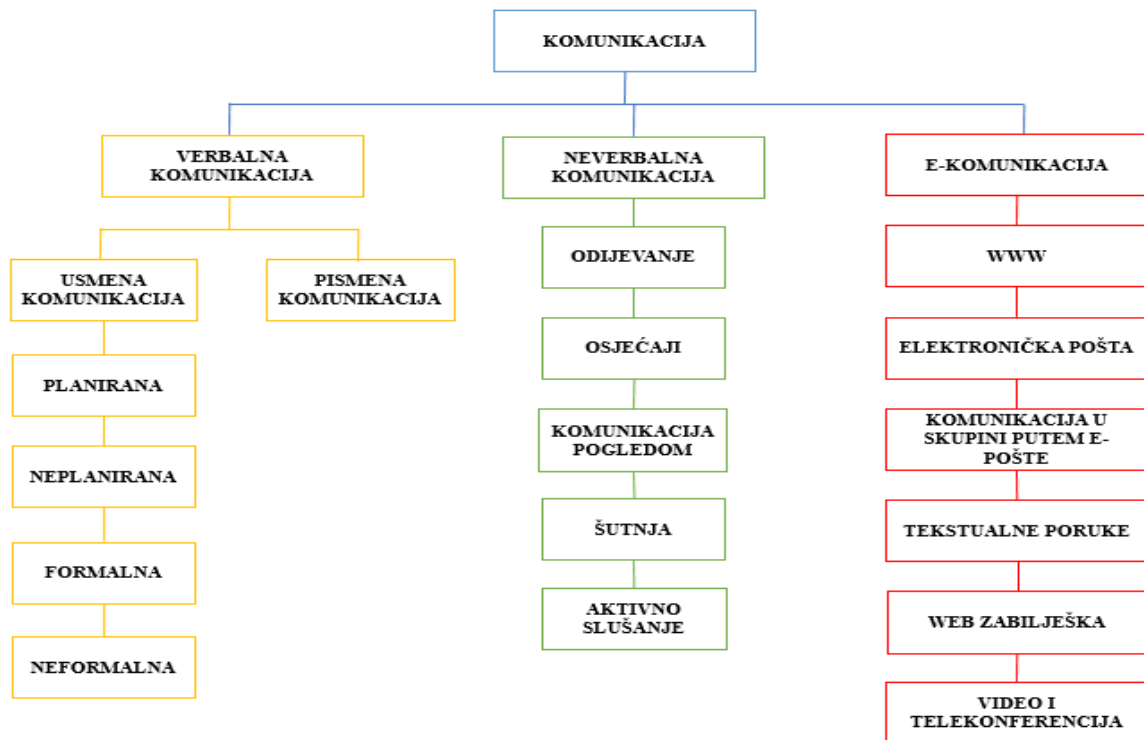
Slika 6. Proces komunikacije (Tomašević Lišanin, 2019:67)

Kodiranje je stavljanje poruke u format koji će se lako razumjeti, ali i dekodirati. Uspjeh komunikacije ovisi o sposobnosti jasnog i jednostavnog prenošenja informacija. Dekodirati poruku znači pažljivo ju pročitati te prilikom dekodiranja najčešće dođe do grešaka, a one se mogu minimizirati u fazi kodiranja. Komunikacijski kanal je put kroz koji poruka putuje od pošiljatelja do primatelja, on može biti telefon, pismo, e-mail, razgovor licem u lice i brojni drugi.

Smetnje koje otežavaju komunikaciju su barijere tj. prepreke. One mogu biti nejasno izražavanje i loše govorenje, prezasićenost informacijama, korištenje stručnih izraza, prekidanje i buka, odsustvo povratne informacije, ali i kulturološke razlike koje obuhvaćaju sam jezik, simbole i običaje (Štimac, 2020a).

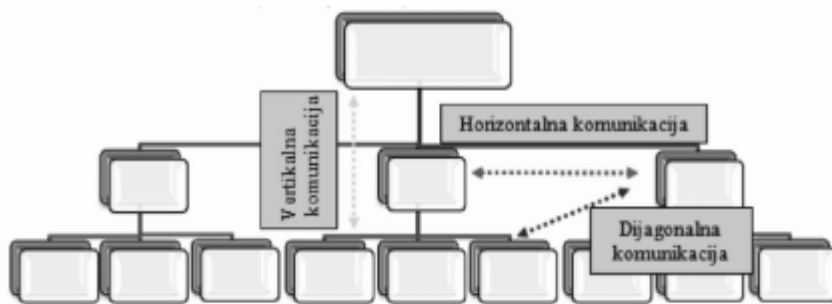
#### 4.2. Vrste komunikacija

Postoje brojne podjele komunikacije, no one najčešće koje se spominju su prikazane na slici 7.



Slika 7. Vrste komunikacije (izrada autora prema Jurković, 2012:389)

Verbalna komunikacija je vrlo jednostavno definirano kao ona komunikacija koja se obavlja putem riječi, točnije govorom. Neverbalna komunikacija je pak način nadopunjavanja verbalne komunikacije s kojom se prenose emocionalne komponente poruke. Razlikuju se dvije vrste neverbalne komunikacije, paralingvistička koja je vezana na govor tj. način govora, a ekstralingvistička nije vezana uz govor. Unutar paralingvističke forme komunikacije ulaze glasnoća, ton i intonacije govora te šutnja i pauze. U pogledu ekstralingvističke komunikacije se pojavljuju pokret i kontakt očima, osmijeh, izraz lica, geste, pokreti i položaj tijela, položaj ruku, dodir, vanjski izgled te prostorno ponašanje (Glavaš, 2021). Osim ovih, komunikacija se može gledati i prema tome kako putuje unutar poslovne organizacije pa se razlikuju horizontalna, vertikalna i dijagonalna (vidljivo na slici 8).



Slika 8. Razine komunikacije (Jurković, 2012:392)

### 4.3. Poslovno pregovaranje

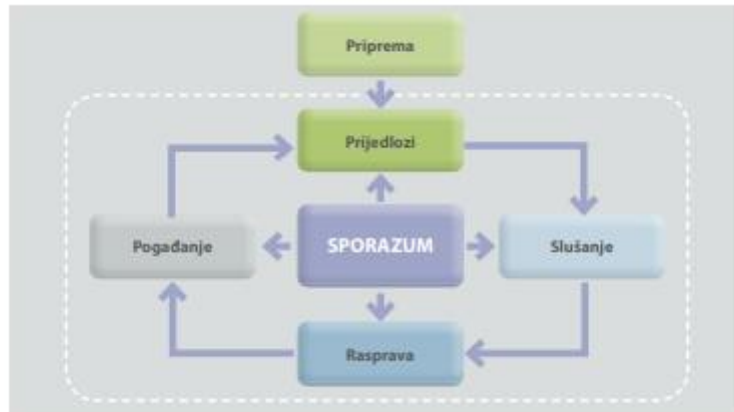
Pregovaranje je aktivnost koja se danas upotrebljava i u privatnom, ali i poslovnom životu. Ono je u srži proces rješavanja konflikata. Tomašević Lišanin (2004:146) navodi definiciju pregovaranja prema Harris i Moran koji kažu da je to „proces u kojem dvije ili više osoba raspravljaju o zajedničkim i konfliktnim interesima s namjerom da postignu sporazum od kojeg će obje strane imati korist“. Drugu sličnu definiciju izrekao je Madan Pillutla koja kaže da je pregovaranje „proces kroz koji dvije ili više strana koje su u konfliktu oko određenih ishoda pokušavaju doći do sporazuma. To je konstruktivna, pozitivna alternativa prepiranju ili svađanju; cilj je doći do sporazuma, a ne dobiti bitku“ (CIMA Global, 2007).

Pregovaranje se odvija na pregovaračkom susretu koji se definira kao „poslovni događaj u kojem se pregovarači sastaju u unaprijed dogovorenom vremenu na dogovorenom mjestu s dogovorenim dnevnim redom i sastavom sudionika, da bi u zajedničkoj raspravi pronašli rješenje za postojeće probleme ili razgovarali o potencijalnim, za obje strane zanimljivim poslovnim prigodama“ (Bartolović, 2017:56, navedeno u Lewicky i dr., 2009:447).

Tomašević Lišanin (2019:266) ističe kako se u sklopu područja pregovaranja razlikuju dvije moguće situacije. Prva je integrativna pregovaračka situacija koja nastoji stvoriti rezultat koji pogoduje za obje strane pregovora. Suprotno od toga je distributivna pregovaračka situacija kod koje je za očekivati zadovoljstvo rezultatima pregovora samo jedne strane. Karakteristike integrativnog pregovaranja su: otvorena razmjena informacija, suradnički pristup, isticanje zajedničkih interesa i težnja za minimiziranjem razlika, u prvi plan stavlja poštenje i brigu o vlastitom ugledu, korištenje uzajamnih i podjednako vrijednih ustupaka kao sredstva za postizanje boljeg sporazuma, uvažavanje vlastitih potreba, ali i potreba druge strane. Poznata i



kao *win/win* situacija. Distributivno pregovaranje se zasniva na tome tko ima jaču pregovaračku moć, a bazira se na korištenju tehnika manipulacije i pritiska. Drugi naziv za ovo je i *win/lose* situacija. Sam proces pregovaranja prema već spomenutoj autorici je vidljiv na slici 9.

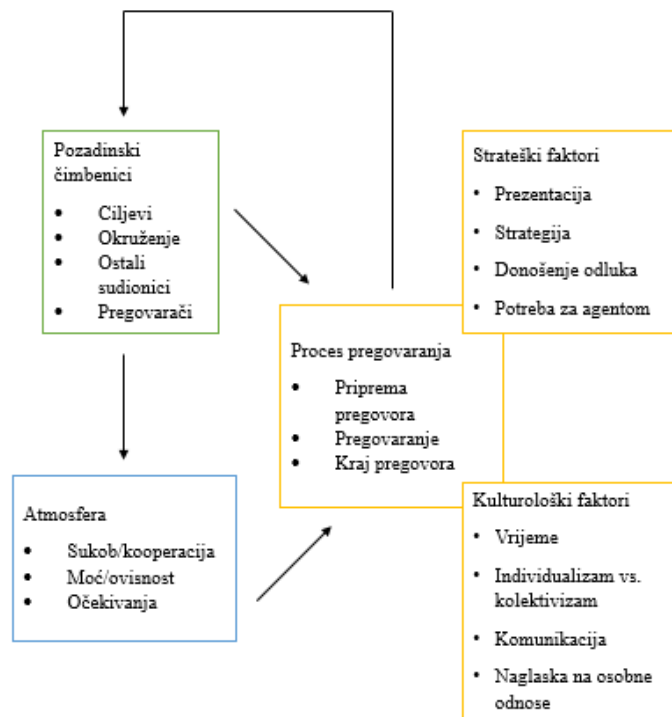


Slika 9. Proces pregovaranja u užem smislu (Tomašević Lišanin, 2010:436)

Proces pregovaranja u širem smislu obuhvaća (IPNG, 2021):

1. Pripremu za pregovore
2. Uvod u pregovore
3. Analizu druge pregovaračke strane, njihove pozicije, strategije i taktike, krajnjih ciljeva, želja, potreba i problema
4. Upravljanje varijablama i ustupcima („cjenkanje”)
5. Dogovor

Različiti autori na svoj način prikazuju proces pregovaranja, a na slici 10 je prikazan detaljniji proces koji prikazuje i pozadinu samog pregovaranja.



Slika 10. Proces pregovaranja (izrada autora prema Ghauri i Usunier, 2003:9)

Kalanj i Križman Pavlović (2008:73) prema Tudor (1992:20-21) ističu kako postoji 5 osnovnih strategija poslovnog pregovaranja, a to su:

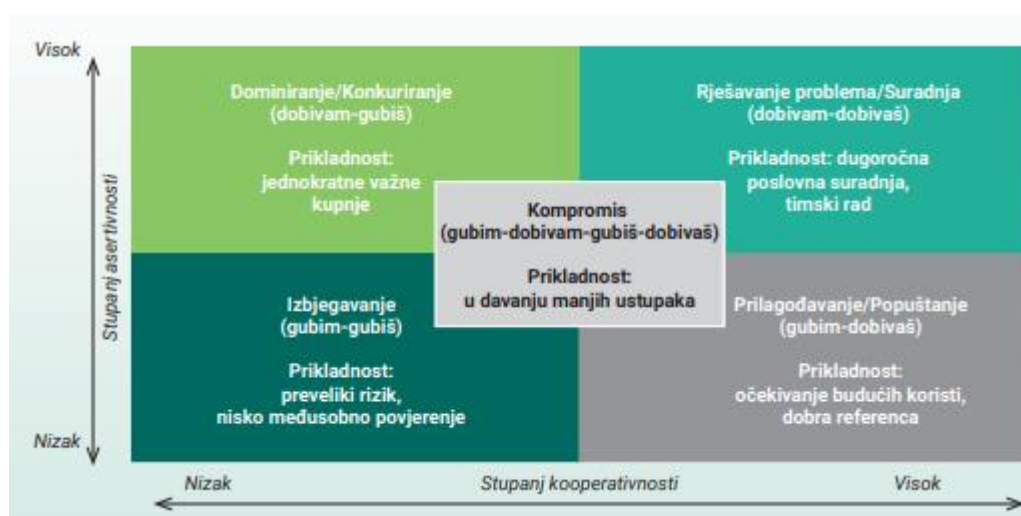
1. principijelno pregovaranje – dugoročni poslovni odnosi, najšira moguća rješenja, racionalan utrošak vremena, energije i sredstava, kvalitetan sporazum s obostranim pokrićem potreba
2. tvrdo pregovaranje – sporazum jednostrane koristi
3. meko pregovaranje – sporazum bilo koje vrijednosti, dobri i dugoročni međuljudski odnosi
4. pozicijsko pregovaranje – sporazum jednostrane koristi, jednostrana gotova rješenja
5. fiktivno pregovaranje – sporazum koji se neće postići i sporazum koji se neće provesti

Tomašević Lišanin (2019:267) pak opet ističe kako postoje i druge strategije, one su:

1. strategija prilagođavanja – suradničke nakane, niski stupanj izražavanja vlastitih stavova i prijedloga

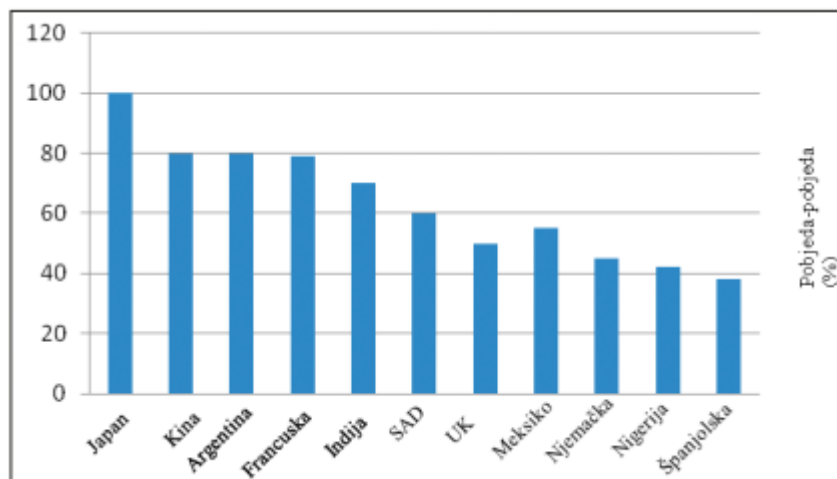
2. strategija izbjegavanja – odsutnost ili vrlo niska razina izražavanja vlastitih stavova i ciljeva, nepostojanje želje za suradnjom
3. strategija pregovaranja koja teži kompromisu – nalaženje dvije strane „na sredini“, niti jedna strana ne zadovoljava svoje ciljeve u potpunosti
4. strategija rješavanja problema (*win/win*)
5. strategija dominiranja (*win/lose*)

One se vrlo lako mogu prikazati i slikom kako bi se bolje razumio njihov položaj s naglaskom na stupanj asertivnosti i stupanj kooperativnosti što je vidljivo ispod.



Slika 11. Osnovna podjela strategija pregovaranja (Tomašević Lišanin, 2019:267)

Slika 12 priložena niže služi kao uvod u sljedeće poglavlje u kojem će se prikazati pregovaranje po zemljama, a sama slika prikazuje koje zemlje više teže ostvarenju rezultata pregovora koje će biti pogodno za obje strane.



Slika 12. Pregovarački stavovi po zemljama (Hercigonja, 2017:18)

Usko vezano uz strategije su i taktike koje su zapravo sami načini na koji će se iznad navedena strategije provesti. One su brojne, a Villach Čeliković i Čizmadija (2012:277) razlikuju:

- Kadrovske uloge

Taktika dobar-loš policajac (*Good cop/bad cop*) – kao što sam naziv kaže, taktika se sastoji od dvije osobe ili dvije grupe kojima je dodijeljena jedna od dvije navedene uloge. Loša strana se prikazuje kao agresivna i žele da dogovori završe kako oni žele, a uloga dobre strane je da sebe prikažu kao bolju alternativu i nagovore drugu pregovaračku stranu da prihvate njihove prijedloge.

Nejasna ovlaštenja – također jedna od taktika gdje ime otkriva sve, dakle u pregovorima se nalazi pregovarač koji ne zna svoja ovlaštenja i dogovara samo osnovne informacije, detalji će se obraditi prilikom sljedećeg sastanka ili kruga pregovora

- Osobni napadi – obuhvaćaju stvaranje psihološke nelagode, biološke nelagode i općenito prijetnje osobi
- Igre na niz tema – prilikom pregovora ističe se više glavnih tema, a između njih se miješaju one manje važne te se istovremeno započinju rasprave o različitim pitanjima kako bi se došlo do zajedničkog rješenja što stvara konfuziju.

Taktika pokusni balon (*The trial balloon*) – postavljanje raznih pitanja drugoj pregovaračkoj strani kako bi se bolje razumjela njihova pozicija bez otkrivanja vlastitih planova te kako bi se prikupilo što više važnih informacija

- Neodmjereni zahtjevi

Razvlačenje pokrivača - „Svrha ove taktike je dovođenje suprotne strane u podređeni položaj i time mu se uvjetno slabi pregovaračka pozicija i pregovaračka moć; on se drobi“ (Segetlija, 2009:65)

Taktika crvene haringe (*Red herring fallacy*) – odvlačenje pozornosti sa onih bitnih na manje relevantne informacije

Taktika visokih zahtjeva – pregovori se započinju sa zahtjevima koji su i veći nego što se očekuje da će biti što služi kao dobra podloga za daljnje pregovore jer se može lakše doći do zadovoljavajućeg rezultata za obje strane jer jedna strana prividno popušta radi dogovora, no bitna napomena je da zahtjevi ne budu pretjerano veliki budući da to može dovesti do komplikacija.

- Visoki pritisci

Vremenski škripac – provodi se na način da se prilikom pregovora razgovora o različitim temama, pitanjima te se sve obavlja „naširoko“, nakon određenog broja dana ili tjedana postavlja se zahtjev da se dogovor mora postići u što kraćem roku što stvara značajan pritisak

Savršeni čin – situacija kada su u pregovorima postojale nejasnoće pa se u realizaciji javljaju rizici neprihvatanja onoga što nije izričito dogovoreno

- Taktike pri kraju razgovora

Niska lopta (*Low ball*) – najčešće se u pregovorima vidi kao početno vrlo niska cijena koja se čini prihvatljiva te se u daljnjim pregovorima ipak dokaže da se na nju nadovezuju drugi

razni troškovi te da je to druga pregovaračka strana znala u početku, takvu ponudu vjerojatno ne bi niti razmatrao jer je neprihvatljiva.

Taktika osvajanja više uzastopnih dobitaka – dobivanje manjih ustupaka koji vode do onih većih i to sve na način da druga strana ne primijeti.

Postoji također i još nekoliko stavki prilikom susreta kojima se treba dati važnost, a neki od njih su: pozdravljanje, oslovljavanje i tituliranje, odijevanje, darivanje, mito i korupcija, ponašanje za vrijeme poslovnog sastanka te položaj žene (Štimac, 2020b). O tim čimbenicima će se više pisati kod svake pojedinačne zemlje kako bi se vidjelo na koji način se odnose prema navedenom.

## 5. Karakteristike pregovaranja po zemljama

Unutar poglavlja će se pronaći najbitniji podaci o Hrvatskoj koja služi kao bazna država za usporedbu sa ostalim zemljama koje se nalaze u sljedećem poglavlju rada.

### 5.1. Hrvatska

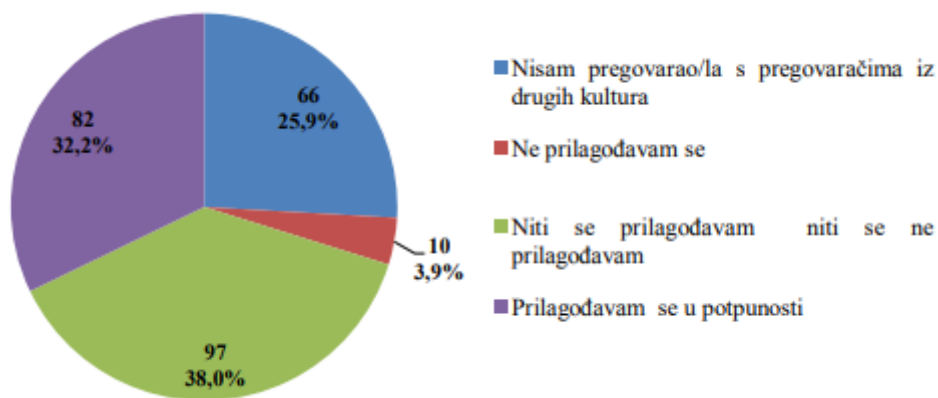
Pregovarački sastanak najčešće ide određenim redom: 1. početak susreta i opuštanje atmosfere 2. dnevni red 3. iznošenje vlastitih stajališta i generiranje prijedloga 4. postavljanje pitanja i praćenje situacije 5. kreativnost u pronalaženju prihvatljivih rješenja 6. razmjena ustupaka 7. radnje nakon postignutog sporazuma (Tomašević Lišanin, 2010:13).

Business Culture (2022a) i Cultural Atlas (2022) najbolje prikazuju sve bitne karakteristike pregovaranja u Hrvatskoj pa tako ističu sljedeće informacije. Prvi kontakt prilikom upoznavanja je direktan kontakt očima te pružanje desne ruke radi rukovanja i u isto vrijeme izgovaranje vlastitog imena i/ili prezimena. Stisak ruke ne treba biti niti preslab niti prejak. To je potrebno učiniti dovoljno glasno kako bi druga strana razumjela što je izrečeno. Obraćanje drugoj strani se vrši prema njihovoj kvalifikaciji tj. stupnju obrazovanja ili prema poziciji unutar poslovnog subjekta. Izbjegava se korištenje samo imena te je preporuka obraćanje prezimenom osobe. „*Dress code*“ je formalan. Na sastanke i u uredu, muškarci nose najčešće tamna odijela sa bijelom košuljom i kravatom, dok ženske osobe imaju veći raspon opcija, no odjeća ne smije previše otkrivati. Izbor odjeće je znak poštovanja te je odraz odnosa osobe i vlastitog poslovanja. Prilikom susreta, davanje poklona je prihvatljivo što se može učiniti na početku ili na kraju susreta, a najčešće su to suveniri ili pak pokloni za ured (kemijske, rokovnici, kalendari, planeri...), također se preporučuje da njihova vrijednost ne bude velika.

U pogledu samog poslovnog pregovaranja, hrvatski pregovarači su direktni, ali i takoreći blagi (Business Culture, 2022a). Ne govore ono što im je prvo na pameti nego pažljivo biraju riječi koje će izgovoriti. To se može najbolje vidjeti prilikom određenih neslaganja sa drugom stranom i kada iskažu svoje mišljenje na način da se i dalje iskazuje poštovanje i dobri poslovni maniri te naravno da se nitko ne uvrijedi. U pogledu aktivnog slušanja, odgovor najčešće već formuliraju dok druga strana još govori, a često se dogodi i da imaju naviku upadati u riječ drugoj strani (Cultural Atlas, 2022). Osim toga, poznati su po tome da su „opušteniji“ sa visokom dozom profesionalizma. Prijateljski su nastrojeni, ali potrebno je dulje vremena kako bi se razvilo povjerenje. Cultural Atlas (2022) navodi da u komunikaciji licem u lice, kontakt očima je nužan iz razloga što pokazuje poštovanje. Osobni prostor je također važan, bliskost

drugoj strani nije loša stvar, a prevelika udaljenost između dvije osobe može se okarakterizirati kao jedan oblik nesviđanja druge pregovaračke strane. Hrvatsko društvo je formalno, ali u poslovnom okruženju preferira se poslovanje na osobnoj razini (Commisceo Global, 2022c). Prije poslovnih sastanaka vole se upoznati sa informacijama o poslovnom partneru. Kroz razgovor nastoje prikazati i neku svoju drugu stranu koja neće utjecati na daljnji razvoj pregovora ili partnerskog poslovnog odnosa, to uključuje već rečeno upoznavanje, ali i tzv. čavrljanje. Stil komunikacije se gleda na taj način da pričaju dovoljno glasno i u samom razgovoru postoji dosta gestikulacija rukama. Samo poslovanje se odvija usporeno te je potrebno strpljenja iz razloga praćenja svih protokola (Business Culture, 2022a). Unutar poslovnog subjekta se ističe hijerarhijska struktura te se odluke donose na vrhu (Commisceo Global 2022c). Veliki broj poslovnih ljudi, direktora, menadžera zna više od jednog jezika, najčešće uz materinji jezik znaju engleski, njemački i talijanski (Business Culture, 2022a). Vrijeme je cijenjen resurs te ga treba poštivati, vremenska točnost je od velike važnosti te se preporučuje na sastanak doći cca. 15 minuta ranije što pokazuje dobre manire.

Provedenim istraživanjem (Pušić, 2017:64-97) na 255 ispitanika koji su zaposleni u poslovnim subjektima različite veličine, od mikro do velikih poslovnih subjekata, promatralo se koliko njih se zapravo prilagođava drugim kulturama tijekom pregovaračkog susreta te su rezultati vidljivi na slici 13.



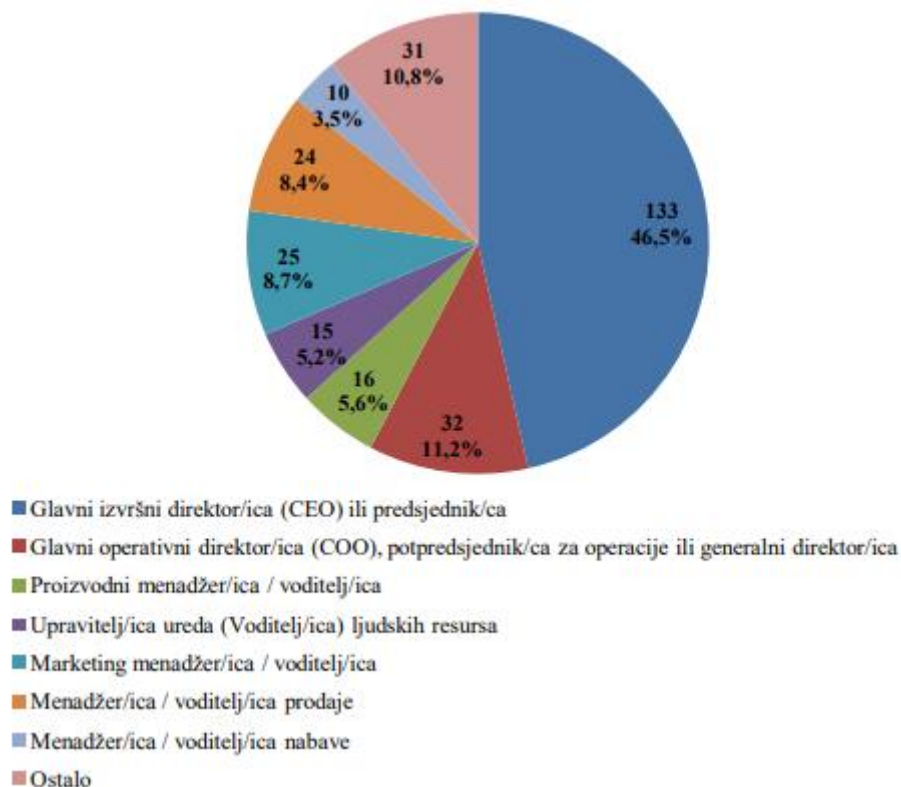
Slika 13. Prilagodba pregovarača različitim kulturama (Pušić, 2017:91)

Negativna stavka kao i u ostalim zemljama je mito i korupcija. Ono se koristi i u domaćem i međunarodnom poslovanju kako bi se zaobišla birokracija i slično. Problem unutar Hrvatske se nalazi u pravnom sistemu gdje se takvi problemi samo gomilaju, a ne rješavaju. Corruption Perceptions Index (CPI) tj. Indeks percepcije korupcije u 2021. godini iznosi 47/100 te je Hrvatska na 63. mjestu od 180 (Transparency International, 2022).



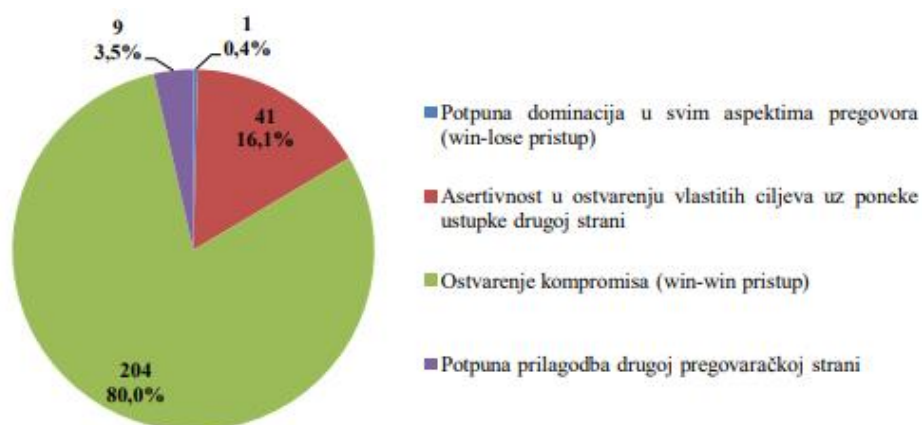
Za kraj poslovnih pregovora, Hrvati kao ljubitelji dobrog pića i hrane pozivaju drugu pregovaračku stranu na ručak ili večeru što se ujedno koristi i za izgradnju dobrih odnosa izvan ureda i poslovnih sastanaka te za izgradnju dugoročnih poslovnih odnosa.

Križman i Kalanj (2008:62-81) su proveli istraživanje na 100 nasumično odabranih sudionika iz registra poslovnih subjekata Republike Hrvatske te se iz toga izvuklo nekoliko zaključaka. Prvenstveno, sposobnost dobrog poslovnog pregovaranja dovodi do značajne konkurentske prednosti, no ulaganje u razvijanje pregovaračkih sposobnosti je na niskoj razini. Rukovodstvo poslovnog subjekta je uglavnom zaduženo za pregovore, a pregovarački timovi su rjeđe angažirani. Na sljedećoj priloženoj slici može se vidjeti upravo tko je u najvećem broju slučajeva zadužen za obavljanje poslovnih pregovora.



Slika 14. Pozicije pregovarača u RH (Pušić, 2017:72)

Prema podacima sa slike lako je vidljivo kako je većina pregovarača na vrhovnoj poziciji poslovnog subjekta. Pod opciju „Ostalo“ pripadaju različiti asistenti, zaposlenici u računovodstvu, tajnici itd. Kako je rečeno da je u većini slučajeva na poziciji pregovarača netko sa vrhovne pozicije, tako se na sljedećoj slici može vidjeti kojim se pristupom koriste prilikom susreta.



Slika 15. Pristupi pregovaranja u RH (Pušić, 2017:74)

Prema istraživanju provedenom 2017. godine (Vojvodić i dr., 2019) na uzorku od 256 nasumično odabranih poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj promatrali su se podaci vezani uz taktike koje koriste poslodavci te su prikazani u sljedećoj tablici.

Tablica 2. Podaci istraživanja o primijenjenim taktikama u pregovaranju (izrada autora prema Vojvodić i dr., 2019:325)

Naziv	Rezultat	Postotak
<b>Pregovaranje „bez taktike“</b>	256	100%
Ne	141	55.1%
Da	115	44.9%
<b>Crvena haringa</b>	256	100%
Ne	230	89.8%
Da	26	10.2%
<b>Uzmi ili ostavi</b>	256	100%
Ne	224	87.5%
Da	32	12.5%
<b>Finalna ponuda</b>	256	100%
Ne	195	76.2%
Da	61	23.8%
<b>Ograničeni budžet</b>	256	100%
Ne	179	69.9%
Da	77	30.1%

<b>Emocije</b>	256	100%
Ne	207	80.9%
Da	49	19.1%

Gledajući podatke iz tablice, može se vidjeti kako samo 45% menadžera primjenjuje neku od taktika, redom se najviše koristila taktika ograničenog budžeta, zatim finalna ponuda, pa emocije, poslije nje uzmi ili ostavi te naposljetku crvena haringa.

Business Culture (2022a) i Cultural Atlas (2022) navode da prilikom pregovaranja s hrvatskim pregovaračima preporučuje se izbjegavanje:

- miješanje povjerljivih i intimnih rasprava na osobnoj i poslovnoj razini
- osobna financijska pitanja
- poticanje rasprave o religiji, ratnoj povijesti te politici unutar zemlje
- bilo koja tema ili pitanje koje može potaknuti gubitak poštovanja
- razgovori o nevažnim problemima koji mogu biti znak slabog karaktera te to može dovesti do osjećaja nelagode

## 5.2. Zemlje Europske unije

Kako bi se mogle prikazati razlike pregovaranja u usporedbi sa Hrvatskom, odabrano je nekoliko zemalja EU za primjer. Zemlje unutar poglavlja su odabrane na način da je iz svakog dijela Europe odabrana jedna najzanimljivija država te se čitajući može točno vidjeti u kojim dijelovima procesa pregovaranja su slične, a u kojima dolazi do razlika.

### 5.2.1. Rumunjska

Rumunjska kao zemlja prošlog sistema imala je dobru podlogu za razvijanje različitih aspekata poslovanja, a ujedno i usavršavanje pregovaranja kako bi se dovela na razinu drugih europskih zemalja po tom pitanju. Specifična zemlja iz razloga što se u njoj nalaze različite europske kulture te se sama država dijeli na južni dio te sjeverni, centralni i zapadni koji se gledaju kao cjelina. Potecea (2013) ističe kako bi se trebalo držati 4 osnovna principa, a oni su:

1. U pregovore treba ući samo onda kada su obje strane u potpunosti spremni proći kroz sve faze i korake pregovora

2. Različite kulture trebaju učiti jedna od druge
3. Međunarodni pregovarači trebaju izbjegavati stereotipe
4. Pokušati pronaći načine kako eliminirati kulturološke razlike koje otežavaju pregovore

Katz (2006) navodi da poslovni sastanak treba dogovoriti 2 do 3 tjedna unaprijed. Prilikom pregovora nije čudno da se preskače s teme na temu. Još jednu taktiku koju znaju primijeniti je ona da značajno uspore pregovore kako bi mogli procijeniti svoje alternative i vidjeti jesu li zainteresirani za poslovnu suradnju. Ovo se primjenjuje kako bi stvorili prividni pritisak vremena, a na drugu stranu kako bi pristali na konsenzus. Osim ove taktike, znaju koristiti i pristup „dobar-loš policajac“ te prilikom toga znaju zatražiti pauzu kako bi prilagodili svoj pristup. Još jedna dodatna stavka ovoga je da često znaju reći kako imaju limitirana dopuštenja te da sve moraju pitati dopuštenja svojih nadređenih. Primjenjuju tehnike pritiska što uključuje šutnju i postavljanje finalnih ponuda. Kao društvo orijentirano na dobre ljudske odnose, znaju koristiti i emocionalne tehnike nametanja krivice, korištenja grimasa, privlačenje pozornosti na osobne odnose itd. U nekim slučajevima znaju primjenjivati i defenzive taktike kao što su promjena teme razgovora, postavljanje direktnih pitanja i iskazivanja obećanja.

Kako bi održali poslovni kontakt, rumunjski pregovarači znaju nekad i pretjerati u informacijama o svojim sposobnostima kako ne bi došlo do sumnje u njihove mogućnosti izvršenja dogovora.

Sjeverni, centralni i zapadni dio se karakterizira kao dio gdje se poslovni odnosi grade dosta sporo iz razloga opreznosti, no kada se stupi u partnerstvo, postaju vjerni tome i drže do svojih obećanja. Imaju na pameti želju za dobrim odnosima te im je u velikom broju slučajeva ostvarivanje istih bitniji nego sama tema pregovora i iz tog razloga nastoje ostvariti *win/win* situaciju koja pogoduje za obje strane. Spremni su na kompromis kako bi se to ostvarilo. U pogledu pregovaranja, poprilično su rigidni i zatvorenog uma, preferiraju imati superiornu poziciju, no u isto vrijeme održavaju pristojnu razinu poštovanja i povjerenja. Kao cilj pregovora žele ostvariti dugoročnu suradnju. Sam proces pregovaranja teče sporo i polako jer se metodično i sa pažnjom prolazi cjelokupni plan pregovora. Na sastanak se treba doći ranije jer poštuju svoje vrijeme, kašnjenje je pokazatelj lošeg bontona te se prilikom pregovora nastoje držati vremenskog rasporeda. Finalnu odluku pregovora donosi vrhovni menadžer budući da do izražaja dolazi njihov hijerarhijski sistem te se odluka ne može lako promijeniti (Baicu, 2014:52).

Na drugu stranu, južni dio zemlje razmišlja na drugačiji način. Pregovori u ovom dijelu zemlje su poprilično teški. Vrlo su sumnjičavi i nepovjerljivi, što dovodi do čestih promjena prijašnjih obećanja koja su dali. Svoje pregovaranje fokusiraju na cjenkanju i iskorištavanju prilika i propusta druge strane. Vole sami sebe te su društveni i mogu se definirati kao oportunisti. Neizvjesnost im ne predstavlja problem, kao ni rizici. Odnosi se ne grade na razini poslovnog subjekta nego na razini pojedinca. Cilj pregovaranja je ostvarivanje samo kratkoročnih odnosa. Otvorenog su uma, spremni su poslušati probleme druge strane, ali su ujedno i kompetitivni, sebični, nepovjerljivi, lukavi itd. Imaju promjenjiv stil pregovaranja, ali preferiraju cjenkanje. Pregovaranje teče fluidnije i dosta brže što može predstavljati izazov za drugu stranu jer primjenjuju pristup pregovaranju bez pretjeranog planiranja. Odnos prema vremenu im je lošiji i ne drže se pretjerano vremenskog rasporeda. U procesu donošenja finalne odluke ističe se horizontalni menadžment te odluku može donijeti osoba kojoj je to delegirano ili koja je pak zadužena za to. Također, odluka se može promijeniti ovisno o situaciji (Baicu, 2014:52).

Dodatno, prilikom pregovora, bez obzira na podjelu zemlje, koristi se pristup da svatko pridonese svoju ekspertizu i specifično znanje u onaj dio pregovora u kojem se nalazi. Kako bi to pokazali, koriste se brojni podaci, informacije, brojke i činjenice koje će podržati njihove argumente. Prilikom pregovora mogu se očekivati i poprilično dugi monolozi. Osim njih, može se očekivati i doza čavrljanja. Oslovljavanje se vrši na način korištenja akademski stečenog zvanja i prezimena (Crossculture 2 Go, 2022b).

Pozdrav ovisi najčešće o dobu dana, a on može biti i nešto manje formalan. Rukovanje dvije strane je obavezno te se smatra nepristojnim ako se ono odbije bez opravdanog razloga. Nakon njega slijedi razmjena posjetnica čija je ideja da te dvije strane razmijene ostanu u kontaktu. Posebnu pažnju potrebno je obratiti na neverbalne znakove kao što su izraz lica te govor tijela. Kako je rečeno, cilj pregovora je učiniti obje strane zadovoljne rezultatom. Zemlja je i dalje dominantno orijentirana muškarcima te ju zahvaća i problem birokracije. Nakon pregovora, zajednički odlazak u restoran nije rijetka pojava. Pokloni kao znak zahvale i pažnje su najčešće suveniri, a služe kao prilika za lakše upoznavanje i upoznavanje druge kulture (Business Culture, 2022c).

### 5.2.2. Švedska

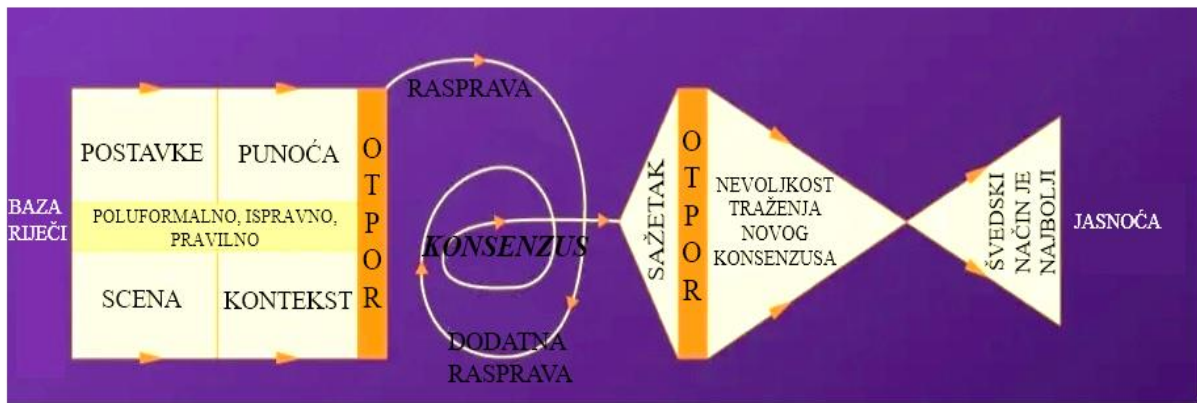
Gledajući prostor Skandinavije, Švedska se u poslovnom smislu može pobliže povezati sa Norveškom. Manje sličnosti ima sa Danskom, a još manje sa Finskom. Kultura im je prije bila poprilično homogena, no radi velikih brojki imigracije to se značajno promijenilo. Narod je pun ponosa i smatraju kako ne trebaju pomoć „sa strane“. Društvo im se bazira na egalitarizmu koji sve ljude smatra jednakim (Katz, 2006).

Poslovni odnosi se uspostavljaju na temelju prijašnjih poslovanja i interakcija, a ako istih nije bilo, tu postaju oprezni, rezervirani i u poslovni odnos stupaju polako. Dodatno, nadređene osobe nisu nužno one osobe koje imaju svu snagu i moć za donošenje odluka. Ostali šefovi/menadžeri se smatraju kao dio tima, ali i općenito lideri organizacije. Rezultati se gledaju na razini tima, a autokratsko vođenje prema njima nije dobro. Timski su igrači pa je tako i proces pregovaranja za njih timska aktivnost. Baziraju se i na kratkoročne, ali i na dugoročne koristi. Primarni stil pregovaranja je kooperativni te vjeruju u *win/win* način postizanja dogovora. Ukoliko dođe do otvorenih konflikta prilikom pregovora, trebaju se koristiti samo činjenice i logička objašnjenja. Ponekad pregovori znaju biti dodatno otežani budući da se čini da određene informacije skrivaju (Katz, 2006).

Službeni jezik zemlje je švedski, no većina ljudi priča engleski jako dobro. Razgovor treba biti nešto tiši i blaži. Za razliku od drugih zemalja, takav način razgovora ostavlja dobar dojam. Stil komunikacije je uglavnom manje direktan. Prema izrazima lica se vrlo lako može razumjeti je li im se nešto svidjelo ili pak ne. Gestikulacije treba izbjegavati. Kontakt očima je nužan, a fizički kontakt je potrebno izbjegavati (Crossculture 2 Go, 2022a).

Dogovaranje poslovnog sastanka je također drugačije od ostalih zemalja budući da se on ovdje može dogovoriti samo nekoliko dana unaprijed ukoliko postoji prijašnja suradnja. Ukoliko prijašnja suradnja nije postojala, sastanak se treba dogovoriti minimalno tjedan dana unaprijed. Cijene vrijeme te kašnjenje treba izbjegavati, osim u slučajevima kada je opravdano. Od njih je za očekivati da će sastanak završiti vrlo blizu ili točno na vrijeme kako je prijašnje dogovoreno. Oslovljava se na način da se koristi akademski naziv i zatim prezime osobe. Razmjena posjetnica je ključan korak upoznavanja. Rukovanje je također dio upoznavanja te se predlaže nešto kraći, ali čvršći stisak ruke. Sami sastanci prolaze sa vrlo malo ili bez čavrljanja. Kako je već rečeno, cijene vrijeme te na pregovore treba doći dobro pripremljen. Nije za očekivati da će odmah prvi susret dovesti do donošenja odluke (Katz, 2006).

Za pregovore treba biti jako dobro pripremljen zato što vole analizirati sve dostupne informacije, njihove pozadine i sve postavljene prijedloge. Osim usmenih informacija, potrebno im je dostaviti i u pisanom obliku iste kako bi ih mogli proučiti (Business Culture, 2022d). Pregovori uglavnom teku sporo, a najčešće se prolaze na principu točka za točkom te se za svaku od njih pregovara zasebno. Najčešće kako oni pregovaraju je da u pregovore uđu odmah sa realnom ponudom te nema previše prostora za manevre. Posebno su oprezni i taktika „dobro loš policajac“ kod njih ne prolazi jer može poljuljati ostvareno povjerenje. Sami primjenjuju tehnike pritiska, ali samo na način koji neće proizvesti konflikte između dvije pregovaračke strane. Često pregovore započinju sa svojom najboljom ponudom, ali ipak su voljni napraviti kompromise (Katz, 2006). Na slici 16 prikazano je kako izgleda tok pregovora sa švedskim pregovaračima.



Slika 16. Proces pregovora u Švedskoj (izrada autora prema Insider, 2015)

Kako je prijašnje istaknuto, značajno su manje orijentirani na hijerarhiju i to utječe na donošenje odluka. Taj proces odražuje grupa na način da svaki član ima priliku izreći svoje mišljenje i da ga drugi sudionici poslušaju. Autoritet za donošenje odluka leži često i na menadžerima nižih razina bez potrebnih odobrenja viših voditelja. Senior menadžeri disperziraju informacije gdje je to potrebno, služe kao voditelji puta i koordiniraju sami proces donošenja odluka kada je to potrebno. Iako on može dati prijedlog, ako se pregovarački tim sa time ne složi, on neće biti prihvaćen. Ovakav način donošenja odluka je zbunjujući za većinu drugih zemalja budući da oni tijekom pregovaranja uvijek traže ključnu osobu koja je zadužena za to. Iz tog razloga, okarakterizirani su kao voljni preuzeti nešto viši rizik. Mito i korupcija u zemlji su rijetki, preporučuje se izbjegavanje darivanje skupocjenih poklona. Položaj žena u poslovanju unutar zemlje je jako dobar i jednakost spolova je na visokoj razini. Veliki broj ženskih osoba se nalazi

na vodećim pozicijama. Poslovni ručkovi ili večere nisu rijetkost, a *dress code* obuhvaća standardno odijela i košulje (Katz, 2006).

### 5.2.3. Francuska

Katz (2006) kaže da se kultura zemlje vidi kao relativno homogena, no bez obzira na to, poslovni ljudi posjeduju visoku razinu iskustva u interakciji sa osobama iz drugih kultura. Zatvorena su uma te treba biti spreman na to da će se većina stvari provesti na njihov način. Njihov karakter se može činiti kao arogantan i egoističan, ali bez obzira na to, ne smije se pokazati bilo koji znak nepoštivanja osobe ili njihove kulture budući da to može značajno utjecati na daljnji razvoj pregovora, a kasnije i cjelokupnog poslovnog odnosa. Razlog takvog ponašanja je što imaju jaku vezu sa svojom povijesti te su uvjereni da su postavili norme u pogledu demokracije, pravde, vojnih strategija, filozofije, znanosti itd. te kažu kako druge kulture imaju još puno za naučiti od njih (Insider, 2014). Odnosi se grade polako sa naglaskom na dugoročne poslovne odnose.

Službeni jezik zemlje je francuski, iako se unutar nje govore i drugi jezici. Većina mladih poduzetnika priča engleski jezik jako dobro. Komunikacija je indirektna kroz koju se protežu razna pitanja. Gestikulacije i govor tijela je lagano uočljiv jer se koristi u velikom opsegu i pomaže shvatiti ono što je izrečeno. Kontakt očima je poželjan, a fizički kontakt u poslovnom svijetu treba nastojati izbjegavati (Crossculture 2 Go, 2022c).

Pregovaranje se najčešće provodi individualno, jedan na jedan, ali nije rijetka pojava i pregovaračkih timova. Sastanak je potrebno dogovoriti minimalno 2 tjedna unaprijed, a kašnjenje je tolerirano do 15 minuta. Obraćanje kao i u većini zemalja se odvija sa naglaskom na prezime, u slučaju da se koristi samo prvo ime reakcija im je vrlo negativna (Business Culture, 2022e). Prilikom rukovanja bitno je za naglasiti da se pripazi da stisak bude vrlo lagan, a prilikom rukovanja, francuska strana se često ne smiješi što ne mora biti negativan pokazatelj. U slučaju muško-ženske interakcije, muškarac treba sačekati da ženska osoba prva pruži ruku. Kod njih, razmjena posjetnica nije obaveza. (Business Culture, 2022e). Poslovanje je ozbiljna stvar u Francuskoj pa prilikom razgovora, privatni život se ne treba spominjati.

Primarni pristup pregovaranju uključuje rasprave ili debate koje će rezultirati u prihvatljivom rješenju za obje strane. Pregovarački stil je primarno kooperativni. Za francuske pregovarače je poznato da su poprilično agresivni prilikom pregovora. Ne podupiru uvijek *win/win* situaciju, pogotovo kada vjeruju u svoju superiornu poziciju i logičke razloge koje su naveli u svoju



korist. Ovakav način pregovaranja može dovesti do otvorenih konflikta. Vjeruju u „*Cartesian logic*“ koji im nalaže da ništa ne uzimaju za gotovo dok im se ne demonstrira/prikaže (Katz, 2006).

Pregovori teku poprilično sporo. Za pripremu istih ne uzimaju previše vremena jer cjenkanje i donošenje odluka mogu uzeti dosta vremena. Svaki aspekt ponude druge strane se iznova analizira. Točke pregovora se ne prolaze redom već se opetovano prelazi sa jedne na drugu. Ako se pregovara za više stvari odjednom, zna se dogoditi da se paralelno pregovara o različitim stvarima istovremeno. Nije čudno niti da se jedna tema, nakon što je zatvorena i dogovorena, ponovno otvori i da se raspravlja o njoj. Taktika koju primjenjuju kod ovog načina pregovaranja su i lažni pozivi na mobitel kojima je cilj prekidanje i ometanje sastanka u ključnim trenucima (Katz, 2006). Isti autor također ističe da u svojim pregovorima ne vole cjenkanje, a preferiraju izravan stil pregovaranja. Osim navedenog, znaju koristiti i druge tehnike kao što su slanje lažnih neverbalnih signala i poruka, krivo prezentiranje vrijednosti predmeta, postavljanje lažnih zahtjeva i ustupaka. Jako su dobri u pretvaranju da su nezainteresirani za neki dio pregovora što drugu stranu može staviti u neugodnu poziciju. Osim iznad navedenih tehnika, poznati su i po primjenjivanju taktika pritiska vremena, često znaju u pregovorima odmah ponuditi svoju najbolju cijenu te postavljanje finalnih ponuda. Najčešće koriste taktiku „dobar-loš policajac“ (Crossculture 2 Go, 2022c). Kako je već rečeno, znaju prikazati određenu razinu agresije kao što su različita upozorenja i prijetnje, ali to nije pravi prikaz njihove ljutnje. U slučaju da se dogodi da pregovori zastanu, francuski pregovarači to riješe na način da resetiraju svoju prijašnju poziciju te uvedu neku novu činjenicu ili stvar o kojoj će se raspravljati (Katz, 2006).

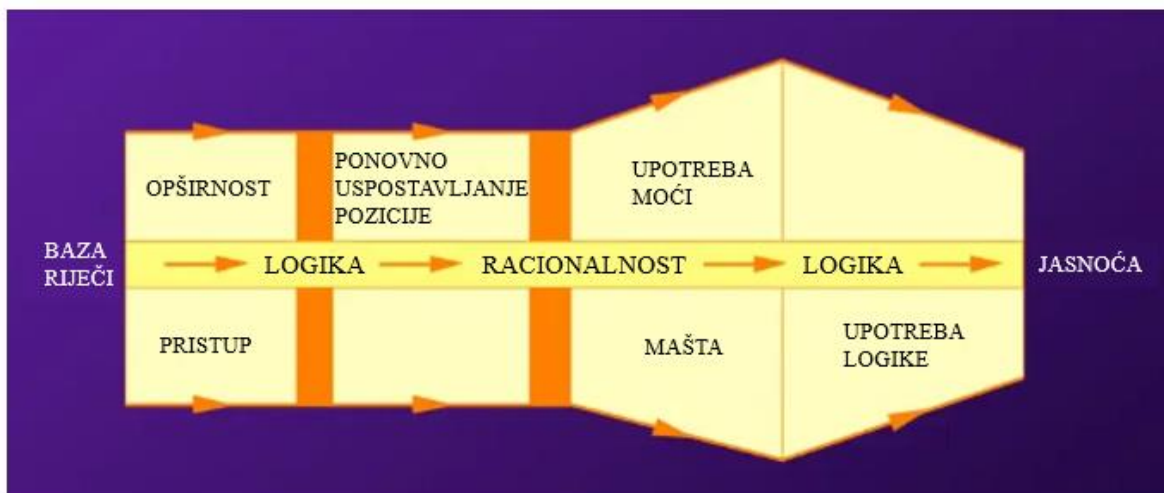
Odluke se donose na vrhu organizacije, hijerarhija je istaknuta. Često na pregovorima se ne nalaze voditelji, već osobe koje su jednu ili nekoliko razina ispod njih. Odluka se donosi ovisno o specifičnoj situaciji. Ona se ne može lagano promijeniti jer nisu skloni prihvaćanju riziku (Katz, 2006).

Položaj žena se unutar poslova poboljšava, nalaze se i na višim te bitnijim pozicijama. Korupcija i mito su u ovoj zemlji rijedak problem, iako nije u potpunosti nečuvan. Pokloni su prihvatljivi samo manje vrijednosti, ako su prevelike vrijednosti, smatraju se kao mito.

Naposljetku se ističe pet preporuka za pregovore sa Francuzima (Le Français des Affaires, 2019):

1. Treba pripremiti dobre argumente i poznavati vlastite slabe točke

2. Treba pripremiti dobre odgovore za njihove kontra argumente
3. Treba iskazati poštovanje drugoj strani pregovora
4. Treba paziti da se ne upada u riječ osobe s kojom se pregovara
5. Treba znati slušati drugu stranu – gradi povjerenje i poštovanje



Slika 17. Proces pregovora u Francuskoj (izrada autora prema Insider, 2015)

#### 5.2.4. Španjolska

Poslovanje u Španjolskoj se provodi dosta opuštenije usporedno sa ostalim zemljama Europe. Osim toga, postoji razlika između dvije takoreći kulture unutar zemlje, ona novija koja se više bazira na modernom poslovanju i one koji naglasak stavljaju na tradicionalno. Dodatan primjer se može vidjeti i diljem zemlje, npr. u Kataloniji se preferira više profesionalno pregovaranje dok u južnoj Španjolskoj cijene tradicionalno pregovaranje i cjenkanje (Grupo Esmeralda, 2020). Pregovori imaju tendenciju biti znatno duži i oduzimaju puno vremena, stoga je potrebno to unaprijed planirati.

Pregovarački sastanak treba dogovoriti unaprijed te ga dodatno potvrditi e-mailom ili pozivom prije samog dolaska. Sastanci bi u pravilu trebali biti u rano prijepodne kako bi mogli ispoštovati njihovo vrijeme za poslijepodnevni odmor, „*siesta*“ (Business Culture, 2022b).

Hijerarhija se poštuje i ima visoku vrijednost u njihovom poslovanju pa se tako i pregovori dogovaraju između osoba iste pozicije i profesionalnog statusa. Odluku donosi viši menadžer

koji je i prisutan na samom pregovaračkom susretu (Business Culture, 2022b). Vrlo su detaljni te se svaka točka prolazi posebno kako bi se još jednom potvrdilo dogovoreno.

Obratiti se drugoj strani može putem akademskog naziva i prezimena. Komunikacija je indirektna. Paze na ono što će reći i kako će to reći. U dosta slučajeva, prilikom razgovora neće se direktno ići do srži problema nego će se razgovarati oko toga. Prakticiraju izreći ono što druga strana želi čuti umjesto onog što je istina. Ukoliko u pregovorima dođe do šutnje, to nije dobar znak već on označava određeni problem. Pregovaranje se odvija preko individualaca ili preko pregovaračkih timova. Poslovni pregovori se događaju nakon što je izgrađena dovoljno visoka razina povjerenja u drugu stranu (Katz, 2006). Započinju određenom dozom razgovora o općenitim stvarima kako bi se ostvario dodatni radni odnos. Emocije, osjećaji i međuljudski odnosi igraju veliku ulogu te trebaju biti primarni fokus suradnje.

Većina pregovora se odvija na engleskom jeziku, no ako se poznaje španjolski, to je dodatan znak cijenjenja njihove kulture te onda preferiraju da se susret nastavi na njemu (Globalja, 2022). Za očekivati je da će prilikom pregovora doći do raznih prekidanja i upadanja u riječi, no to nije negativan znak već samo pokazatelj da su zainteresirani za temu. Pregovaranje se obavlja vrlo usko uz danu temu te se ne treba previše odmicati od nje. Svi elementi pregovora moraju biti jasni budući da ne vole pokazati da nešto ne razumiju, određene poteškoće i sl., a to se može izbjeći na način da se sve zajedno stavi na papir. Pregovaranje je dugotrajno i sporo jer je prvo potrebno izgraditi dobre poslovne odnose. Tijekom pregovora nema strogog reda rasprave već se prelazi s teme na temu. Ubrzavanje pregovora može negativno utjecati na njihov rezultat (Katz, 2006).

Cjenkanje kao dio kulture se odvija na način da se gleda „cijela slika“ umjesto da se odvija za pojedinačne stvari. Dogovara se okvirno rješenje, a pojedinačne „sitnice“ se rješavaju kasnije. Radi ovakvih pregovora, uvijek je na kraju potrebno proći kroz sve dogovoreno kako bi se vidjelo jesu li obje strane zadovoljne dogovorenim. Često koriste tehnike zavaravanja poput izricanja određenih laži, korištenje lažnih neverbalnih poruka, pretvaranje da su nezainteresirani itd. Najčešće korištena tehnika im je finalna ponuda iako ona skoro pa nikad nije takva (Katz, 2006).

Od pregovaranja očekuju dugoročnu suradnju te često koriste distributivno i nepredvidivo pregovaranje. Primarno koriste kompetitivni stil pregovaranja, a cijelo poslovno pregovaranje se bazira na *win/win* rezultatu. Bitne informacije ne otkrivaju otvoreno već ih koriste kako bi mogli sebe dovesti u bolju poziciju za pregovaranje o cijeni. Tablice i ostale brojke im ne

predstavljaju glavni izvor informacija budući da im je to često zbunjujuće već se informacije uzimaju iz razgovora (Katz, 2006).

Kao i većina drugih pregovaračkih susreta, započinju rukovanjem te istovremenim kontaktom očima. Prilikom upoznavanja čavrljanje je poželjno i dopušteno, najčešće teme su obitelj, vrijeme, hobiji, životni put itd. Humor u ovom dijelu razgovora je pozitivna stavka. Nakon toga slijedi razmjena posjetnica. Bitna napomena kod posjetnica je ta da jedna strana treba biti prevedena na španjolski kako bi se što bolje razumjeli (Business Culture, 2022b).

Odnos prema vremenu im je nešto opušteniji te nije čudno ako kasne na susret ili pak prekorače predviđeno vrijeme sastanka. Izražavanje nezadovoljstva zbog kašnjenja smatraju negativnom stavkom. Cijene strpljenje koje i očekuju da će dobiti od druge pregovaračke strane, a poštovanje njihove kulture je od ključne važnosti kako bi se uopće stupilo u poslovne odnose (Business Culture, 2022b).

Nakon pregovora preferiraju ručak, večeru nešto manje te se ono koristi kao vrijeme dodatnog upoznavanja na osobnoj razini, razgovor o poslu se izbjegava.

Položaj žene unutar poslovanja napreduje, ali i dalje prevladavaju muške osobe na višim razinama menadžmenta. *Dress code* je vrlo bitan jer daju veliki naglasak na ostavljanje prvog dojma, za muške osobe to je klasično tamno odijelo, bijela košulja i kravata dok je za žene to najčešće odijelo ili pak prikladna suknja tamne boje (Grupo Esmeralda, 2020).

Davanje poklona kao i u ostalim zemljama je prihvatljivo, no naravno da treba izbjegavati poklone velike vrijednosti da se ne bi smatrali kao mito.

### **5.3. Zemlje izvan Europske unije**

Kako su u prijašnjem poglavlju uzete zemlje Europske unije, tako su u ovom poglavlju odabrane dvije koje nisu članice. Odabrane su iz razloga jer su obje strogo poslovno orijentirane.

#### **5.3.1 Švicarska**

Zemlja koja se vrlo često susreće sa pregovaranjem čija je razina iskustva u interakciji s drugim kulturama vrlo visoka. Populaciju zemlje čine njemačko-švicarska većina te francusko-švicarske i talijansko-švicarske manjine. Takva kombinacija znači da su vidljivi utjecaji

zasebnih kultura više država unutar jedne zemlje, ali bez obzira na to, u pogledu poslovnog pregovaranja i njihovih poslovnih centara u Zürichu i Genevi, znaju biti etnocentrični te za vanjske suradnike i partnere imaju rezerviranu dozu opreznosti. U samoj poslovnoj kulturi, osoba dobiva poštovanje na temelju svoje pozicije, obrazovanja i uspjeha. Dodatne osobine koje se cijene su integritet, disciplina, skromnost, timski duh i iskustvo (Katz, 2006).

Različite kulture u zemlji znače i različiti jezici. Službeni jezici Švicarske su njemački, francuski i talijanski no većina priča i engleski (Expatriate Arrivals, 2022). Razgovarati treba blagim glasom, nešto tiše, polako i dovoljno jasno kako bi se sve moglo razumjeti jer je to jedan od načina prikazivanja autoriteta. Komunikacija je direktna i izravna, a emocije se ne prikazuju otvoreno. Razina u kojoj se koristi govor tijela varira, nema previše korištenja neverbalne komunikacije (Kunz, 2022).

Samo pregovaranje može se provesti u timovima ili na individualnoj razini. Ključna stvar kod ovoga je ta ako se pregovara u timovima svaki član mora točno znati svoju poziciju i dodijeljenu ulogu jer švicarski pregovarači znaju jako dobro iskoristiti neslaganja između članova drugog tima u svoju korist. Pregovarački susret se zakazuje oko 2 tjedna ili najmanje tjedan dana unaprijed, a otkazivanje istoga u kratkom roku smatra se nepristojnim. Prije samog sastanka, vole se upoznati sa drugom stranom te je potrebno znati imena, pozicije te njihove odgovornosti koje nose na svojem radnom mjestu. Kašnjenje na susret bez valjanog opravdanog razloga je za njih veliki problem, a dolazak prije vremena je cijenjena stvar (Katz, 2006).

Obraćanje se vrši uz korištenje prezimena, a u slučaju da osoba ima akademsko zvanje, ono se koristi u kombinaciji sa prezimenom. Prilikom prvog kontakta i upoznavanja, dvije strane se i rukuju (Switzerland Is Yours, 2022). Nakon njega dolazi još jedna ključna stavka, a to je razmjena posjetnica. One su najčešće na engleskom jeziku. Prilikom uručjenja posjetnice, na licu treba imati osmijeh te se treba održati kontakt očima, nakon toga, primljenu karticu pročitati te spremiti ili staviti ispred sebe na stol (Kunz, 2022).

Prilikom sastanka, čavrljanje nije poželjno te dvije strane odmah prelaze na poslovni dio. Kod pregovora, razgovori o privatnom životu i humor također nisu poželjni, pogotovo prilikom prvog sastanka. Pregovarački sastanci su formalni iz razloga što općenito poslovanje u Švicarskoj se smatra ozbiljnim poslom. Dakle nema trošenja vremena te se od druge strane očekuje da dođu pripremljeni. Popratni prezentacijski materijali trebaju biti atraktivni s jasnim i lako vidljivim i čitkim informacijama. Informacije se trebaju bazirati samo na činjenicama i biti obogaćene raznim tehničkim podacima (Kunz, 2022).

Katz (2006) ističe da je pregovaranje za njih proces zajedničkog rješavanja problema. Cilj im je naravno doći do zajedničkog dogovora te se mogu fokusirati na dugoročne, ali i kratkoročne prednosti i pogodnosti. Primarni stil pregovaranja je kooperativni, ali postoji mogućnost da članovi tima neće biti voljni pristati na kompromise osim ako im to nije jedina opcija da pregovori ne zapnu. Vjeruju u *win/win* koncept poslovanja i očekuju od druge strane da dobiju poštovanje i povjerenje koje su oni dali njima. Preporučuje se izbjegavanje otvorenih sukoba i ostati miran, prijateljski nastrojen, strpljiv i uporan (Kunz, 2022). Ukoliko dođe do prepiranja, da se dođe do rješenja treba se fokusirati na logiku i činjenice, a u isto vrijeme biti otvoren i konstruktivan.

Švicarska strana pregovaranja će prilikom susreta naravno podijeliti određene informacije sa drugom stranom jer je to način izgradnje povjerenja, no ne treba očekivati da će otkriti apsolutno sve informacije koje bi druga strana htjela znati (Switzerland Is Yours, 2022). Samo pregovaranje teče relativno sporo jer pregovaraju metodično i na način kako su se pripremili te isplanirali. To je pozitivna stvar iz razloga što se detaljno mogu razraditi svi ključni detalji. Iz tog razloga, potrebno je ostati strpljiv, kontrolirati vlastite emocije i očekivati produljenje predviđenog vremena pregovora (Kunz, 2022).

Najčešće primjenjuju tehnike pritiska na drugu stranu kao što je ulazak u pregovore i izlaganje odmah najbolje ponude, pokazivanje nestrpljivosti ili pak korištenje finalne ponude. Švicarski pregovarači poznati su po tome da često znaju prihvatiti finalnu ponudu u vrlo ranim fazama pregovora (Katz, 2006).

Za vrijeme pregovaranja, ciljeve ostvaruju sistematski te ne vole prekidanja i digresije. Najčešće se koristi lista ciljeva poslagana sekvencijski te se za svaku točku pregovara posebno. U većini slučajeva nisu se voljni vratiti na prijašnju točku o kojoj se već raspravljalo i postigao dogovor. Takav način pregovora može predstavljati problem onim kulturama koje su navikle pregovarati o više stvari istovremeno (Azija, Arapske zemlje, većina Latinske Amerike i dio Europe) jer oni na to gledaju kao previše restriktivno i rigidno. Prema njima, švicarski pregovarači pokazuju određenu dozu tolerancije. Kada je riječ o cjenkanju, ono nije preporučljivo budući da ga ne smatraju dobrim načinom poslovanja. Također, agresivne prodajne tehnike ne dobivaju njihovu pažnju. Promjena cijene prilikom pregovaranja može ići dolje maksimalno 10-15% budući da smatraju da su dovoljno sposobni uvjeriti drugu stranu da dobiju kvalitetu za početno traženu cijenu (Katz, 2006).

Skloni su izbjegavanju rizika, a odnosi unutar poslovnog subjekta su, iako se često tako ne čini, poslagani po hijerarhiji, a donošenje odluka se može provesti na dva načina. Odluku može donijeti glavni menadžer te se ona ne može propitkivati ili raspravljati o njoj ili pak odluku u rijetkim slučajevima donosi cijeli tim (Expatica, 2022).

Žene u poslovanju se najčešće nalaze na pozicijama srednje razine iako ih ima i na višim pozicijama, a muškarci su i dalje većinom na pozicijama više razine. *Dress code* predlaže nošenje tamnih odijela sa kravatama dok žene trebaju izbjegavati šarenu odjeću i mogu nositi jednostavan nakit (Expatriate Arrivals, 2022). Prvi dojam ima veliki utjecaj na to kako osobu vide drugi ljudi, a odjeća ima veliki utjecaj na to. Poklone nije poželjno donijeti odmah na prvi sastanak jer mogu potaknuti sumnju u namjere i nije preporučljivo da budu visoke vrijednosti. Poslovni ručak ili večera je vrijeme kada se o poslu može raspravljati i izvan ureda te se često kao takvi događaju. Mito i korupcija u zemlji su na vrlo niskoj razini (Expatica, 2022).

### 5.3.2. Japan

Japan, zemlja bogate povijesti i koja drži do tradicije koja je usavršavana do najmanjih detalja stotinama godina unazad. Kultura Japana može biti poprilično komplicirana za razumjeti, pogotovo osobama koji prvi put stupaju u kontakt s njom. Iako je zemlja izložena globalno na visokoj razini kroz uvoz i izvoz, trgovinu i politiku, većina ljudi tamo nije bila u doticaju sa strancima gledajući poslovni smisao. Birokratski orijentirano društvo sa puno procedura, regulacija i pravila pa pregovarači moraju dobiti odobrenje od najviše razine menadžmenta te im je iz tog razloga potrebno dosta više vremena kako bi donijeli odluku. Također, baziraju se na ostvarivanje dugoročnih odnosa, a ne ostvarivanje kratkoročnih ekonomskih koristi. Hercigonja (2017) navodi kako preferiraju korištenje *win/win* procesa te se mogu naći u neugodnoj situaciji kada druga strana teži samo cjenkanju.

Sastanak započinje sa razmjenom poslovnih kartica, točnije posjetnica. Ona se drugoj strani pruža s obje ruke, a isto tako se i preuzima. Mora se orijentirati na način da osoba koja prima tu karticu može odmah vidjeti sve podatke koji se nalaze na njoj. Također, kada se dobije posjetnica druge strane, mora se cijela pročitati i ne smije se odmah spremiti u džep već se mora pokazati interes za drugu stranu. Kao takva, služi radi saznavanja imena druge strane, ali i pozicije u poslovnom subjektu (Katz, 2006).

Darivanje poklona je u Japanu običaj te se najčešće događa odmah na prvom sastanku. Oni također neće nikada otvoriti poklon odmah pred osobom koja im ga je i dala jer je proces darivanja puno bitniji nego sami poklon tj. njegov sadržaj. Ako pak japanski pregovarači daju poklon, on služi kao jedan dodatni pozdrav, poklon ne služi kao farsa za dobivanje određene usluge niti očekuju da će dobiti nekakav poklon nazad. Dodatno, kako im je kultura od velike važnosti, informiraju se o drugoj strani te u velikom broju slučajeva očekuju da će druga strana odmah otvoriti poklon budući da znaju da je to u drugim kulturama i prihvatljivo (Kadoi, 2015:493).

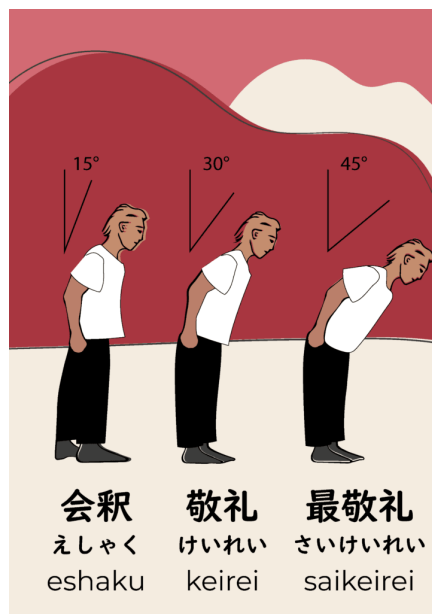
U usporedbi sa Sjevernom Amerikom i Zapadnom Europom, u Japanu se sastancima pristupa na nešto drugačiji način. Oni na to gledaju kao da su formalni protokoli te očekuju više od jednog sastanka radi daljnjih pregovora. Dakle, dogovor se ne može postići unutar jednog zadanog termina. Druga razlika koju je bitno za istaknuti je to da pregovaranju pristupaju kao jedan, dakle pregovaraju grupno. Oni kao zaposlenici tog poslovnog subjekta su jedna grupa i kao takva nastoje ostvariti prednosti upravo te skupine. Članovi grupe su različitih pozicija unutar poslovnog subjekta. Njihov pristup zasniva se na izgradnji konsenzusa, koriste proces pod nazivom „*Nemiwashi*“ te je ključan način njihova donošenja odluka (Commisceo Global, 2022a).

Njihov stil komunikacije jedni opisuju kao ljubazan tj. drag, dok je drugima „izbjegavajući“. Prilikom komuniciranja, svoje napore ulažu u to kako bi drugoj strani pokazali poštovanje i nastoje ne povrijediti osjećaje drugih. To se postiže korištenjem tišine, govorom tijela, izbjegavanjem davanja odgovora na pitanje te izbjegavanje odgovora ne, to sve može biti zbunjujuće za one koji to ne znaju interpretirati na pravilan način (Commisceo Global 2022a).

Prilikom prvog kontakta ili pak upoznavanja, budući da je Japan zemlja u kojoj se cijeni pokazivanje poštovanja, dvije strane se pozdravljaju naklonom. Riječ „*ojigi*“ što znači naklon, je važna stvar koja se uči još od malih nogu. Ovisno o situaciji, varira od malog naklona glavom koji se koristi u manje formalnim situacijama do dubokog naklona koji znači veliko poštovanje druge strane (Interac, 2022). No, prilikom poslovnog upoznavanja, japanski pregovarači će često prvi pružiti ruku kako bi došli u kontakt sa drugom stranom. Naravno postoji i treća opcija, a to je istovremeno rukovanje te naklon. Generalni prijedlog u okviru međunarodnog poslovanja je sačekati i vidjeti što će druga strana učiniti te se oblikovati prema njoj. Klasična rukovanja u Japanu je ipak rjeđa pojava budući da cijelo društvo nije previše privučeno fizičkom kontaktu kada to nije potrebno, npr. zagrljaj ili tapšanje ramena.



U strogo poslovnom svijetu, razlikuju se 3 glavna tipa naklona, a to su: „*eshaku*“, „*keirei*“ i „*saikeirei*“. *Eshaku* se može okarakterizirati kao manje formalan naklon, vrši se između osoba koje su istog statusa ili kada su formalnosti manje bitne. *Keirei* je najčešći oblik naklona, koristi se prilikom pozdrava klijenata, ulazaka u poslovne prostorije, prilikom sastanaka te svih ostalih interakcija sa nadređenima unutar poslovnog subjekta. Zadnji tip, *saikeirei* je najdublji naklon koji pokazuje najveće moguće poštovanje druge strane, koristi se prilikom upoznavanja vrlo bitnih osoba ili prilikom traženja velikih usluga te isprika (Interac, 2022). Obraćanje drugoj strani je u pravilu vrlo jednostavno, za oslovljavanje se koristi prezime, ukoliko druga strana nije pozvala na korištenje imena. Navedeni tipovi naklona vidljivi su na slici 18.

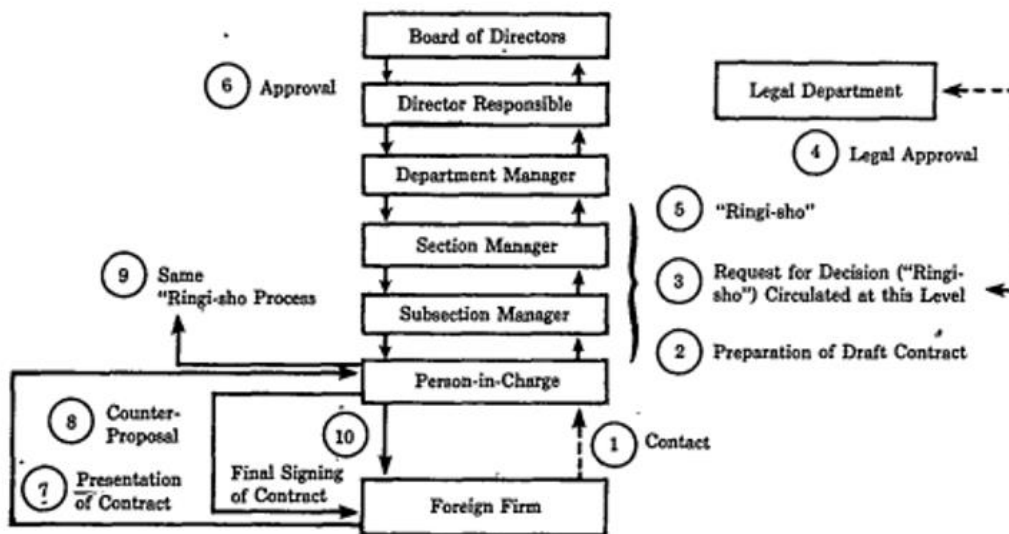


Slika 18. Tipovi naklona u Japanu (GoGoNihon, 2018)

Nema cjenkanja iz razloga što je to za njih poniženje. *Dress code* obuhvaća klasično odijelo i kravatu za muškarce dok se za žene predlažu odjevni predmeti koji ne otkrivaju previše i da je tamne boje. Nakon poslovnog dijela dana, nerijetko je da se odlazi u restoran na ručak ili večeru.

Odnos stanovnika Japana prema vremenu je skoro pa savršen što se može vidjeti i u poslovnom svijetu. Dolazak na vrijeme se smatra obaveznim, a kašnjenje (ako se dogodi) prati jako dubok naklon u znak isprike.

„*Ringi*“ je sustav ili proces donošenja odluka u Japanu tj. on označava proces dobivanja odobrenja različitih timova i odjela unutar poslovnog subjekta za razne odluke (Hahn, 1982). Na slici 19 se može vidjeti „*ringi*“ proces a u nastavku su navedeni koraci.



Slika 19. Prikaz „ringi“ procesa (Hahn, 1982:381)

Koraci u „ringi“ procesu su:

1. Kontakt
2. Priprema skice ugovora
3. Zahtjev za donošenje odluke
4. Zakonsko dopuštenje
5. *Ringi-sho* (postizanje konsenzusa)
6. Dopuštenje
7. Prezentacija ugovora
8. Protuponuda
9. Isti *Ringi-sho* proces
10. Finalno potpisivanje ugovora

## 6. Rasprava

Podaci za ovaj rad su dostupni najviše u pogledu definicija i opće teorije dok istovremeno postoji manjak primarnih istraživanja u pogledu pregovaranja u Hrvatskoj. Preporuka je napraviti opsežno istraživanje na području Republike Hrvatske kako bi se vidjele razlike između načina pregovaranja ljudi u kontinentalnoj Hrvatskoj i načina pregovaranja ljudi iz mjesta smještenih uz obalu.

Prva hipoteza, da većina zemalja teži k ostvarenju *win/win* rezultata pregovora je djelomično potvrđena. U svakom od posebnih potpoglavlja koji su obrađivali jednu konkretnu zemlju, mogli su se vidjeti opisi njezina pregovaranja. Švedska, Španjolska, i Japan jesu zemlje s naglaskom na *win/win*. Francuska je izričito orijentirana na *win/lose*, a dio Rumunjske se slaže sa hipotezom dok onaj južni dio može rezultirati kao i *win/lose*. Pretpostavka je da ostatak zemalja Europske unije i izvan nje, koji nije obuhvaćen radom nastoje težiti *win/win* pregovaranju uz vjerojatno par zemalja iznimaka. Ovakva pretpostavka se postavila prema setu rezultata promatranih kultura u ovome radu. Kako bi se u potpunosti mogla potvrditi hipoteza, potrebno je obuhvatiti veći broj zemalja.

Druga hipoteza, ona koja se bazirala samo na Republiku Hrvatsku je potvrđena. Prema podacima vidljivim iz malobrojno dostupnih istraživanja, većina pregovarača nastoji ostvariti *win/win* rezultat pregovora.

## 7. Zaključak

Svi ljudi su potomci kulture te je ona iznimno važna. Ona je kombinacija svog ljudskog znanja, uvjerenja i socijalnih normi koje su ljudi prihvatili, ali i koje će proslijediti budućim generacijama. Ona je ključan faktor socijalizacije jer regulira različite sfere ljudske interakcije, od svakodnevnog komuniciranja do općeg funkcioniranja u globalnoj ekonomiji. Velik doprinos razumijevanju različitih kultura pridonio je Geert Hofstede kroz svoj model 6 ključnih pokazatelja. Kao jedan od bitnih elemenata kulture pojavljuje se komunikacija. Ona kao pojam je ujedno i vrlo jednostavna, ali cjelokupno gledajući je zapravo vrlo kompleksna. Osoba koja se ističe u svojoj važnosti je teoretičar komunikacije Paul Watzlawick koji je postavio 5 osnovnih aksioma teorije komunikacije koji služe kao osnovna sinteza razumijevanja verbalne i neverbalne komunikacije. Komunikacija između osoba se događa svjesno i nesvjesno te je kao takva ključ za razvijanje dobrih odnosa, bilo to na osobnoj ili pak na poslovnoj razini. Komunikacija također ima svoje podjele, no ona osnovna je da se dijeli na verbalnu i neverbalnu. Kao jedan oblik poslovne komunikacije pojavilo se pregovaranje koje se danas primjenjuje u različitim sferama života. Pregovaranje je proces u kojem najmanje dvije osobe raspravljaju o konfliktnim interesima s ciljem da se dođe do sporazuma s kojim će obje strane pregovaranja biti zadovoljne. Upravo tu se vidi važnost dobre komunikacije. Pregovarati se može na razne načine, no uvijek je cilj ostvariti takav dogovor da su obje pregovaračke strane zadovoljne i kako bi se to postiglo, primjenjuju se razne tehnike i taktike. Kako svaka zemlja ima svoju posebnu kulturu tako im se razlikuju i stilovi pregovaranja. Hrvatska se često povezuje sa problemima birokracije i korumpiranosti, a pregovaranje se provodi na direktan, formalan, blag, prijateljski i nešto opušteniji način. U usporedbi sa Hrvatskom, u Rumunjskoj kao zemlji koja u ovom slučaju predstavlja Istočnu Europu, dolazi do sukobljavanja dva međusobno suprotna načina pregovaranja između sjevera i južnog dijela zemlje. Nadalje, zemlja Sjeverne Europe, Švedska, ne ističe se od drugih po nekim posebnim karakteristikama, a do rješenja dolaze kao tim s naglaskom na zadovoljstvo obje strane pregovaračkog susreta. Krećući se dalje Europom, dolazi se do zapada gdje se smjestila Francuska. Za tu zemlju se može reći kako su znatno drugačiji od drugih jer primarno koriste agresivan stil pregovaranja. Također koriste i drugačije tehnike koje mogu zbuniti drugu pregovaračku stranu i rezultat pregovora ne mora biti pogodan za obje strane. Susjedna zemlja Španjolska također radi razlike u pregovaranju unutar same zemlje. Kao i Rumunjska, pregovaranje se razlikuje ovisno o mjestu unutar zemlje. U jednom dijelu se preferira profesionalno pregovaranje, a u drugom se

teži tradicionalnom pregovaranju i cjenkanju. Nečlanica Europske unije, Švicarska, kao izrazito poslovna zemlja koristi direktan i izravan stil pregovaranja bez korištenja zavaravajućih tehnika, a daleki Japan kao jedna od prijestolnica kulture ima brojna striktna pravila pregovaranja koja je potrebno dobro proučiti kako ih se ne bi na bilo kakav način uvrijedilo. Karakterizira ih grupno pregovaranje i proces donošenja odluka pod nazivom „ringi“.

Na temelju svega navedenog može se zaključiti kako je druge kulture i prije susreta sa njima potrebno istražiti. Istraživanjem se dolazi do shvaćanja što je unutar te kulture prihvatljivo, a što nepoželjno jer se tom prilagodbom povećava vjerojatnost uspješnosti komunikacije, ali i samih pregovora.

## Literatura

1. Baicu, M. (2014). European cross cultural differences vs. German and Romanian style negotiations. *International Journal for Innovation Education and Research, Dhaka, Banglades.* 2 (5). str. 51-57. doi: 10.31686/ijer.vol2.iss5.184.
2. Bartolović, V. (2017). Vještine prodavanja i pregovaranja. Požega: Veleučilište u Požegi.
3. Bedeković, V., Golub, D. (2011). Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja. *Praktični menadžment: časopis za teoriju i praksu menadžmenta.* 2 (3). str. 57-63.
4. Business Culture (2022a). Croatian business culture. Dostupno na: <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-croatia/> (pristupljeno 10.06.2022.)
5. Business Culture (2022b). Meeting etiquette – Spain. Dostupno na: <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-spain/meeting-etiquette-in-spain/> (pristupljeno 15.06.2022.)
6. Business Culture (2022c). Meeting etiquette – Romania. Dostupno na: <https://businessculture.org/eastern-europe/romania/meeting-etiquette/> (pristupljeno 14.06.2022.)
7. Business Culture (2022d). Meeting etiquette – Sweden. Dostupno na: <https://businessculture.org/northern-europe/sweden/meeting-etiquette/> (pristupljeno 15.06.2022.)
8. Business Culture (2022e). Meeting etiquette – France. Dostupno na: <https://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-france/meeting-etiquette-in-france/> (pristupljeno 14.06.2022.)
9. *Cambridge Dictionary* (2022). Culture. Dostupno na: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/culture> (pristupljeno 04.05.2022.)
10. CIMA Global (2007). Negotiation. Dostupno na: [https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid\\_tg\\_negotiation\\_mar07.pdf.pdf](https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_negotiation_mar07.pdf.pdf) (pristupljeno 07.07.2022.)
11. Commisceo Global (2022a). What is the Japanese Negotiation Style. Dostupno na: <https://www.commisceo-global.com/blog/what-is-the-japanese-negotiation-style> (pristupljeno 12.06.2022.)
12. Commisceo Global (2022b). The Business Culture Complexity Index. Dostupno na: <https://www.commisceo-global.com/resources/bcci#C2> (pristupljeno 15.06.2022.)

13. Commisceo Global (2022c). Croatia - Culture, Etiquette and Business Practices. Dostupno na: <https://www.commisceo-global.com/resources/country-guides/croatia-guide> (pristupljeno 14.06.2022.)
14. Crossculture 2 Go (2022a). Negotiations In Sweden. Dostupno na: <https://crossculture2go.com/negotiations-in-sweden/> (pristupljeno 15.06.2022.)
15. Crossculture 2 Go (2022b). Negotiations In Romania. Dostupno na: <https://crossculture2go.com/negotiations-in-romania/> (pristupljeno 14.06.2022.)
16. Crossculture 2 Go (2022c). Negotiations in France. Dostupno na: <https://crossculture2go.com/negotiations-in-france/> (pristupljeno 14.06.2022.)
17. Cultural Atlas (2022). Croatian Culture. Dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/croatian-culture/croatian-culture-communication> (pristupljeno 14.06.2022.)
18. Culture & Creativity (2022). Dostupno na: <https://www.culturepartnership.eu/en> (pristupljeno 12.06.2022.)
19. Ethnologue (2022). How many languages are there in the world? Dostupno na: <https://www.ethnologue.com/guides/how-many-languages> (pristupljeno 15.06.2022.)
20. Expat Arrivals (2022). Doing business in Switzerland. Dostupno na: <https://www.expatarrivals.com/europe/switzerland/doing-business-switzerland> (pristupljeno 13.06.2022.)
21. Expatica (2022). Business culture in Switzerland. Dostupno na: <https://www.expatica.com/ch/working/employment-basics/switzerland-business-culture-102447/#corruption> (pristupljeno 13.06.2022.)
22. Foley, R., Mirazon Lahr, M. (2011). The Evolution of the Diversity of Cultures. *Philosophical Transactions of The Royal Society B, Biological Sciences*. 366(1567):1080-1089. doi: 10.1098/rstb.2010.0370.
23. Ghauri, P.N., Usunier, J-C. (2003). *International Business Negotiations (2nd Edition)*. (Online). Emerald Publishing Limited. Dostupno na: <http://www.mim.ac.mw/books/International%20Business%20Negotiations.PDF> (pristupljeno 17.06.2022.)
24. Glavaš, J. (2021). Komunikacija, poslovno komuniciranje, verbalna i neverbalna komunikacija . Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/poslovno-komuniciranje/nastavni-materijali/> (pristupljeno 17.06.2022.)

25. Globalja (2022). Do's & Don'ts of Effective Business Negotiations in Spain. Dostupno na: <https://www.globalja.de/en/dos-and-donts-of-effective-business-negotiations-in-spain-2/> (pristupljeno 15.06.2022.)
26. Grupo Esmeralda (2020). Business Culture in Spain. Dostupno na: <https://gruposmeralda.com/en/blog/business-culture-in-spain-what-you-need-to-know.html> (pristupljeno 15.06.2022.)
27. Hahn, E. (1982). Negotiating Contracts with the Japanese. Dostupno na: <https://core.ac.uk/download/pdf/214080707.pdf> (pristupljeno 13.06.2022.)
28. Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. (Online) Garden City, N.Y. Anchor Press. Dostupno na: [https://monoskop.org/images/6/60/Hall\\_Edward\\_T\\_Beyond\\_Culture.pdf](https://monoskop.org/images/6/60/Hall_Edward_T_Beyond_Culture.pdf) (pristupljeno 04.05.2022.)
29. Hercigonja, Z. (2017). *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju [komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije]*. TIVA tiskara Varaždin.
30. Hofstede Insights (2022a). Country Comparison. Dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/croatia/> (pristupljeno 10.06.2022.)
31. Hofstede Insights (2022b). Country Comparison, Russia & US. Dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/russia,the-usa/> (pristupljeno 15.06.2022.)
32. Hofstede Insights (2022c). Country comparison – Croatia. Dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/croatia/> (pristupljeno 10.06.2022.)
33. Hofstede, G. (2010). Cultures and Organizations, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival (Online) New York. McGraw-Hill. Dostupno na: [https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod\\_resource/content/1/G.Hofstede\\_G.J.Hofstede M. Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd edition%202010.pdf](https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf) (pristupljeno 10.06.2022.)
34. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje* (2021a). Kultura. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=34552> (pristupljeno 04.05.2022.)
35. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje* (2021b). Komunikacija. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/komunikacija> (pristupljeno 17.06.2022.)



36. Insider (2014). Here's The Trick To Negotiating With The French. Dostupno na: <https://www.businessinsider.com/negotiating-with-the-french-2014-6> (pristupljeno 14.06.2022.)
37. Insider (2015). 23 fascinating diagrams reveal how to negotiate with people around the world. Dostupno na: <https://www.businessinsider.com/how-to-negotiate-around-the-world-2015-8><https://www.businessinsider.com/how-to-negotiate-around-the-world-2015-8> (pristupljeno 14.06.2022.)
38. Interac (2022). Bowing In Japan: A Guide for Foreigners. Dostupno na: <https://interacnetwork.com/bowing-in-japan/#> (pristupljeno 12.06.2022.)
39. IPNG (2021). Poslovno pregovaranje. Dostupno na: <https://www.ipng.hr/strategije-i-taktike-poslovnog-pregovaranja/> (pristupljeno 16.06.2022.)
40. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*. 25 (2). str. 387-399.
41. Kadoi, M. (2015). Japanese Negotiation Styles In Business. Dostupno na: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/34446/1/urrr\\_2015\\_71.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/34446/1/urrr_2015_71.pdf) (pristupljeno 12.06.2022.)
42. Katz, L. (2006). *Negotiating International Business – The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*. Charleston: Booksurge
43. Križman Pavlović, D., Kalanj, I. (2008). Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentne prednosti. *Ekonomski istraživanja*. 21 (4). str. 62-81.
44. Kunz, M. (2022). Cross-cultural negotiation. Dostupno na: <http://monicakunzdesign.com/assets/NegotiatingBusinessInSwitz.pdf> (pristupljeno 13.06.2022.)
45. Le Francais des Affaires (2019). 5 tips for successfully negotiating in French. Dostupno na: <https://www.lefrancaisdesaffaires.fr/en/5-tips-for-successfully-negotiating-in-french/> (pristupljeno 14.06.2022.)
46. *Merriam-Webster Dictionary* (2022). Culture. Dostupno na: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/culture> (pristupljeno 04.05.2022.)
47. Potecea, V. (2013). A Romanian Perspective Of International Business Negotiation. *Romanian Economic Business Review*. 8 (4.1). str. 438-443.
48. Pušić, A. (2017). Poslovno pregovaranje u Republici Hrvatskoj i ostalim zemljama Europske unije, diplomski rad, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Dubrovnik.
49. Rajh, E., Anić, I.-D., Budak, J. (2015). *Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj*. Zagreb: Ekonomski institut.
50. Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku

51. Soltys, J. (2018). The art of the Japanese bow. Dostupno na: <https://gogonihon.com/en/blog/japanese-bow/> (pristupljeno 12.06.2022.)
52. Sorta-Bilajac, I., Sorta, J. (2013). Primjena teorije komunikacije Paula Watzlawicka na praksu komuniciranja u medicini i zdravstvu. *JAHR – godišnjak Katedre za društvene i humanističke znanosti u medicini Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*. 4 (7). str. 583-590.
53. Sorrells, K. (2013). *Intercultural Communication*. (Online) Thousand Oaks. SAGE. Dostupno na: <https://archive.org/details/interculturalcom0000sorr> (pristupljeno 17.06.2022.)
54. Switzerland is yours (2022). Negotiating in Switzerland. Dostupno na: <https://switzerlandisyours.com/E/swiss-business-guide/negotiating.html> (pristupljeno 13.06.2022.)
55. Štimac, H. (2020a). Komunikacijske vještine. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2020/09/7.-predavanje-2.pdf> (pristupljeno 04.08.2022.)
56. Štimac, H. (2020b). Etika i kultura u poslovnom pregovaranju. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2020/09/9.-predavanje.pdf> (pristupljeno 25.07.2022.)
57. Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. 2 (1). str. 143-158.
58. Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb. HUPUP, Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji.
59. Tomašević Lišanin, M. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*. Zagreb. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
60. Transparency International (2022). Corruption Perceptions Index. Dostupno na: <https://www.transparency.org/en/cpi/2021> (pristupljeno 14.06.2022.)
61. Tylor, E.B. (1920). *Primitive Culture*. (Online) London. J. Murray. Dostupno na: [https://openlibrary.org/books/OL7024050M/Primitive\\_culture](https://openlibrary.org/books/OL7024050M/Primitive_culture) (pristupljeno 04.05.2022)
62. Villach Čeliković, V., Čizmadija, I. (2012). Pregovaračke vještine poduzetnika u odnosu s javnošću. *Učenje za poduzetništvo*. 2 (1). str. 273-280.
63. Vojvodić, K., Martinović, M. Pušić, A. (2019). How Croatian Managers Negotiate: Investigating the Relationship Between Managers Personal Characteristics and Negotiation Tactics. *7th International OFEL Conference on Governance Management and*

*Entrepreneurship: Embracing Diversity in Organisations.* Tipurić, D., Hruška, D. (ur.).  
Zagreb. 2019. Governance Research and Development Centre (CIRU). str. 319-331.

64. Y Studios (2020). Why Cultural Awareness Matters and How It Strengthens the Self.  
Dostupno na: <https://ystudios.com/insights-passion/culture-awareness-and-self>  
(pristupljeno 04.05.2022.)

## Popis slika

Slika 1. Definicija kulture .....	4
Slika 2. Nisko i visokokontekstualne kulture .....	6
Slika 3. Hofstedeove dimenzije kulture i podaci za Hrvatsku .....	7
Slika 4. Podaci po županijama Hofstedeovih dimenzija kulture .....	8
Slika 5. Podaci za Rusiju i SAD u pogledu Hofstedeovih dimenzija kulture.....	9
Slika 6. Proces komunikacije .....	13
Slika 7. Vrste komunikacije .....	14
Slika 8. Razine komunikacije.....	15
Slika 9. Proces pregovaranja u užem smislu.....	16
Slika 10. Proces pregovaranja.....	17
Slika 11. Osnovna podjela strategija pregovaranja .....	18
Slika 12. Pregovarački stavovi po zemljama .....	19
Slika 13. Prilagodba pregovarača različitim kulturama .....	23
Slika 14. Pozicije pregovarača u RH .....	24
Slika 15. Pristupi pregovaranja u RH .....	25
Slika 16. Proces pregovora u Švedskoj .....	30
Slika 17. Proces pregovora u Francuskoj .....	33
Slika 18. Tipovi naklona u Japanu .....	40
Slika 19. Prikaz „ringi“ procesa .....	41

## Popis tablica

Tablica 1. Podaci za Rusiju i SAD u pogledu Hofstedeovih dimenzija kulture .....	10
Tablica 2. Podaci istraživanja o primijenjenim taktikama u pregovaranju .....	25