

# ULOGA ŽENA U MEĐUNARODNOM POSLOVNOM PREGOVARANJU

---

**Miketa, Nikolina**

**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:145:990425>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Marketing

Nikolina Miketa

**ULOGA ŽENA U MEĐUNARODNOM POSLOVNOM  
PREGOVARANJU**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Marketing

Nikolina Miketa

**ULOGA ŽENA U MEĐUNARODNOM POSLOVNOM  
PREGOVARANJU**

Diplomski rad

**Kolegij: Poslovno pregovaranje**

JMBAG: 0010222282

e-mail: nmiketa@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Helena Štimac

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study of Marketing


Nikolina Miketa

**THE ROLE OF WOMAN IN INTERNATIONAL BUSINESS  
NEGOTIATIONS**

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 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 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 studentice:** Nikolina Miketa

**JMBAG:** 0010222282

**OIB:** 46807175691

**e-mail za kontakt:** nikolina.miketa@gmail.com

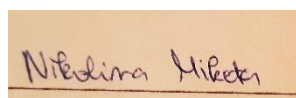
**Naziv studija:** Diplomski studij smjer Marketing

**Naslov rada:** Uloga žena u međunarodnom poslovnom pregovaranju

**Mentorica diplomskog rada:** prof. dr. sc. Helena Štimac

U Osijeku, rujan 2022. godine

Potpis



## **Uloga žena u međunarodnom poslovnom pregovaranju**

### **SAŽETAK**

U ekonomskom smislu, pregovaranje je postalo vrlo važno, ali ono je neizbježan način komunikacije ljudi u njihovim svakodnevnim životima. Poslovno pregovaranje kao pojam ima mnogo različitih definicija, ali može se reći kako je ono proces komunikacije između dvije ili više osoba koje za cilj ima da obje pregovaračke strane budu zadovoljne ishodom pregovaranja. Suvremeno poslovno pregovaranje orijentira se na puno više od samog oduzimanja moći drugoj pregovaračkoj strani, kao što je to tradicionalno bilo povjereno samo muškarcima. Danas žene imaju puno veće uloge u poslovnom svijetu, a posebice u poslovnom pregovaranju. One su pokazale veću fleksibilnost i otvorenost u poslovnom svijetu, ali i u pregovaranju od svojih muških kolega. Pojavom sve jače i raznovrsnije konkurencije došlo je do toga da se žene više preferira kao pregovarače zato što su komunikativnije i toplije, ali i pozitivno djeluju na ishod pregovaračkog procesa. Žene se u međunarodnom poslovnom okruženju susreću s mnogim barijerama koje one uspješno savladavaju. Prvenstveni cilj istraživanja je bio ispitati stav žena prema njihovoj ulozi u međunarodnom poslovnom pregovaranju. Prema rezultatima istraživanja 50% žena je odgovorilo da sudjeluje u poslovnom pregovaranju u poduzeću u kojemu rade što dovodi do zaključka kako sve više žena ima ulogu u domaćem, ali i u međunarodnom poslovnom pregovaranju. Iako ih 87,5% smatra da su žene manje zastupljene u međunarodnom poslovnom pregovaranju, to se polako mijenja. Žene se obrazuju kao pregovarači i pokazuju svoje sposobnosti i prednosti koje imaju kao žena, poput strpljenja, otvorenosti i fleksibilnosti i stvaranja uspješnih dugoročnih odnosa.

**Ključne riječi:** poslovna žena, ženski stil vođenja, međunarodno poslovno pregovaranje, „glass ceiling“

## **The role of woman in international business negotiations**

### **ABSTRACT**

In the economic terms, negotiation has become extremely important, but it has become an inevitable people's way of communication in their everyday lives. As a term, business negotiation can be defined by various definition, but it can be said that it is a process of communication between two or more persons with the aim that both negotiation parties are fulfilled with an outcome of a negotiation. Modern business negotiation is oriented on a lot more than solely taking the power away from other negotiation party, as it was entrusted traditionally to men only. Today, women have a lot bigger roles in the business world, especially in the business negotiation. They have shown a lot more flexibility and openness in the business world and negotiations from their male coworkers as well. With an appearance of a stronger and more diverse competition, it came to that women are more preferred as negotiators, as they are more communicative and warmer but also have a positive impact on the outcome of a negotiation process. Woman in the international business environment are encountered with a lot of barriers, which they outcome successfully. According to the results of the research, 50% of women answered that they participate in business negotiations in the company where they work, which leads to the conclusion that more and more women have a role in domestic, but also in international business negotiations. Although 87,5% of them believe that women are less represented in international business negotiations, this is slowly changing. Women are trained as negotiators and demonstrate their abilities and strengths that they have as a woman, such as patience, openness and flexibility and creating successful long-term relationships.

**Keywords:** business women, female leadership style, international business negotiations, „glass ceiling“

# SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada .....	2
2.1. Predmet i cilj istraživanja.....	2
2.2. Metode istraživanja i izvori podataka .....	2
2.3. Hipoteze.....	2
3. Teorijski okvir poslovnog pregovaranja.....	3
3.1. Pojmovno određenje poslovnog pregovaranja .....	3
3.2. Vrste poslovnih pregovora.....	5
3.3. Obilježja međunarodnog poslovnog pregovaranja .....	9
3.4. Hofstedeove dimenzije kulture i njihov utjecaj na međunarodno poslovanje ..	11
4. Uloga žena u poslovnom pregovaranju .....	19
4.1. Položaj žena u povijesti.....	19
4.2. Pojam „glass ceiling“ u poslovnom pregovaranju .....	22
4.3. Razlika između žena i muškaraca u poslovnom pregovaranju .....	23
4.4. Utjecaj ženskog izgleda na uspješnost poslovnog pregovaranja.....	25
5. Analiza provedenog istraživanja uloge žena u međunarodnom poslovnom pregovaranju .....	27
5.1. Opis i ciljevi istraživanja .....	27
5.2. Rezultati istraživanja .....	27
6. Rasprava.....	46
7. Zaključak .....	49
Literatura .....	50
Popis slika .....	55
Popis grafikona .....	56
Prilozi.....	57



## 1. Uvod

Poslovno pregovaranje je jedan specifičan oblik interakcije između dvoje ili više ljudi. Moderno poslovno pregovaranje smatra se znanstvenom disciplinom koja stavlja pojedinca sa svojim vještinama u središte. Ono rezultira razvijanjem dugoročnih odnosa poduzeća s njezinim dobavljačima, kupcima i zaposlenicima i tako stvara kvalitetne odnose. Pregovarači se mogu podijeliti prema spolu (ženski i muški) stoga se razlikuju ženski i muški stil pregovaranja. Žene se smatra kao pregovaračima koji su fleksibilniji, uvažavaju tuđa mišljenja i zahtjeve te su otvorenije, dok se muškarce smatra kao asertivnim pregovaračima koji su dominantniji. Žene su se počele više cijiniti u svijetu poslovnog pregovaranja upravo zbog pojave sve jače i raznovrsnije konkurencije koja je promijenila uvjete poslovanja. Rastom nepredvidivosti i kompleksnosti poslovnog pregovaranja sve veća pozornost se daje karakteristikama ženskih pregovarača jer su se pokazale znatno fleksibilnije te mogu ostvariti dugoročne odnose, u odnosu na muškarce i njihov stil pregovaranja. Uloga i položaj žena u povijesti je bio ograničen samo na podizanje obitelji i brigu o njima. Danas se žene još uvijek u nekim zemljama bore za svoja prava i još uvijek su pod okriljem diskriminacije, ali kako se svijet mijenja, tako one sve više zauzimaju visoke pozicije u poduzećima. No žene se susreću s preprekom koja se naziva „glass ceiling“ koja označava nemogućnost napredovanja na poslu. Još uvijek su žene nedovoljno plaćene za iste poslove i iste pozicije u odnosu na njihove muške kolege. U međunarodnom poslovnom pregovaranju žene se susreću s raznim barijerama, posebice kulturološke naravi. Ali žene odbacuju muške obrasce ponašanja i unose u pregovaranje svoje osobine poput brižnosti, strpljenja i razumijevanja što zapravo i čini ulogu žena u međunarodnom poslovnom pregovaranju. Svrha ovog rada je istražiti stav žena o njihovoj ulozi u međunarodnom poslovnom pregovaranju.

## **2. Metodologija rada**

U nastavku poglavlja prikazat će se dijelovi koji se odnose na metodologiju rada kao što su predmet i cilj istraživanja, metode istraživanja i izvori podataka te hipoteze istraživanja.

### **2.1. Predmet i cilj istraživanja**

Predmet diplomskog rada je analiza uloge žena u međunarodnom poslovnom pregovaranju. Cilj rada je detaljnije objasniti teorijski okvir poslovnog pregovaranja, vrste poslovnih pregovora kao i obilježja međunarodnog poslovnog pregovaranja. Također objasniti će se Hofstedeove dimenzije kulture i njegov utjecaj na međunarodno poslovno pregovaranje. Zatim će se obraditi uloga žena u poslovnom pregovaranju, položaj žena u povijesti kao i pojam poput „glass ceilinga“, razlike između žena i muškaraca u poslovnom pregovaranju kao i utjecaj ženskog izgleda na uspješnost poslovnog pregovaranja. Osim teorijskog okvira, provedeno je istraživanje putem upitnika u kojem se ispituje stav žena o njihovoj ulozi u međunarodnom poslovnom pregovaranju.

### **2.2. Metode istraživanja i izvori podataka**

Metode koje su korištene prilikom pisanja diplomskog rada su deduktivna, metoda analize i sinteze, povijesna i deskriptivna statistika, metoda komparacije i klasifikacije, kao i metoda ispitivanja u praktičnom dijelu rada. U teorijskom dijelu rada korišteni su sekundarni izvori podataka koji su prikupljeni putem knjiga, časopisa, članaka, znanstvenih i stručnih radova vezanih uz predmet rada te dostupnih internetskih izvora.

### **2.3. Hipoteze**

Na temelju predmeta i cilja rada definirale su se četiri hipoteze koje će se istraživanjem ispitati i provjeriti jesu li točne.

H1: Ženski spol je manje zastupljen u odnosu na muški spol u međunarodnom poslovnom pregovaranju.

H2: Međukulturne barijere (ponajviše one koje utječu na međunarodnu poslovnu ulogu žene) umanjuju se kako raste uporaba elektroničkog poslovanja.

H3: Žene se u poslovnoj praksi najčešće susreću s diskriminacijom na rodnoj osnovi.

H4: Žene izgledom utječu na krajnje rješenje poslovnog pregovaranja.

### **3. Teorijski okvir poslovnog pregovaranja**

U ovom poglavlju detaljnije će se pojasniti pojmovno određenje poslovnog pregovaranja, vrste poslovnih pregovora kao i koja su to obilježja međunarodnog poslovnog pregovaranja. Također, pojasnit će se i Hofstedeove dimenzije kulture i njihov utjecaj na međunarodno poslovanje.

#### **3.1. Pojmovno određenje poslovnog pregovaranja**

Cigan i Šlogar (2012:60) prema Fisher i sur. (1999) navodi kako se pregovaranje može nazvati i složenim socijalnim procesom, ali to je zapravo znanstvena disciplina koja se razvila 60-ih godina prošlog stoljeća koja primjenjuje interdisciplinarni pristup. Pregovaranje je osnovno sredstvo s kojim se dobiva ono što se želi od druge strane, kojemu je cilj stvoriti sporazum. U toj situaciji pregovaračke strane imaju neke zajedničke, ali i neke suprotne interese

Pregovaranje se u modernom dobu smatra procesom koji je univerzalan i koji se primjenjuje u mnogim životnim situacijama, ali nisu svi ljudi pa niti organizacije kao niti države skloni pregovaranju (Kennedy, 2003). Tako se može reći kako je pregovaranje izuzetno važno u ekonomskom smislu, iako se većina ljudi u organizacijama ne smatra dovoljno kompetentnima za taj poslovni proces kojim se zapravo rješavaju konflikti. Razlog tomu je vjerojatno nepoznavanje ili nerazumijevanje poslovnog pregovaranja kao procesa. U prošlosti su ljudi u tom procesu najčešće koristili razne vrste manipulacija, kao pregovaračke taktike. I dan danas neki ljudi se susreću s tim da ga doživljavaju kao nepošten proces. Nažalost, takav pristup pregovaranju ne uzima u obzir činjenice da pregovaračka snaga nije nešto loše, već je to sposobnost pojedinca da nadvlada drugu stranu. Stoga, cilj svakog pregovarača mora biti razumijevanje toga kako on može pomoći ili 'pak nauditi drugoj pregovaračkoj strani, kao i kako konkurenti mogu pomoći i nauditi suprotnoj pregovaračkoj strani. Ako se ova pitanja stave na razmatranje, dobit će se objektivna i stvarna slika vlastite snage u pregovaranju (Nierenberg i Ross, 2003).

Prema Fisher i Ury (1981) poslovno pregovaranje se može definirati kao „osnovno sredstvo dobivanja onoga što želite od drugih. To je komunikacija naprijed-nazad, oblikovana za postizanje sporazuma kada vi i druga strana imate neke od interesa koji su vam zajednički, i druge koji su suprotni“.

Može se reći kako se pregovaranje i njegova uloga mijenjala s vremenom te se prilagođavala i razvijala u skladu sa zadacima poslovnih aktivnosti. Danas se poslovno pregovaranje smatra svakodnevnom aktivnošću na svim razinama u poduzeću (Bilopavlović, 2021).

Pregovaranje igra veliku ulogu u stjecanju i zadržavanju konkurentske prednosti kao i u stvaranju dodatne vrijednosti poduzeća u kojemu je ponuda izrazito velika, a potražnja nikad zahtjevnija. Općepoznato je kako današnji potrošači kupuju dinamičnije i trude se pronaći i osigurati najbolje moguće ponude za sebe. Time stvaraju status i prestiž u društvu koji nije nužno povezan s razinom kupovne moći. Može se reći da današnjim potrošačima uključivanje u ravnopravnije kupoprodajne procese postaje načinom života. Stoga je bitno razvijati pregovaračke vještine jer one vode brzom otklanjanju poteškoća što je vrlo važno za današnje potrošače koji kupuju u dinamičnom i aktivnom okruženju (Wieseke i sur., 2004:17-20).

Poduzeća u svom postupku dodavanja vrijednosti sve više se povezuju sa svojim dobavljačima, posrednicima, ali i konkurencijom koja za konačni rezultat daje ulaganje u profitabilne i dugoročne odnose s potrošačima čime rezultira njihovom lojalnošću. Jedan od izvora konkurentske prednosti je pregovaranje u poslovnim aktivnostima usmjerenim na zadovoljenje potreba potrošača (Tomašević Lišanin, 2004:148-152).

Proces poslovnog pregovaranja započinje u trenutku kada se osoba pojavi u vidnom polju što uključuje njegov izgled, način odijevanja i kretanje. Taj proces se zasniva na komunikaciji koja se odnosi na riječi, znakove i pokrete tijela, glasove i zvukove u kojemu poruke unutar komunikacije prenose se riječima, mimikom lica i očima. Gestikulacija tijela i govor otkrivaju mnogo toga o sugovorniku u kojemu se posebno odnosi na poslovne pregovore gdje je sva pažnja usmjerena na to da se preuzme moć u odnosu na suprotnu pregovaračku stranu (Tudor, 2009:95).

Tudor (1992:107) navodi kako se poslovni pregovori ocjenjuju uspješnima ako rezultiraju:

1. Kvalitetnim sporazumom gdje sporazum treba prihvatiti cijeli sadržaj situacije i optimalno prekriti interese obje pregovaračke strane
2. Racionalnim utroškom energije, sredstava i vremena
3. Dobrim međuljudskim odnosima

Na uspješnost poslovnih pregovora utječu brojni čimbenici koji su prikazani na Slici 1.

Redni broj	Stupanj značaja čimbenika	Čimbenik uspjeha
1.	skoro nevažno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• korištenje agresije, prijetnje, nadmoći;</li> <li>• dobar izgled i smisao zabavljača;</li> </ul>
2.	malo važno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povjerenje u ljude i osobna korektnost;</li> <li>• spremnost na suradnju i kompromis;</li> <li>• razumijevanje jezika gesti, šutnje, znakova (neverbalni govor);</li> </ul>
3.	dosta važno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hijerarhijski položaj pregovarača;</li> <li>• upornost i borbenost;</li> </ul>
4.	važno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vještina debatiranja;</li> <li>• otvorenost za tuđa mišljenja i prijedloge;</li> <li>• pregovaračko iskustvo;</li> <li>• sposobnost vođenja i rada u grupi;</li> <li>• uvažavanje tuđih emocija;</li> </ul>
5.	posebno važno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samokontrola;</li> <li>• vještina uočavanja, analize i rješavanja problema;</li> <li>• sposobnost donošenja pravih odluka;</li> <li>• strpljivost i postupnost;</li> <li>• sposobnost uvjeravanja i nagovaranja;</li> <li>• kompletnost osobe pregovarača;</li> <li>• opća inteligencija;</li> </ul>
6.	presudno važno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sposobnost slušanja;</li> <li>• sposobnost govorništva;</li> <li>• sposobnost brzog razmišljanja u uvjetima pritiska i nesigurnosti;</li> </ul>
7.	dragocjeno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stručno znanje o pregovaranoj materiji;</li> <li>• izučavanje i priprema za buduće pregovore.</li> </ul>

**Slika 1.** Čimbenici uspješnog poslovnog pregovaranja (Križman Pavlović i Kalanj, 2008)

### 3.2. Vrste poslovnih pregovora

Čovjek se u svakodnevnom životu susreće s različitim vrstama pregovora, bilo u obitelji, školi i društvu. U poslovnom okruženju pregovori mogu imati formalni oblik razgovora u kojim se pregovara o uvjetima, cijenama, ciljevima, ali mogu biti i neformalni oblik na sastancima na kojima se dogovara suradnja za obavljanje nekakve poslovne aktivnosti (Cigan i Šlogar, 2012).

Bilopavlović (2021:12) prema Segetlija (2009) navodi kako se vrste pregovora također razlikuju prema tome je li ono individualno poslovno pregovaranje ili 'pak grupno poslovno pregovaranje. Oba su složena pristupa koja zahtijevaju pripremu i posebnu pažnju. Kod individualnog pregovaranja, procjene pregovarača dolaze do izražaja gdje karakterne crte i spol pregovarača imaju popriličan utjecaj. Kod grupnog pregovaranja potrebno je podijeliti uloge unutar grupe u procesu pripreme za poslovno pregovaranje gdje podjela uključuje dodjelu vođe tima, ulogu ostatka članova tima kao i odnose unutar tima. Za uspješno pregovaranje bitno je poštivanje hijerarhije tima. Vođa tima za zadatak ima donositi taktičke odluke i voditi tim tako da budu pozitivni odnosi unutar tima, a za sve to je potrebno imati određene vještine, ali i iskustvo. On mora donositi kvalitetne odluke jer radi pod velikim pritiskom, taktički vodi pregovore do zajedničkog dogovora te kontrolira svoj temperament i mora se brzo

prilagođavati promjenama uvjeta pregovaranja. Stoga, tim mora biti discipliniran budući da se pregovaranje odvija u zatvorenim sastancima koji su jedino mjesto i vrijeme za razmjenu mišljenja i stavova, ali i neslaganja.

Kako je ranije spomenuto, iako je poslovno pregovaranje postalo sveprisutno u gotovo svim sastavnicama života, a posebno u ekonomskom smislu, mnogi ljudi se ne smatraju dovoljno kompetentnima za taj proces kojim se rješavaju konflikti. Jedan od razloga zašto je zapravo to tako je što su se u prošlosti koristile razne vrste manipulacija, kao i pregovaračke taktike koje su doprinijele nepopularnosti pregovaranja. Tako u pristupu rješavanja takvih konfliktnih stanja, znanstveni istraživači su došlo do dva opća procesa, odnosno poslovnog pregovaranja u odnosu na krajnje rješenje, a to su integrativno i distributivno pregovaranje te destruktivno pregovaranje (Rouse i Rouse, 2005).

Bilopavlović (2021:13) prema Lewicki i sur. (2009) navodi kako se integrativno pregovaranje naziva još i sklapanjem dogovora pristupom „win-win“ kojemu je za cilj ostvarenje obostrane koristi. U ovoj vrsti pregovaranja ako jedna strana ostvari ciljeve to ne znači da i druga strana ne može ostvariti svoje. Pregovarači se usredotočuju na ono što im je zajedničko, umjesto na različitosti. Prema Boehm i Kitapci (2006:173-180) ključne aktivnosti su naglašavanje kompromisnog rješenja, nadzor i kontrola provedbe pregovaranja te identifikacija ključnih sudionika i njihovih uvjeta tijekom cijelog procesa. Bave se potrebama svih strana, razmjenjuju ideje i informacije koje su korisne, ali i predlažu rješenja u kojima su obje strane zadovoljene. Osobine koje odlikuju integrativnog pregovarača su zrelost, orijentacija na sustav, iskrenost, vrhunske vještine slušanja i poštenje.

Distributivno pregovaranje može se nazvati i kao kompetitivno ili „win-lose“ pregovaranje. U ovoj vrsti pregovaranja ciljevi jedne strane su u konfliktu s ciljevima druge pregovaračke strane. Ono se veže uz tvrdo pregovaranje kojemu je glavna karakteristika ostvarenje jednostranog sporazuma i cilja. Osobine tvrdog pregovarača su te da su nepopustljivi, agresivni i čvrsti. Rezultat ovakvih pregovora očituje se u tome da dobar pregovarač prije samog procesa poslovnog pregovaranja mora utvrditi vlastite mogućnosti i saznati sve potrebne informacije kako bi suprotna strana mogla izgubiti. Pregovarač mora učiniti što bolje mogućom svoju BATNU iz razloga što će tada imati veću prednost i moć u pregovorima.

Prema Lewicki i sur. (2009) destruktivno pregovaranje je proces u kojemu jedna ili obje strane nastoje pobijediti iako postoji opasnost da obje izgube stoga se može nazvati i „lose-lose“ pregovaranje. Primjer ovakvog pregovaranja je bilo u vrijeme prosvjeda u Velikoj Britaniji oko

cijene goriva. Lobisti za gorivo koji su u početku bili uspješni s prosvjedima kao dijelom svoje pregovaračke taktike bili su prisiljeni odustati od toga. Nedolazak na posao i svoja radna mjesta bi značilo samo nastavak s tom taktikom. Da su ustrajali nitko ne bi pobijedio. Također, postoji i pobjedničko prokletstvo u kojemu jedna strana pobijedi i dobije što je tražila, ali po previsokoj cijeni i na račun druge strane (Rouse i Rouse, 2005). Pod svaku cijenu skupine ili pojedinci pokušavaju drugu stranu u pregovaranju povrijediti kako bi oni mogli pobijediti (Lewicki i sur., 2009).

U nastavku slijedi tablica 1 koja prikazuje poslovne pregovore s obzirom na ishod tvrtke „A“ i tvrtke „B“.

**Tablica 1.** Poslovni pregovori s obzirom na ishod (prema Rouse i Rouse, 2005)

	<b>TVRTKA „A“ POBJEĐUJE</b>	<b>TVRTKA „A“ GUBI</b>
<b>TVRTKA „B“ POBJEĐUJE</b>	Integrativni „win-win“	Distributivni „win-lose“
<b>TVRTKA „B“ GUBI</b>	Distributivni „lose-win“	Destruktivni „lose-lose“

Nije neobično da jedna pregovaračka strana koristi određene taktike i manipulacije kako bi lakše i brže došla do svoga cilja. Primjer nekih od poznatijih taktika manipulacije su (Tomašević Lišanin, 2004:154):

1. Dobar dečko/loš dečko
2. Igranje na kartu emocija
3. Taktika „crvene haringe“ ili taktika „odvlačenja pozornosti“
4. Taktika „ograničenog proračuna“
5. Davanje konačne ponude
6. Taktika „uzmi ili ostavi“

Prva taktika „dobar dečko/loš dečko“ je taktika u kojoj se pojavljuju iz istog tima dva pregovarača u kojemu je jedan razuman u pregovaračkom procesu, a on se naziva „dobar dečko“ i ne smije popustiti drugoj strani u pregovaranju jer mu to drugi pregovarač koji se naziva „loš dečko“ to ne dopušta jer ima ulogu odbijanja prijedloga druge strane kao i ostavljanja dojma nepristupačnog. Cilj je zapravo povezati se s pregovaračem koji se doima

„dobrim dečkom“ zbog dojma kojeg ostavlja kao pristupačnijeg i otvorenijeg za kompromise (Watershed Associates, 2022).

Druga taktika se odnosi na to da jedna strana u pregovaračkom procesu namjerno izražava emocije gdje se nada da će tako utjecati na razmišljanje, ali i na ponašanje suprotne pregovaračke strane u procesu. Pozitivnim emocijama može se podsvjesno drugu stranu natjerati da pomisli kako suprotna pregovaračka strana ima uvjete i zahtjeve koji su razumni te također, prva strana može pristati na te zahtjeve i uvjete. Ova se taktika može primijeniti od samog početka poslovnog pregovaranja (Harvard Law School, 2022).

„Odvlačenje pozornosti“ ili taktika „crvene haringe“ je taktika u kojoj se drugu stranu u pregovaranju odvlači od glavne teme na način da se ističu nebitni detalji. Potrebno je inzistirati na razgovoru o glavnoj temi pregovaračkog susreta ako se primijeti da se jedna od pregovaračkih strana služi ovom taktikom (Watershed Associates, 2022).

Taktika „ograničeni proračun“ se odnosi na to da kupac može tvrditi kako za proizvod ima određeni iznos novaca koji nije u mogućnosti premašiti, a druga strana u pregovaranju nudi razne mogućnosti kao što je ponuda jeftinijeg proizvoda, dodatnih proizvoda, kreditiranja i slično sa ciljem da mu se onemogućí korištenje ove taktike kao izlike za spuštanje cijene za određeni proizvod.

„Konačna ponuda“ je taktika u kojoj prva strana u pregovaračkom procesu iznese konačnu ponudu, a druga strana je tada primorana prilagoditi se prvoj strani. U slučaju da druga strana odbije konačnu ponudu tada bi se proces trebao prekinuti jer bi prva strana mogla izgubiti vjerodostojnost.

Ako jedna strana u pregovaračkom procesu dođe do zaključka kako bi trebalo pregovore dovesti kraju ta se strana može poslužiti taktikom „uzmi ili ostavi“. Taktika je vrlo riskantna jer se druga strana u pregovaranju može naći uvrijeđenom i narušiti dobro izgrađene poslovne odnose. Zapravo, treba suptilno dati do znanja da postoje i druge ponude ako druga strana neće pristati na ove uvjete. To je blaži put kojim se može priopćiti da se žele okončati poslovni pregovori (The Accidental Negotiator, 2015).

Tomašević Lišanin (2004:152) navodi kako su rješenja koja su postignuta integrativnim pristupom pregovaranju učinkovitija u dugotrajnim poslovnim odnosima. Time se postavlja dobra osnova za buduću suradnju nego što je to slučaj kod distributivnog pregovaranja koja potiču „efekt reciprocitetnog ponašanja“. To znači da se nastoji drugoj pregovaračkoj strani



uzvratiti istom mjerom u idućoj prilici. Ali ovaj efekt isto vrijedi i u pozitivnom smislu gdje se javlja osjećaj moralne obveze da se na dobro uzvrati dobrim.

### **3.3. Obilježja međunarodnog poslovnog pregovaranja**

Bilopavlović (2021:22) prema Lewicki i sur. (2009) navodi kako je međunarodno poslovno pregovaranje kompleksan proces koji zahtijeva dodatan trud jer se bitno razlikuje od svakodnevnog poslovnog pregovaranja. S nizom izazova u doticaju s drugom kulturom se suočavaju međunarodni pregovarači jer općepoznato je kako su kulturološke razlike najosjetljivija barijera pri svakom socijalnom kontaktu. Živi se u svijetu u kojemu se okruženje brzo mijenja gdje se globalna plima uvlači u živote tako da ih dubinski mijenja na sve načine. Tako sjedište raznih tvrtki može biti u bilo kojoj zemlji svijeta, odjeća može biti proizvedena u Indiji, automobili u Japanu i slično.

Bilopavlović (2021:23) prema Lewicki i sur. (2009) navodi kako kultura predstavlja najosjetljiviju barijeru jer ona predstavlja skup tradicija, sustava vjerovanja i ponašanja, a između svega ostalog oblikuje religiju, jezik i nacionalnost. Poslovna kultura je također zajednički skup ponašanja i vjerovanja u organizaciju. Od iznimne je važnosti poznavanje poslovnog bontona zbog složenosti procesa međunarodnog pregovaranja. Bitno je poznavati običaje pojedine kulture jer zbog prevelike razlike u kulturama, svaka kultura zahtijeva posebnu pripremu kako bi pregovarači mogli izvući najbolje i kako ne bi naštetili ugledu organizacije, ali i osobnom ugledu.

Bilopavlović (2021:23) prema Lewicki i sur. (2009) navodi kako osim kulture, jezična barijera je najčešća prepreka koja staje na put u međunarodnom pregovaranju. Iako pregovarač možda poznaje jezik, ponekad on mora poznavati i dijalekt područja u kojem pregovara, ali i žargonizam i lokalizam kako bi s razumijevanjem vodio pregovarački proces. Šaljive kratke poruke prilikom započinjanja pregovaračkog procesa mogu biti protumačeni na pogrešan način te tako izazvati negativne reakcije od druge pregovaračke strane. Stoga su oni vrlo nepoželjni u tom procesu. Tituliranje, odijevanje, čin pozdravljanja, oslovljavanja i govor tijela se značajno razlikuje od kulture do kulture pa se pregovarači moraju posebno pripremiti za taj dio. Također, pregovarači se susreću i s razlikama u načinu komuniciranja, usađenim vrijednostima te religijom i stavovima.

Na krajnji ishod međunarodnog pregovaranja utječu usađene vrijednosti i stavovi koje pregovarači zauzimaju. Postoje kulture u kojima su vrijednosti i stavovi duboko usađeni te je teško ostvarivati prijatelje i pozitivne odnose između dvije pregovaračke strane jer najčešće osobe s čvrsto usađenim stavovima i vrijednostima nisu spremne na prilagodbe i promjene.

Bilopavlović (2021:24) prema Lewicki i sur. (2009) navodi kako neke od kultura imaju religiju koja nameće načine privatnog, ali i poslovnog života. Zapravo, utjecaj religije na međunarodno pregovaranje ovisit će o njezinom intenzitetu unutar pojedine kulture. Kao na primjer, na zapadu je taj utjecaj religije indirektan i pokušavaju se eliminirati bilo kakvi utjecaji na poslovni svijet, pogotovo ako su u pitanju rasa, spol, boja kože, dok s druge strane u arapskim zemljama utjecaj religije itekako se osjeti.

Neposredni i kontekst okoline su specifičnosti koje vežu uz međunarodno poslovno pregovaranje. Tako neposredni kontekst ima pet čimbenika koji čine pregovaranje zahtjevnijim unutar jedne države, a to su čimbenici poput razina konflikta, odnos između pregovarača, željeni ishod, relativna pregovaračka moć, neposredno zainteresirane skupine. Kontekst okoline obuhvaća šest čimbenika, a to su politički i pravni pluralizam, međunarodna ekonomija, strane vlade i birokracije, nestabilnost, ideologija te kultura (Walls, 2022).

Prema Phatak i Habib (1966:30-34) razina konflikta i vrsta međuovisnih strana utječe na proces, ali i ishod pregovaračkog procesa jer vrlo je važno znati do koje mjere obje pregovaračke strane različito gledaju na pregovore, ali i na samu temu procesa što ovisi o kulturi. Različiti načini na koje pregovaračke strane reagiraju u različitim situacijama također ovisi o kulturi. Odnos među glavnim pregovaračkim stranama vrlo je bitan jer njihova povijest u odnosima igra veliku ulogu i utječe na pregovarački proces, kao i što utječe na željeni ishod. Objе strane u pregovaračkom procesu ukoliko žele zadržati dugoročne i kvalitetne poslovne odnose, pristat će na manje u kratkoročnim ciljevima.

Ukoliko jedna pregovaračka strana uloži veći kapital, imat će veću moć u procesu pregovaranja iz razloga što je često relativna pregovaračka moć između dvije strane operacionalizirana kao količina kapitala u kojemu je svaka strana spremna uložiti u pothvat. No, na relativnu pregovaračku moć utječe puno više čimbenika, poput sustava distribucije ili odnosa s vlastima i ekskluzivnog pristupa tržištima. Na poslovne pregovore utječu i neposredno zainteresirane skupine poput menadžera, upravnog odbora i poslodavaca. Sposobnosti, iskustvo i vještine su upravo te koje mogu utjecati na proces poslovnog pregovora, ali i na sami rezultat (Yan i Gray, 1994:1485).

Prema Walls (2022) politički i pravni pluralizam utječe na međunarodne pregovore jer se oni odnose na različite porezne sustave koje imaju različite države, ali i različite propise ugovornog prava kao i odredbe o ispunjavanju propisa i radnih standarda. Međunarodna ekonomija je također jedan od čimbenika okoline koji utječe na međunarodne poslovne pregovore. Ovdje se radi o tome kako različite države imaju različite valute, a posebice se to odnosi na države koje moraju plaćati u valuti druge države što je veliki rizik ako je valuta nestabilna.

Države se razlikuju prema stupnju o kojemu njihove vlade mogu upravljati industrijama i poduzećima. Stoga strane vlade i birokracije su također jedan od čimbenika okoline koji utječu na međunarodno poslovno pregovaranje .

Nestabilnost se može odraziti kao politička nestabilnost, manjak sredstava za vrijeme poslovnog pregovaranja i slično. U tom slučaju pregovarači moraju predvidjeti nestabilnosti i istima se prilagoditi. Naposljetku, ideologija je također čimbenik koji utječe na međunarodno poslovno pregovaranje kao na primjer što pregovarači koji dolaze iz Amerike imaju ideologiju koja se temelji na kapitalizmu i individualizmu. Ne dijele svi na svijetu tu ideologiju, stoga će se povećati izazovi u komunikaciji između dvije strane (Lewicki i sur., 2009:405).

Što se tiče ideologije, pregovarači iz Amerike dijele ideologiju koja se temelji na individualizmu i kapitalizmu, dok pregovarači iz drugih krajeva svijeta rijetko kada dijele takvu istu ideologiju. Povećat će se komunikacijski izazovi ako se između dvije strane u pregovorima pojave ideološki sukobi. Kultura kao čimbenik također utječe jer osobe koje pripadaju različitim kulturama, različito će i pregovarati. U različitim se kulturama različito rješavaju konflikti (Phatak i Habib, 1996:30-34).

### **3.4. Hofstedeove dimenzije kulture i njihov utjecaj na međunarodno poslovanje**

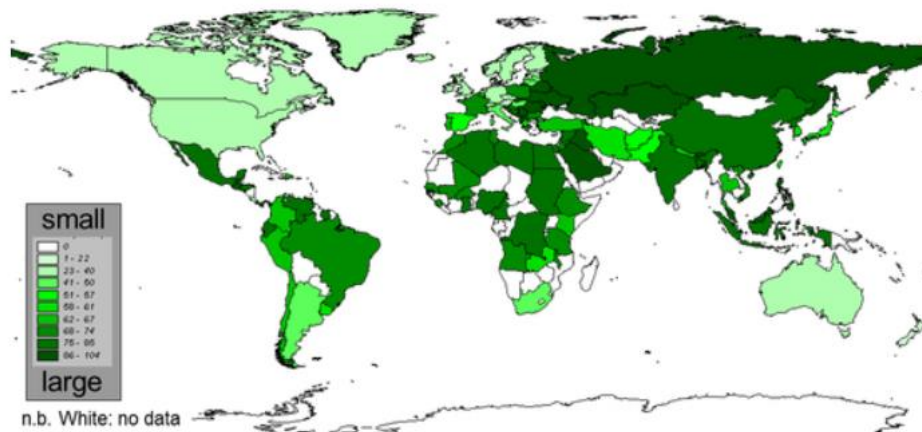
Bilopavlović (2021:23-24) prema Kirkman i sur. (2009:405-410) navodi kako ponašanja i pojave u društvu se pripisuju kulturološkim razlikama koje su sastavni dio društvenog nasljeđa. Ona je važna za razumijevanje ponašanja ljudi. Jedna od teorija za usporedbu i mjerenje različitih nacionalnih kultura razvijena je 70-ih i 80-ih godina 20. stoljeća čiji je začetnik Geert Hofstede. On je nizozemski profesor emeritus organizacijske antropologije i međunarodnog menadžmenta i jedan od najpoznatijih autora. Na temelju provedenog istraživanja na 88 000 zaposlenih u IBM-u u razdoblju od 1967. do 1973. godine u 72 zemlje gdje je Geert Hofstede razvio primarni model dimenzija kulture s kojim je moguće diferencirati kulture zemalja i

vrijednosti koje se u njima cijene. Njegova teorija predložila je četiri osnovne dimenzija kojima se mogu analizirati kulturne vrijednosti svake od pojedinih zemalja (Bilopavlović (2021:23-24) prema Kirkman i sur. (2009:415)):

1. „Udaljenost moći ili Power Distance (PDI)“
2. „Individualizam (IDV)“
3. „Muževnost ili Masculinity (MAS)“
4. „Sklonost izbjegavanju rizika ili Uncertainty Avoidance (UAI)“

Bilopavlović (2021:24) prema Kirkman i sur. (2009:405-410) navodi „Udaljenost moći ili Power Distance (PDI)“ je prva dimenzija kulture koju je postavio Geert Hofstede koja „označava opseg u kojoj manje moćni članovi organizacija i institucija prihvaćaju i očekuju da se moć nejednako distribuira“. Razina nejednakosti koja se pojavljuje u društvu jednako je podržana od strane vođa kao i od sljedbenika. U društvu ili poduzeću u kojemu postoji visok stupanj udaljenosti moći zaposlenici ne smiju preispitivati odluke nadređenih, a odnos mora biti strogo poslovan i uvjetovan ugovorom. Nadređeni zaposlenicima naređuju poslove kao i način na koji ih trebaju obavljati. Također, zaposlenici ne smiju se suprotstavljati nadređenima čak i ako se možda ne slažu s njima. U društvima u kojima postoji nizak stupanj ove udaljenosti moći postoji opušteniji odnos nadređenih i zaposlenika, hijerarhija nije izražena i svi zaposlenici su barem približno važni u procesu odlučivanja u organizacijama. Velika je vjerojatnost da će zaposlenik reći svome nadređenom probleme i nedoumice koje ga pate i nadređeni će mu pomoći pri rješavanju problema i prihvatiti njegovo mišljenje. Što se tiče poslovnog pregovaranja, u poduzećima s izraženom udaljenosti moći, najčešće jedna osoba iz top menadžmenta je ključna u pregovaračkom procesu, dok u poduzećima s niskom udaljenosti moći, odluke se donose zajednički. Ako jedna pregovaračka strana dolazi iz kulture u kojoj postoji visok stupanj udaljenosti moći očekivat će od druge strane da poštuje hijerarhiju u pregovaranju. Ako su žene dio pregovaračkog tima jedne strane i suočene su s drugom pregovaračkom stranom u kojoj je velika udaljenosti moći i u kojoj najčešće je muškarac vođa tima, morat će ponekad isticanjem svojih postignuća dokazati svoju sposobnost i kompetentnost. Udaljenost moći u svijetu je prikazana na slici broj 2.

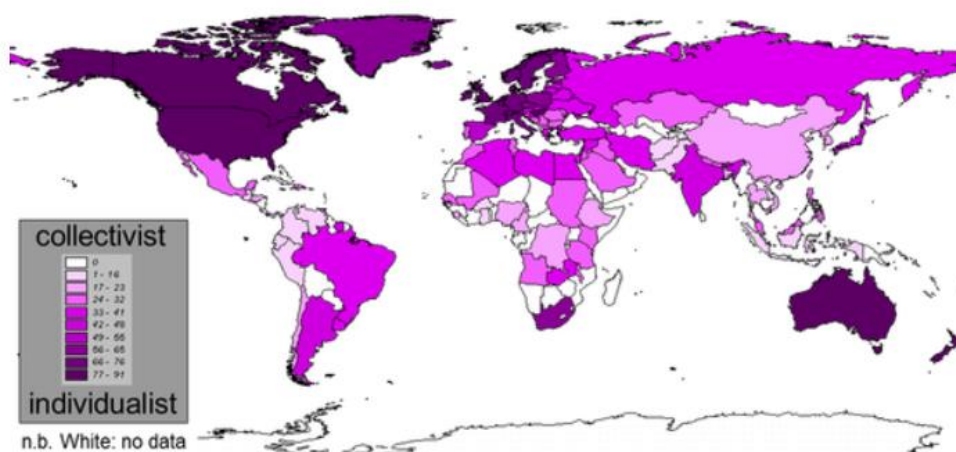
## Power Distance World map



**Slika 2.** Udaljenost moći ili Power Distance (PDI) (Hofstede, 2022)

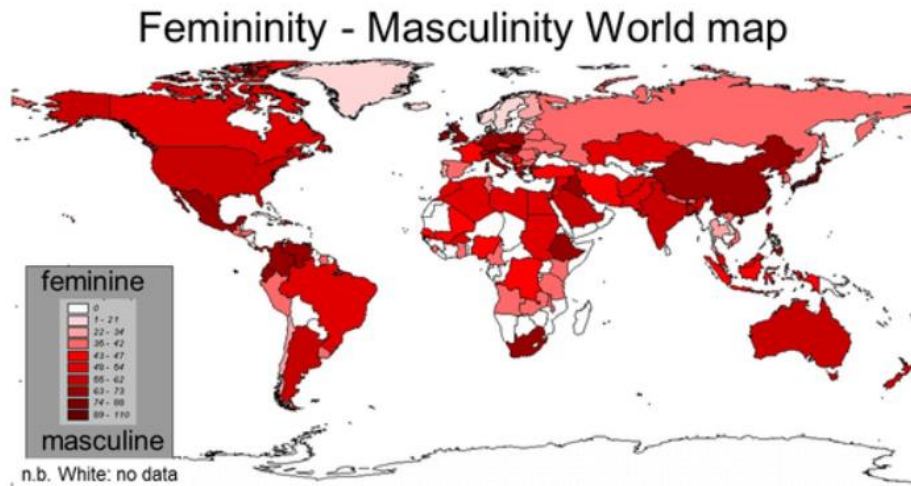
Druga dimenzija kulture se naziva „Individualizam (IDV)“. Bilopavlović (2021:25-26) prema Hofstede (2011:5-17) navodi kako ova dimenzija označava stupanj do kojeg su pripadnici u društvu implementirani u grupe. U ovakvim kulturama veze među tim pripadnicima su slabe i fleksibilne, osobni odnosi su manje važni od poslovnih, a privatnost se izuzetno cijeni. Od svakog pojedinca se očekuje da se brine za svoju obitelj kao i za sebe, potiče se uspjeh. Za razliku od individualističkih društava, u kolektivističkim kulturama ugled i poznanstva pomažu u poslovnom uspjehu i karijeri pojedinca. Zapravo se ova dimenzija može promatrati s dimenzijom „Udaljenosti moći“ u kojoj društvo s niskim stupnjem udaljenosti često će biti individualističko koje u procesu pregovaranja uzima u obzir mišljenje svakog pojedinca, ali i obratno kada je u pitanju društvo kolektivism. Ova je dimenzija najčešća kada se koristi klasifikacija određene kulture jer kada se poznaje dimenzija druge pregovaračke strane, prva strana može pretpostaviti koje vrijednosti druga strana cijeni i postoji li udaljenost moći. U pregovaračkom timu iz individualističke kulture niže rangirani pregovarači će se naći zajedno s vođom tima iz top menadžmenta i tako donositi odluke, dok je u kolektivističkoj kulturi suprotno. Žene u poslovnom svijetu su izraženije u individualističkim kulturama koje imaju manje predrasude prema ženi kao vođi tima, dok u kolektivističkim najčešće je muškarac taj koji je vođa pregovaračkog tima. Kolektivism-individualizam u svijetu su prikazani na slici broj 3.

### Collectivism – Individualism World map



**Slika 3.** Individualizam (IDV) (Hofstede, 2022)

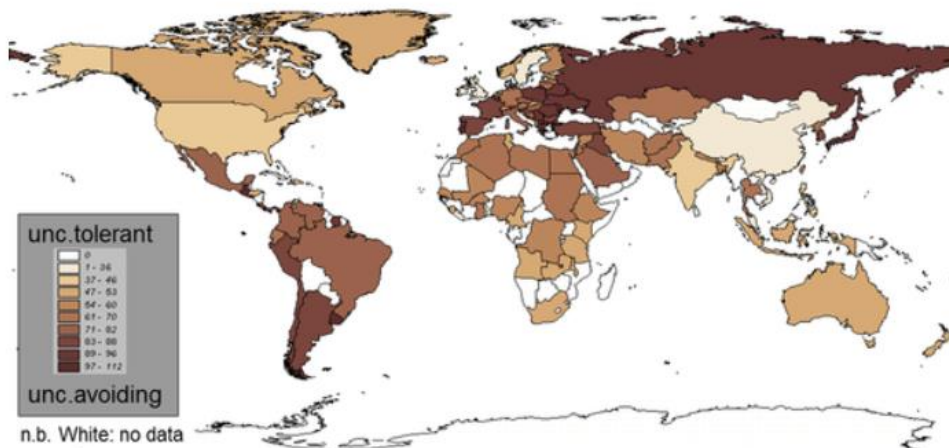
Bilopavlović (2021:27-28) prema Hofstede (2011:5-15) navodi kako se treća dimenzija kulture naziva „Muževnost ili Masculinity (MAS)“ koja se odnosi na distribuciju vrijednosti između spolova što predstavlja jedan od najvećih problema društva. Hofstedeovo istraživanje je došlo do saznanja da se „ženske“ vrijednosti manje razlikuju među društvom nego „muške“. „Ženske“ vrijednosti se karakteriziraju kao skromne i brižne, a „muške“ kao vrlo čvrste i konkurentne. U „ženskim“ kulturama je bolji balans između poslovnog i privatnog života nego u „muškim“ kulturama gdje je ponekad važnija poslovna karijera od privatnog života. U pregovaračkom procesu gdje postoji jedna „muška“ kultura i jedna „ženska“ kultura mogu nastati sukobi koje će potaknuti različita struktura vrijednosti i običaja. Ženski pregovarači će nastojati postići „win-win“ krajnje rješenje i neće pribjegavati manipulacijama i taktikama s ciljem da se očuvaju dobri poslovni odnosi s drugom stranom u pregovaranju. Dok druga strana koja ima muževnije vrijednosti imat će ambiciozniji i svakako asertivniji pristup i distributivan način pregovaranja, odnosno „win-lose“ krajnje rješenje. S time će nastojati stvoriti što bolje uvjete jer im odnosi s drugom pregovaračkom stranom ne igraju značajnu ulogu. Manje predrasude i prepreke prema napredovanju žena unutar poduzeća imat će kulture koje imaju „ženske“ kulture i u tim kulturama su žene sve više uključene u procese odlučivanja i poslovnog pregovaranja. Dok u „muškim“ kulturama uloga žena ima tradicionalnu poveznicu s tim da je ona vezana za obitelj i poslovni ljudi će biti sumnjičavi prema ulozi žene kao vođe pregovaračkog tima ili poduzeća, organizacije i slično. Ženstvenost-muževnost u svijetu prikazani su na slici broj 4.



**Slika 4.** Muževnost ili Masculinity (MAS) (Hofstede, 2022)

Bilopavlović (2021:29) prema Clearly Cultural (2022) „Skлонost izbjegavanju rizika ili Uncertainty Avoidance (UAI)“ je dimenzija kultura koja označava stupanj do kojeg pojedinac osjeća nelagodu u riskantnim situacijama i neizvjesnosti u društvu. Kulture u kojima postoji visoka razina izbjegavanja rizika poštuju vjerovanja i običaje i ne toleriraju nepredvidive poslovne poteze i ideje. A kod kultura koje imaju suprotno, imaju opušteniji pristup u tim situacijama i opušteniju poslovnu praksu. Ako je u pregovaračkom susretu jedna od strana iz kulture s visokim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti, treba znati da se takvi poslovni ljudi osjećaju ugodnije ako znaju da postoji struktura koja je jasna i u kojoj vlada kvalitetna organizacija, dok s druge strane, ako pregovarači koji dolaze iz kulture s niskim stupnjem, moguće je da će postojati odbojnost prema rigidnim normama. Poslovni ljudi u takvim kulturama ne zahtijevaju da odluke prate pravila koja su propisana i pouzdaju se u vlastite prosudbe. Skлонost izbjegavanju rizika u svijetu je prikazana na slici pod brojem 5.

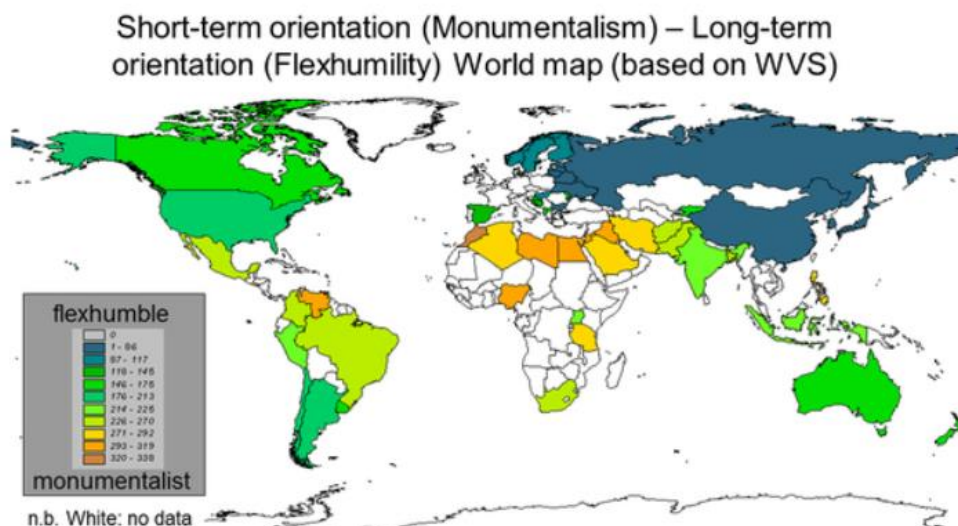
## Uncertainty Avoidance World map



**Slika 5.** Sklonost izbjegavanja rizika ili Uncertainty Avoidance (UAI) (Hofstede, 2022)

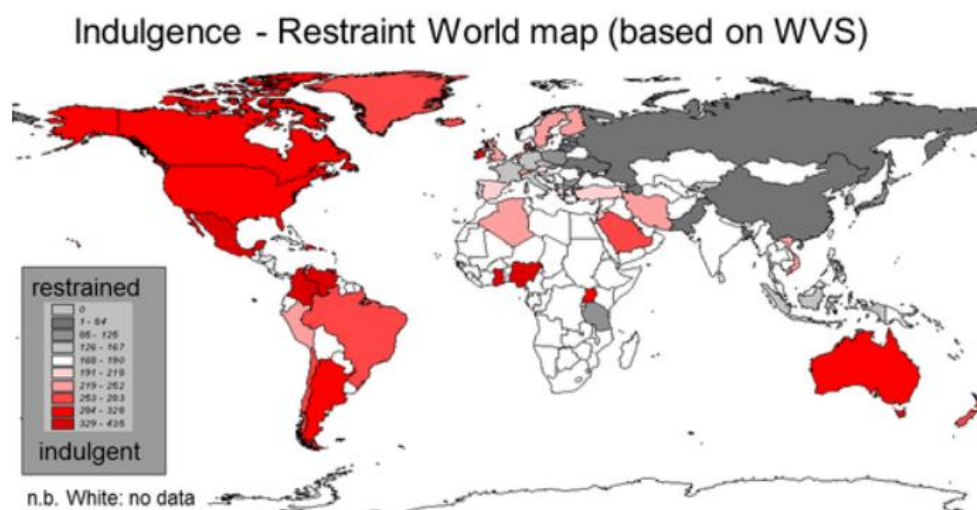
Početni model dimenzije kulture je predstavljao okvir za strukturu organizacije, utjecaj na motivaciju zaposlenika i rješavanje pitanja s kojima su suočene organizacije i zaposlenici unutar društava. Izdanje iz 1991. godine je primijenilo model s petom dimenzijom nazvanom „Dugoročna orijentacija ili Long Term Orientation (LTO)“ (Jenkić, 2011:118). Ova dimenzija je utemeljena na istraživanju u 23 različite zemlje o sposobnostima studenata. Bilopavlović (2021:31) navodi kako ona objašnjava poveznicu između prošlosti sa sadašnjim i budućim izazovima, kao i stupanj prilagodbe društva novim načinima rješavanja problema kao i novim okolnostima. Kulture koje imaju dugoročnu orijentiranost često imaju i nizak stupanj izbjegavanja moći. Dok kratkoročno orijentirane kulture nisu sklone planiranju budućih odluka i ciljeva pa stoga imaju fokus na ostvarenje kratkoročnih poslovnih učinaka i ciljeva organizacije. Dugoročno orijentirane organizacije više ulažu u formiranje pregovaračkih timova i njihovih sposobnosti gdje prepoznaju važnost edukacije zaposlenika o poslovnom pregovaranju koje je kvalitetno. U kratkoročno orijentiranim ulaganje u pregovarački tim se smatra nepotrebnim (Požega i sur., 2016:395). Prema Hofstede (2022) na primjer, zemlje kratkoročne orijentacije su SAD, Velika Britanija, Kanada, Austrija i Pakistan, dok dugoročne su zemlje poput Japana, Tajvana i Kine što je i prikazano na slici 6. Kratkoročna i dugoročna orijentacija u svijetu prikazana je na slici broj 6.





**Slika 6.** Kratkoročna i dugoročna orijentacija (Hofstede, 2022)

Šesta dimenzija kulture koja je nazvana „Ugađanje nasuprot suzdržanosti“ dodana je u suradnji s bugarskim znanstvenikom po imenu Minkov. To je dimenzija koja označava veću razinu udovoljavanja osnovnim ljudskim potrebama i uživanje u životu odlikovat će društvo koje je sklonije udovoljavanju potreba pojedinca. Društva koja su sklonija suzdržavanju zanemarivat će pojedinačne ljudske potrebe. U zemljama zapada prevladava ugađanje, a u zemljama istoka suzdržanost što i slika 7 to prikazuje (Lazibat i sur., 2018).



**Slika 7.** Ugađanje nasuprot suzdržanosti (Hofstede, 2022)

Hofstedeov model je pomogao mnogim organizacijama u širenju poslovanja na strana tržišta, ali izazvao je i brojne kritike stoga stručnjaci imaju različita mišljenja o valjanosti tog modela. No kultura je svakako kompleksan pojam i ne može ju se analizirati samo na temelju jednog modela. Globalizacija je ta koja kulturu mijenja iz dana u dan. Navedene dimenzije kulture pomažu pri razlikovanju nacionalnih kultura kao i razumijevanju ponašanja ljudi (Bilopavlović, 2021:33).

## **4. Uloga žena u poslovnom pregovaranju**

U posljednjih nekoliko godina udjel žena u upravljačkim strukturama raste sporo, ali sigurno. Njihova uloga je sve bitnija u poslovanju jer su one zahvaljujući svojim ulogama što u privatnom, a što u poslovnom životu pokazale veću otvorenost i fleksibilnost prema različitim izazovima u poslovnom okruženju, za razliku od svojih muških kolega. Može se reći kako je poslovni svijet uvidio i shvatio važnost investiranja u znanje poslovnih žena kao i njihovu integraciju u procesu donošenja poslovnih odluka (Deloitte, 2019).

U osnovnim karakteristikama osobe kao pregovarača spol donosi niz razlika stoga su se razvili stilovi pregovaranja poput ženskog i muškog stila. Muškarce se karakterizira poput asertivnijih i dominantnijih pregovarača koji primjenjuju distributivno pregovaranje te koji misle samo na vlastite interese, dok žene kao pregovarači su više suradnički nastrojene, uvažavaju tuđe interese i zahtjeve i fleksibilne su. Sve raznolikija i jača konkurencija dovela je do toga da se sve više preferiraju žene kao pregovarači. Razlog je što su žene više toplije i komunikativnije, te pozitivno djeluju na ishod pregovaračkog procesa. One mogu ostvariti maksimalno dobre rezultate u dugoročne svrhe jer su izrazito prilagodljive osobe u pregovaračkim susretima.

Intenzivna borba žena za jednakost muškaraca i žena dovela je do toga da se pojavio rastući broj žena u pregovorima, ali i na vodećim pozicijama u poduzećima. Zna se da su žene u povijesti bile podređeni spol gdje su neovisno o svojim vrlinama i sposobnostima bile ograničavane na sve načine. Rastući trend žena menadžerica pojavljuje se u razvijenim zemljama, ali one putem pregovora i predstavljanja poduzeća u kojima rade došle su do zemalja u razvoju i nerazvijenih zemalja u kojima žele pokazati iznadprosječne rezultate i tako potaknuti druge zemlje na isto (Juričev, 2012).

Poduzeća poput L'Oreala nastoje iskoristiti raznoliko radno okruženje jer se pokazalo da raznolikost, bilo rodne do kulture, rase ili dobi, potiče inovativnost i kreativnost. U budućnosti se očekuje rast žena na vodećim pozicijama koje će svojim sposobnostima i vrlinama pokazati uspjehe u poslovnim pregovorima i vodstvu (Reynolds, 2017).

### **4.1. Položaj žena u povijesti**

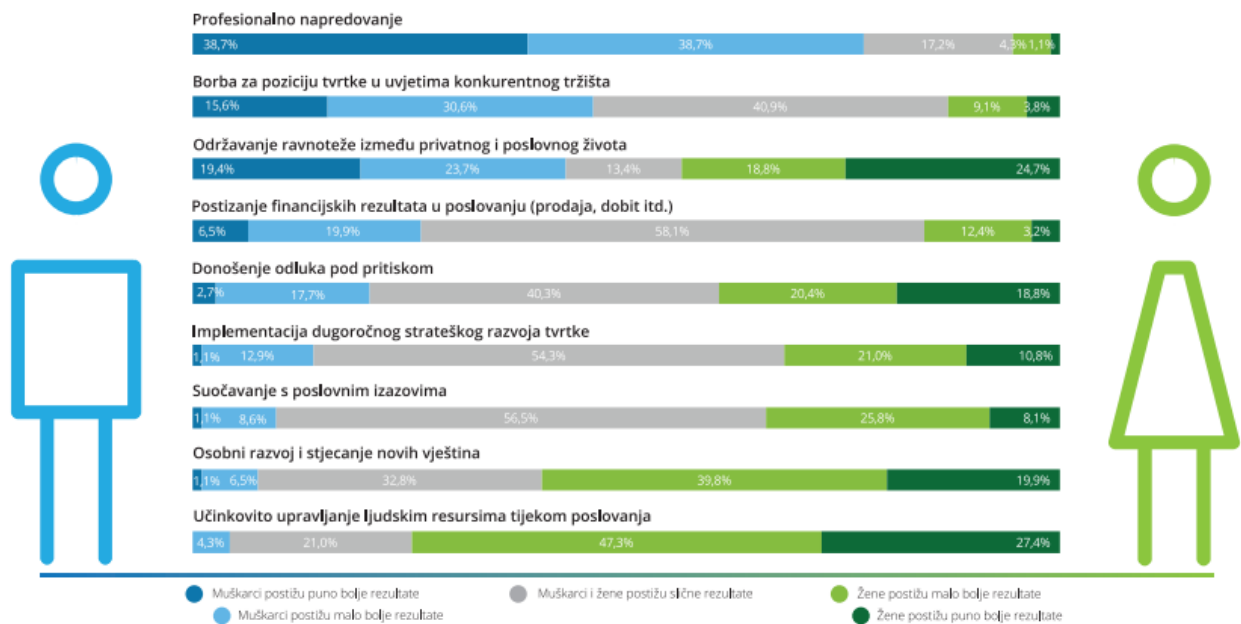
Još i danas je diskriminacija i nejednakost između žena i muškaraca prisutna u pojedinim dijelovima svijeta gdje se rodna segregacija rada žena stavlja u stereotipna ženska zanimanja kao što su rad s djecom i kućanski poslovi. Razlog tomu je posljedica bioloških razlika između

žena i muškaraca i shodno tomu su uloge podijeljene. Žene preuzimaju ulogu rađanja i odgoja djece, kao i brige o kućanstvu, dok muškarci su zbog svog fizičkog izgleda i strukture tijela odgajani patrijarhalno i skloniji su dominiranju. U Europi, u srednjem vijeku, crkva kao i njezini svećenici su imali vrlo veliku ulogu u životima ljudi. Na primjer, u monoteističkim religijama ženama je oduzeto pravo izbora muža, pripisuje im se šutnja i podložnost mužu, razvod je samo muška povlastica, proglašavane su manje vrijednima u odnosu na muškarce te su tako i postale njihovo vlasništvo. Što se tiče obrazovanja ono im je bilo zabranjeno jer se smatralo kako žensko obrazovanje ne donosi nikakve ekonomske prednosti već samo štete jer zapravo nitko ne želi ulaziti u brak sa ženom koja je pametnija i obrazovanija od muškarca. Žene su tada jedini izlaz iz braka imale povlačenje u samostane nakon što bi odgojile djecu jer se to smatralo „sporazumnim razvodom“ (Bilopavlović, 2021:38). Žene su odlazile u samostan jer su redovnice imale veće mogućnosti, mogle su biti poslovne žene, učiteljice, upravljale su različitim djelatnostima i slično. Nakon što se otkrio Novi svijet, započelo je iseljavanje Europljana te su time mlađe žene odnosno djevojke imale poslanje da stvaraju obitelji (Brašnjić i sur., 2019:222-228).

Uloga žena se mijenjala kada je došla prva industrijska revolucija i kapitalizam koji je značajno utjecao na položaj žena u društvu. Industrijalizacija je pomicala granice u svakom aspektu života ljudi tada, ali imala je nepovoljan učinak na žene. Naporan rad, nehumani uvjeti te manje plaćen rad su samo neki od primjera. Dolaskom francuske revolucije, žene su počele borbu za pravo glasa. 1848. je u SAD-u održan prvi skup o pravima žena na kojemu je donesena „Deklaracija o pravima i osjećajima“. Tom su deklaracijom žene tražile starateljstvo nad djecom u slučaju razvoda od muža, pravo raspolaganja imovinom te bolji pristup obrazovanju i mogućnosti zaposlenja. Europljanke su Amerikanke smatrale uzorom jer su tražile glasno pravo glasa. U 19. stoljeću Europljanke su započele borbu gdje su osnovane sufražetkinje odnosno pokret za prava žena kada su imale pravo glasa na najnižoj razini tj. u općinama (Simponton, 2006:136).

U Prvom svjetskom ratu došle su značajne promjene kada su žene morale preuzeti muška zanimanja i područja gdje su upravljale automobilima, tramvajima, svojim proračunom, novcem, primale plaću i slično, jer su muškarci morali ići u rat boriti se. Nakon rata nekolicina zemalja u Europi je dalo ženama pravo glasa kao nagradu za ratni trud, ali tek nakon Drugog svjetskog rata žene su u znatno većim količinama počele dobivati pravo glasa. Tek drugom polovicom prošlog stoljeća žene su počele preuzimati vodeće pozicije u državama.

Put do današnje uloge žena nije bio ni malo lak i još uvijek traje. Godinama su one bile kočene u mogućnostima obrazovanja i napredovanja na poslu. Kapitalizam je pomogao da žene budu sve više uključivane u menadžment. Države potiču razvoj i karijere raznim kvotama i pravilnicima, ali još uvijek postoji iznimno puno društvenih prepreka koje se temelje na stereotipnoj i rodnoj podjeli uloga. Žene danas vješto spajaju ulogu poslovne žene i majke iako ih se još uvijek gleda kroz dvostruku ulogu. One danas mogu biti što god požele, od voditeljica, direktorica, predsjednica pa sve do pregovaračica. Iako i dalje teže napreduju, nemaju ravnopravan pristup svim informacijama i vrlo su malo zastupljene na vodećim pozicijama, njihova zastupljenost je neusporediva s obzirom na prošlost (Brašnjčić i sur., 2019:231). Slika 8 označava kako žene postižu poslovne rezultate u Hrvatskoj u odnosu na muškarce.



**Slika 8.** Postizanje poslovnih rezultata žena u odnosu na muškarce (Deloitte, 2019)

## 4.2. Pojam „glass ceiling“ u poslovnom pregovaranju

U današnjem svijetu se očekuje da svi ljudi imaju određena prava, ali nažalost često se događaju neki oblici diskriminacije. Postoje razni oblici diskriminacije, a postoji poseban oblik koji se odnosi na žene u radnom odnosu i naziva se „glass ceiling“. To je pojam koji označava prepreku s kojom se žene susreću na radnom mjestu prilikom napredovanja. U prijevodu znači stakleni strop koji je nevidljiv i kojeg je teško primijetiti u ulozi promatrača koji to nije iskusio. Vrlo je demotivirajuće i frustrirajuće gledati kako netko zauzima vodeću poziciju u poduzeću samo zato što je muškog spola, iako jednakih sposobnosti i iskustva. Jako dugo se žene susreću s ovom vrstom diskriminacije i dugo se šutjelo o tome. Posljednjih godina pokrenute su razne tužbe na toj osnovi protiv različitih poduzeća. Sami primjer je lanac Wall-Mart koji se s time susreo (Nedović i sur., 2015:91-95).

Prema SEF (2018:60) „glass ceiling“ ili stakleni strop može se definirati kao „nepravedno ponašanje i diferenciranje osoba donošenjem odluke temeljene na razlikama poput spola, rase, dobi, invaliditeta i dr. Kada je riječ o diskriminaciji na radnom mjestu, radi se o donošenju nepovoljnih odluka bitnih za karijeru na temelju tih istih razlika“.

Afroamerikanci u Americi dugo su bili diskriminirani, a vjerojatno još uvijek postoje poneka poduzeća koja ih ne preferiraju na višim ili visokim pozicijama u hijerarhiji. Ali sve češće pojavljuje da se na tim istim pozicijama nalaze ljudi različitih vjerskih i rasnih opredjeljena. Žene su i dalje u vrlo velikoj mjeri diskriminirane na radnom mjestu u odnosu na neke druge skupine. Poslodavci se suočavaju s predrasudama ako postave žene na više pozicije u organizaciji poput toga da žene nemaju kvalitete, sposobnosti, da uvijek bira obitelj ispred karijere, ne mogu dominirati nad muškim spolom i slično. Ženski spol se prilikom samog zapošljavanja često nađe pred „zidom“ jer se pretpostavlja da će joj biti prioritet obitelj ukoliko je majka ili ukoliko se radi o mlađoj ženskoj osobi koja se tek treba ostvariti kao majka, smatra se neučinkovitom za posao. Kada se muškarci zapošljavaju takvi izbori se ne stavljaju pred njih niti se pretpostavlja (Jergovski, 2010:415-420).

Predrasude da žene nemaju ključne osobine prilikom pregovaranja sprečava poslodavca da provjeri tu ulogu i uvjeri se u suprotno jer često nemaju povjerenja prepustiti ženi da pregovara zbog toga što smatraju da bi muškarac to mogao puno bolje. Postoje različiti stereotipi gdje se kod muškaraca cijeni njihova temeljitost, dok za ženu to znači sporost kao i što se za neobavljanje posla kod muškaraca karakterizira prezaposlenost, dok kod žena je to slušaj da su nesposobne. Neki od razloga za manjak žena na visokim pozicijama u poduzećima navodi se

kako postoji nedostatak uzora jer je broj žena na tim pozicijama premalen stoga nemaju pomoć osobe koja će im pokazati kako raditi ili kako uvesti u taj posao. Ako se u budućnosti poveća brojka žena na tim pozicijama, više će se žena prijavljivati da konkuriraju za više položaje u poduzećima. Nadalje, još uvijek stoji činjenica da su žene manje plaćene za ista radna mjesta i zadatke u odnosu na muškarce. Vrlo je teško ženama koje su na rukovodećim pozicijama uključiti se u muške grupe koje su formirane unutar poduzeća, a bitne su za stjecanje poznanstava, a razlog tomu je što su žene slabo zastupljene na tim pozicijama. Tako su zakinute za informacije koje se dijele u tim grupama koje mogu biti od velike važnosti za poslovanje, ali i osobni napredak (Jergovski, 2010:415-420).

Žene su još u povijesti bile omalovažavane kada su se smatrale manje vrijednima u odnosu na muškarce. Stoga nemogućnost napretka žena na poslu nije ništa novo. Iako su žene u današnje vrijeme jednako obrazovane i sposobne kao i muškarci, u mnogim zemljama još uvijek je to veliki problem. Velika je žalost što u današnjem svijetu žene su još uvijek podložne predrasudama koje umanjuju njihovu organizacijsku i radnu sposobnost. Još uvijek postoji nada da će vodeći ljudi to promijeniti i da će žene napokon biti izjednačene s muškim spolom po pitanju svega navedenoga. Najveći uzrok ovoga dolazi iz društva, nedovoljne angažiranosti ženskih udruga kao i samih žena, ali i sindikata na promjeni zakona. Također još uvijek je problem stereotipno postavljen odgojno-obrazovni sustav. Stoga bi cilj svakog društva trebao biti poticanje pravednosti i jednakosti između žena i muškaraca (Poslovni.hr, 2012).

#### **4.3.Razlika između žena i muškaraca u poslovnom pregovaranju**

Žene se načelno iznimno razlikuju u pristupu poslovnom pregovaranju u odnosu na suprotni spol, pokazuju istraživanja sveučilišta Georgetown (Amanatullah i Morris, 2010) i Harvard (Shonk, 2022). Ti su pristupi duboko ukorijenjeni u oba spola jer su započeli još tijekom dječjeg igranja. Može se vidjeti kako u mnogim kulturama djevojčice se uči da budu ljubazne i usmjerava ih se na to da budu kućanice, a u manjoj količini da misle na karijeru i izgradnju iste. No u poslovnom svijetu se očekuje odvažnost, hrabrost i agresivnost, što je posve suprotno od ovog načina odgoja. Većina dječaka je od malena izložena natjecateljskom duhu što zbog toga što ih se potiče na sudjelovanje u sportu i raznim aktivnostima što zbog toga što roditelji više štite svoje kćeri od sinova. Oba spola imaju sasvim drugačiji pogled na svijet i sasvim drugačija razmišljanja. Žene su te koje najčešće znaju razumnije pregovarati, srdačnije su,

empatičnije, ali i znaju biti popustljivije u poslovnim pregovorima. Zna se često dogoditi da zbunjuju muške sugovornike zbog svoje sposobnosti dvosmislenih rečenica (Brizendin, 2008).

Muškarci su u pregovaračkim procesima češće agresivniji, direktniji, napadniji, odlučniji i konkretniji u odnosu na žene. Skloniji su odlukama „da“ ili „ne“. Istraživanja su pokazala kako žene i muškarci koriste različite dijelove mozga prilikom rješavanja problema, a za to su zaslužni moždani krugovi koji imaju potpuno različitu strukturu koja ovisi o spolu. Zaključeno je kako žene pamte i najmanje pojedinosti sa sastanka ili razgovora, dok se muškarci rijetko sjećaju toga. Žene pregovaraju taktičnije jer opažaju i tumače neverbalnu komunikaciju bolje od suprotnog spola. Stvaraju bolje odnose, sklone su dijeljenju informacija, poticanju suradnje, dijele moć, ali i bolje razumijevaju tuđe ponašanje i probleme kao i što imaju više uspjeha u uspostavljanju dobrih odnosa zbog svoje empatičnosti. Također, žene imaju veću samokontrolu, spremne su priznati vlastite greške, otpornije su na frustracije te su manje brzoplete od suprotnog spola. Žene se često povezuje s emocijama pa se stoga emocionalna inteligencija odnosi na sposobnost prepoznavanja osjećaja drugih ljudi kao i vlastitih osjećaja, upravljanja vlastitim emocijama i motiviranja samoga sebe (Goleman, 2002).

Za vodstvo organizacije važna je emocionalna inteligencija jer svi koji se bave pregovaranjem bi trebali imati emocionalnu inteligenciju kao kompetenciju za uspješno poslovno pregovaranje. Goleman (2002) navodi pet osnovnih talenata koji su važni u radnom životu:

- Samokontrola koja se odnosi na kontrolu emocija te nošenja s njima u važnim trenucima
- Motivacija koja govori kako uvijek treba težiti nečemu boljem i treba razmišljati pozitivno
- Društvene vještine gdje se trebaju razvijati odnosi i komunikacija s drugima kao i timski rad
- Samosvijest koja se odnosi na realnu procjenu vlastitih sposobnosti i osjećaja samopouzdanja
- Empatija koja označava prepoznavanje toga što drugi ljudi osjećaju

Craverova istraživanja (Craver, 2002:1-9) su pokazala kako se muškarci plaše uspješnih žena pa zbog toga nema puno žena na visokim pozicijama u organizacijama. Oni bi radije



pregovarali s istim spolom jer bi žene mogle koristiti taktike i manipulacije u pregovaračkom procesu.

#### **4.4. Utjecaj ženskog izgleda na uspješnost poslovnog pregovaranja**

Važan čimbenik u određivanju načina na koji čovjek percipira drugog čovjeka je fizički izgled. Ako osoba koja sudjeluje u pregovaračkom procesu fizički privlačna ta njezina fizička privlačnost može utjecati na proces poslovnog pregovaranja. Upravo ta fizička privlačnost pokazuje kako čovjek sebe percipira i kako ga drugi percipiraju. Činjenica je da atraktivni ljudi dobivaju bolje poslove i imaju veću društvenu moć jer imaju više samopouzdanja. Zapravo fizički izgled može odigrati vrlo važnu ulogu u uspjehu poslovnog pregovaranja kroz odijevanje, boju kože i fizičku privlačnost.

Osobe koje su privlačnije imaju veću mogućnost razvijanja boljih komunikacijskih vještina, stoga ih poslodavci mogu smatrati uvjerljivijim osobama iako možda osobe prosječnog izgleda imaju iste poruke koje šalju. To se događa ako se fizička privlačnost gleda kroz stereotip da je ljepota neka dobra stvar i služi za pojačavanje percipirane učinkovitosti pregovarača (Langlois i sur., 2000:390-395).

Vrlo često se dogodi da ljudi pretpostavljaju kako lijepe osobe, a pogotovo ženskog spola žive puno boljim životom od većine ljudi koji su prosječnog izgleda, što se pokazalo točnim u nekim provedenim istraživanjima. Na primjer, na sveučilištu u Kini znanstvenici su podijelili svoje studije na dva dijela gdje u prvom dijelu se našla skupina od 20 muških osoba koji su morali ocjenjivati lica ženskih osoba. Bile su dvije kategorije lica, a to su neprivlačno lice i atraktivno lice, dok su muške osobe u rasponu od 18-26 godina ocjenjivali lica. A u drugom dijelu grupa od 21 pripadnika muškog spola je igrala igru ultimatum koja je bila digitalizirana sa ženama iz te dvije navedene kategorije. Rezultati istraživanja su pokazali kako je mozak kod muških osoba pokazao više aktivnosti kada su bili u pregovaračkom procesu sa ženom atraktivnijeg lica (Lebowitz, 2015).

Fizička atraktivnost kod ženskog spola nije uvijek prednost u nekim poslovnim situacijama kao na primjer kada žena intervjuira za posao drugu ženu koja je možda fizički atraktivnija od nje, može se smatrati ugroženom i tu osobu ne zaposliti (Business Insider, 2016). Maria Agthe je njemačka psihologinja koja je provela eksperiment 2011. godine u kojemu je zatražila da 223 žene i 162 muškarca ocijene prijave za posao koje su uključivale fotografije žena i

muškaraca koji su tražili poziciju urednika u političkom časopisu. Kao što se i očekivalo, oba su spola s višom ocjenom ocijenili fizički atraktivne osobe suprotnog spola. U drugom je eksperimentu uključila studente psihologije koji su morali ocijeniti kandidate za stipendiju pri tome gledajući video kandidata gdje su rezultati pokazali da su fizički atraktivne osobe prošle puno bolje od prosječnih osoba. Svi ovi eksperimenti pokazuju kako ipak osobe koje su fizički atraktivnije, a pogotovo žene uspješnije prolaze u poslovnome svijetu (Business Insider, 2015).

## **5. Analiza provedenog istraživanja uloge žena u međunarodnom poslovnom pregovaranju**

U ovom poglavlju prikazan je opis i ciljevi provedenog istraživanja, postavljene hipoteze te rezultati istraživanja o ulozi žena u međunarodnom poslovnom pregovaranju.

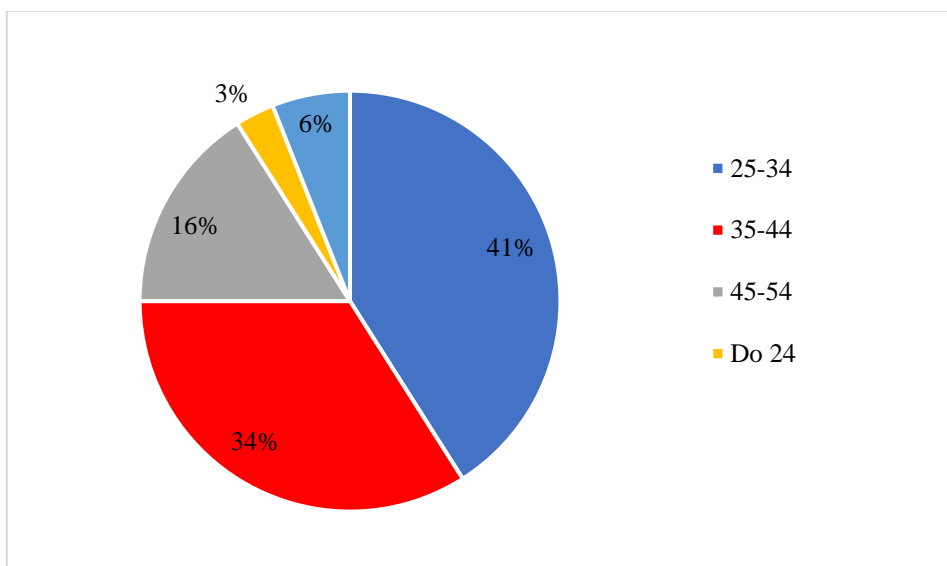
### **5.1. Opis i ciljevi istraživanja**

Na temelju upitnika koja je izrađen putem Google Formsa (upitnik u Prilogu), provedeno je istraživanje u razdoblju od svibnja do lipnja 2022. godine, a koje je sadržavalo 26 pitanja. Anketa je preuzeta i prilagođena iz diplomskog rada od Bilopavlović (2021). Na uzorku od 60 ispitanika provedeno je istraživanje, ali u obzir su uzete 32 ispitanice s obzirom na to da njihovo poduzeće djeluje na međunarodnom tržištu. Upitnik je ispitanicima bio proslijeđen putem LinkedIna i Facebook grupa.

Cilj istraživanja je prvenstveno bio ispitati stav žena prema njihovoj ulozi u međunarodnom poslovnom pregovaranju. Također, cilj istraživanja je bio saznati stavove i mišljenja o položaju žena te koliko one imaju mogućnost pregovarati u svom poduzeću u odnosu na muškarce, kao i kako su zadovoljne s rezultatima prilikom odvijanja procesa poslovnog pregovaranja.

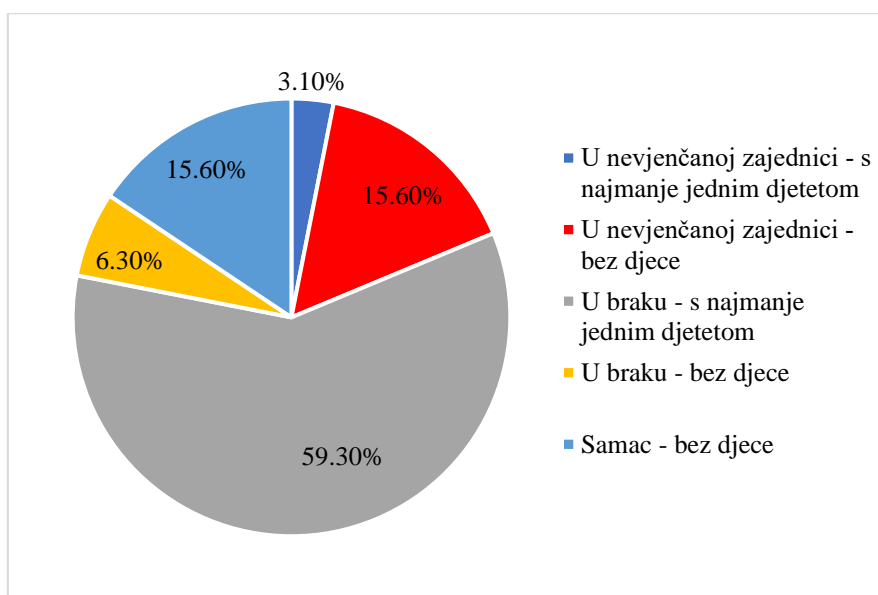
### **5.2. Rezultati istraživanja**

Istraživanje je provedeno na uzorku od 60 ispitanika, ali kako je ranije navedeno, uzete su u obzir 32 ispitanice budući da posluju na međunarodnom tržištu. Ispitanice koje su odgovorile kako njihovo poduzeće ne posluje na međunarodnom tržištu, automatski su odvedene na predaju obrasca budući da je nastavak istraživanja usmjeren na zaposlene žene koje rade u poduzećima koje djeluju na inozemnom tržištu. Grafikon 1 prikazuje dob ispitanica koje su sudjelovale u istraživanju. Najveći postotak ispitanica, točnije njih 41% je u dobi od 25-34 godine, dok je 34% u dobi od 35-44 godine. U nešto manjem postotku od 16% je sudjelovalo ispitanica koje su u životnoj dobi od 45-54 godine, nakon toga u dobi do 24 godine je 3% i od 55 godina i više je 6%.



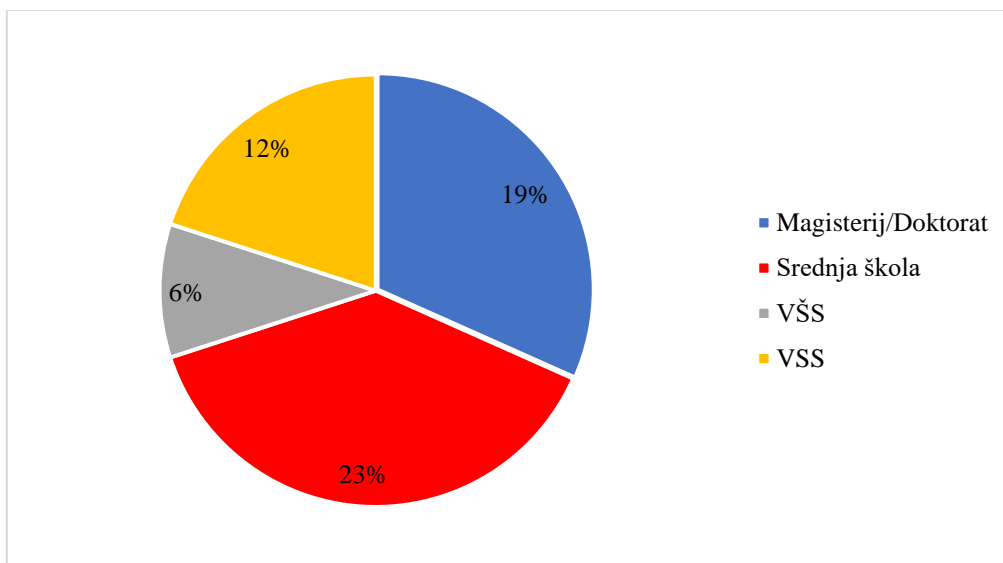
**Grafikon 1. Dob**

Na grafičkom prikazu pod brojem 2 je prikazan bračni status ispitanica. 59,30% ispitanica koje su sudjelovale u istraživanju izjasnile su se kako su u braku s najmanje jednim djetetom, što čini najveći postotak ovog pitanja. Nakon toga 15,60% je samac – bez djece, isti postotak od 15,60% je u nevjenčanoj zajednici - bez djece, 6,30% u braku - bez djece, a u postotku od 3,10% našla se skupina ispitanica koje su u nevjenčanoj zajednici s najmanje jednim djetetom. Stoga se može zaključiti kako najveći broj ispitanica je u braku s najmanje jednim djetetom.



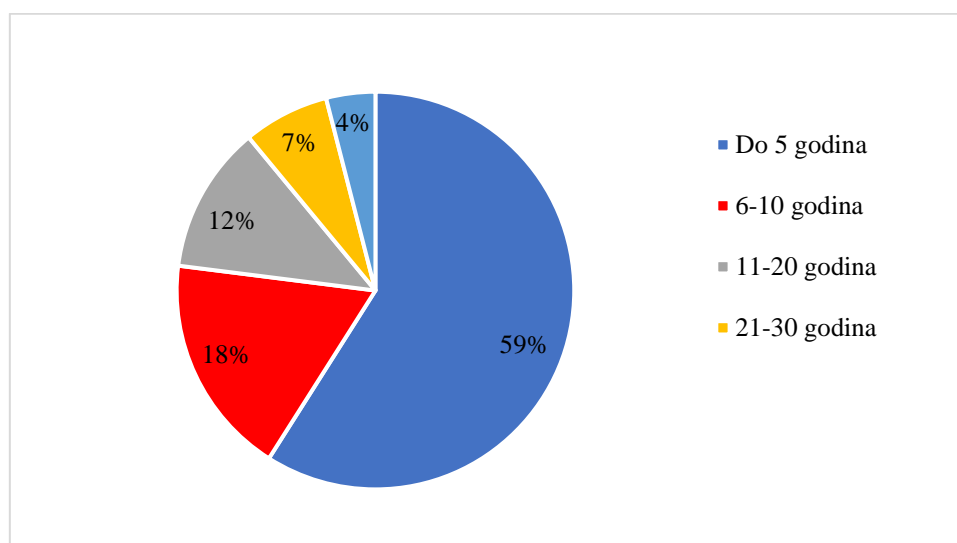
**Grafikon 2. Bračni status**

Na grafičkom prikazu pod brojem 3 je prikazan stupanj obrazovanja gdje je 23% ispitanice završilo srednju školu, u nešto manjem postotku od 19% je završilo magisterij/doktorat, 12% VSS i 6% VŠS.



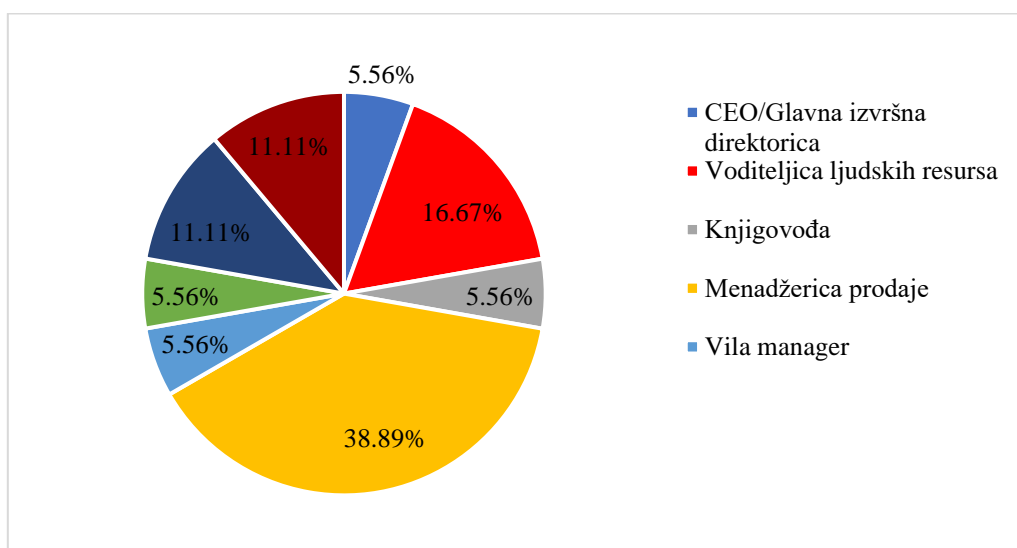
**Grafikon 3.** Stupanj obrazovanja

Grafički prikaz pod brojem 4 prikazuje radni staž ispitanica koje su sudjelovale u istraživanju. Najveći postotak ispitanica, njih 59% ima radni staž do 5 godina. 18% ima od 6-10 godina, 212% od 11-20 godina. Dok ostale ispitanice, njih 7% ima od 21-30 godina i 4% od 31 godina pa na više.



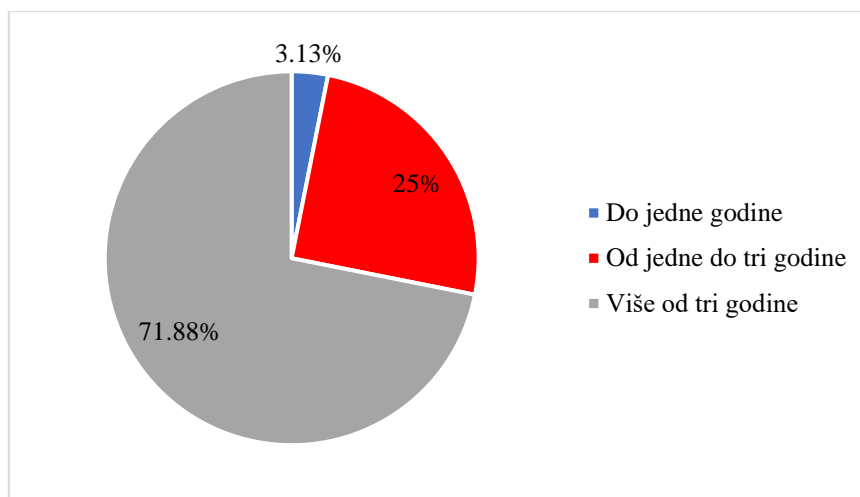
**Grafikon 4.** Radni staž

Na grafičkom prikazu pod brojem 5 ispitanice su odgovorile na pitanje u vezi naziva njihovog trenutnog radnog mjesta. U najvećem postotku od 38,89% ih je odgovorilo kako im je radna pozicija menadžerica prodaje, nakon toga 16,67% je odgovorilo voditeljica ljudskih resursa, 11,11% je menadžerica nabave kao i marketing menadžerica u istom postotku. 5,56% je CEO/Glavna izvršna direktorica kao i radnica na CNC stroju, vila manager i knjigovođa.



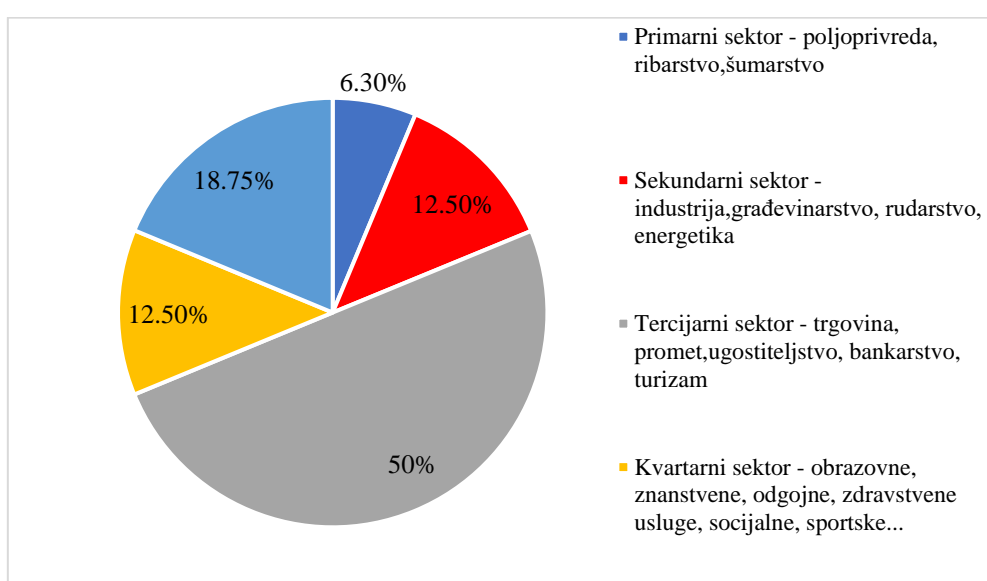
**Grafikon 5.** Naziv trenutnog radnog mjesta

Grafički prikaz pod brojem 6 prikazuje vrijeme zaposlenosti na trenutnom radnom mjestu ispitanica. Najveći postotak, njih 71,88% je odgovorilo kako je zaposleno više od tri godine, nakon toga 25% od jedne do tri godine i 3,13% do jedne godine.



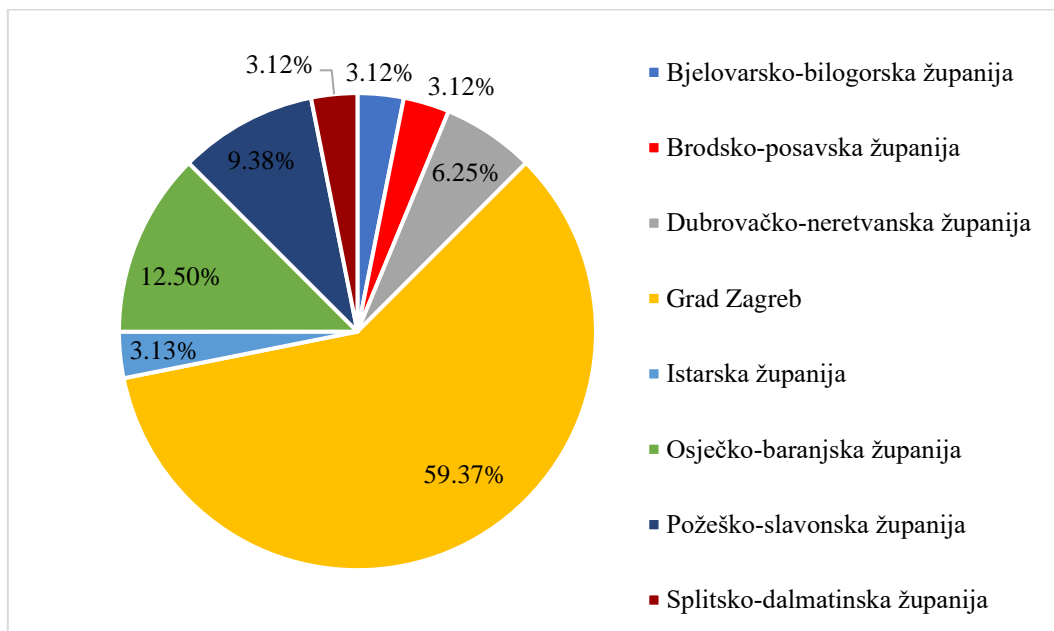
**Grafikon 6.** Vrijeme zaposlenosti na tom radnom mjestu

Grafički prikaz pod brojem 7 prikazuje djelatnost kojom se bavi poduzeće u kojem su ispitanice trenutno zaposlene. 50% ispitanica je zaposleno u tercijarnom sektoru koji obuhvaća trgovinu, promet, ugostiteljstvo, bankarstvo i turizam. 18,75% je u kvintarnom sektoru koji obuhvaća djelatnosti poput javne uprave, računalnih djelatnosti, financijskog posredovanja, sudske i pravosudne djelatnosti i slično. Nakon toga slijedi kvartarni sektor koji je u postotku od 12,50%, a on obuhvaća obrazovne, znanstvene, odgojne, zdravstvene, socijalne i slične djelatnosti. Sekundarni sektor je odabralo 12,50% ispitanica, a najmanji postotak, njih 6,30% je odabralo primarni sektor.



**Grafikon 7.** Djelatnost kojom se bavi poduzeće u kojem su zaposlene

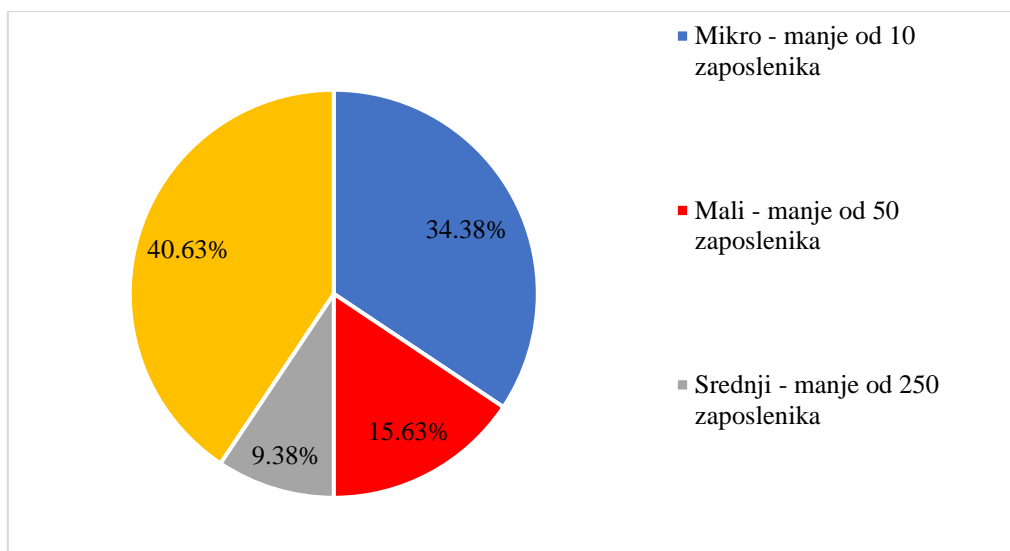
Grafički prikaz pod brojem 8 prikazuje sjedište poduzeća u kojem su ispitanice zaposlene. Najveći postotak njih, 59,37% je zaposleno u Gradu Zagrebu što je i očekivano s obzirom da je tamo najveća koncentracija poduzeća i ljudi. 12,50% u Osječko-baranjskoj županiji, 9,38% u Požeško-slavonskoj županiji, a u nešto manjim postotcima dolaze iz Bjelovarsko-bilogorske, Splitsko-dalmatinske, Istarske, Dubrovačko-neretvanske i Brodsko-posavske.



**Grafikon 8.** Sjedište poduzeća

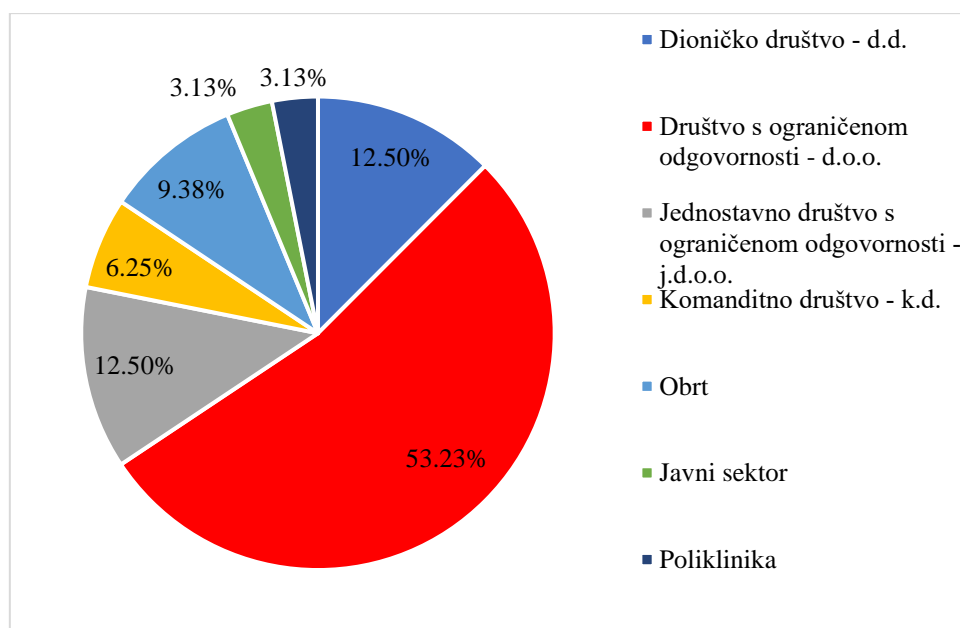
Na grafičkom prikazu pod brojem 9 je prikazana veličina poduzeća. Najveći postotak ispitanica, njih 40,63% je odgovorilo kako je poduzeće u kojem rade kategorizirano kao veliko. 34,38% radi u mikro poduzeću s manje od 10 zaposlenika, 15,63% je odgovorilo kako rade u malom poduzeću koje ima manje od 50 zaposlenika, a 9,38% radi u srednjem poduzeću s manje od 250 zaposlenika.





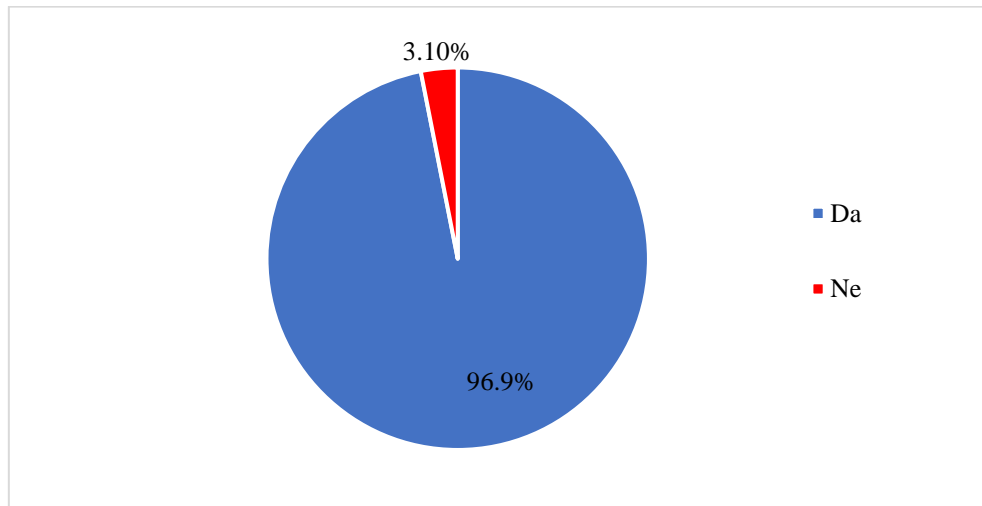
**Grafikon 9.** Veličina poduzeća

Grafički prikaz pod brojem 10 prikazuje pravni oblik poduzeća ispitanica. Najveći postotak njih 53,23% je odgovorilo kako poduzeće u kojem su zaposlene je društvo s ograničenom odgovornošću, nakon toga slijedi dioničko društvo kojeg je odabralo 12,50% ispitanica, također je 12,50% odabralo jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću, nakon toga slijedi obrt koji je 9,38%, dok 6,25% je odabralo komanditno društvo. U manjim postotcima se nalaze javni sektor i poliklinika.



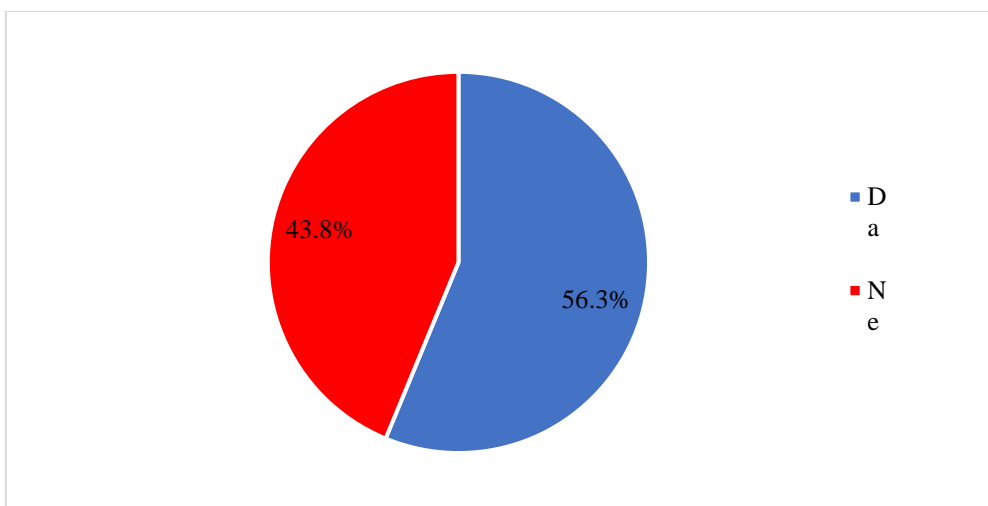
**Grafikon 10.** Pravni oblik poduzeća

Na grafičkom prikazu pod brojem 11 je vidljivo kako najveći postotak od 96,9% ispitanica smatra kako je inozemno tržište podjednako važno kao i domaće, dok u vrlo malenom postotku njih 3,1% smatraju kako inozemno tržište nije podjednako važno kao i domaće.



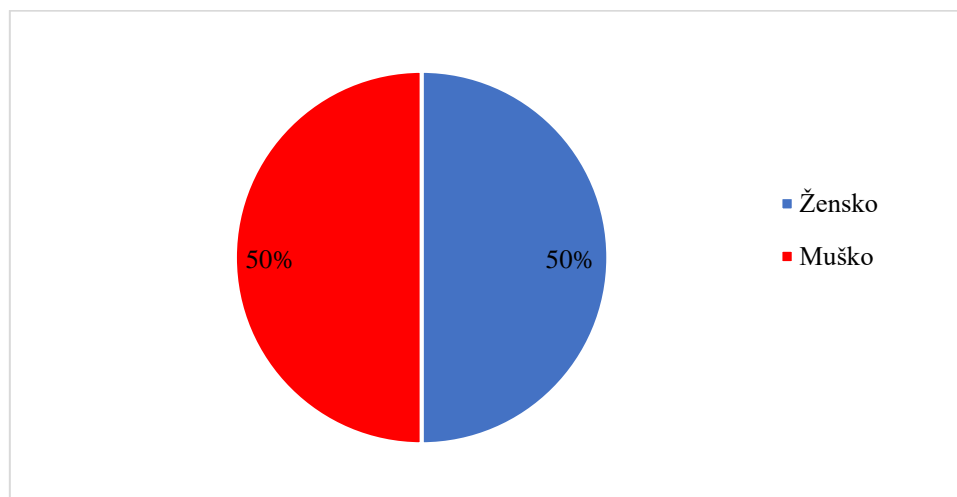
**Grafikon 11.** Smatranje je li inozemno tržište podjednako važno kao i domaće

Ispitanice su na pitanje „Odvija li vam se glavni dio poslovanja poduzeća na inozemnom tržištu?“ u postotku od 56,3% odgovorile s potvrdnim odgovorom da im se odvija, dok u postotku od 43,8% ispitanice su odgovorile s negativnim odgovorom, odnosno izjasnile su se kako im se ne odvija glavni dio poslovanja poduzeća na inozemnom tržištu, što je prikazano na grafikonu pod brojem 12.



**Grafikon 12.** Odvijanje glavnog dijela poslovanja poduzeća na inozemnom tržištu

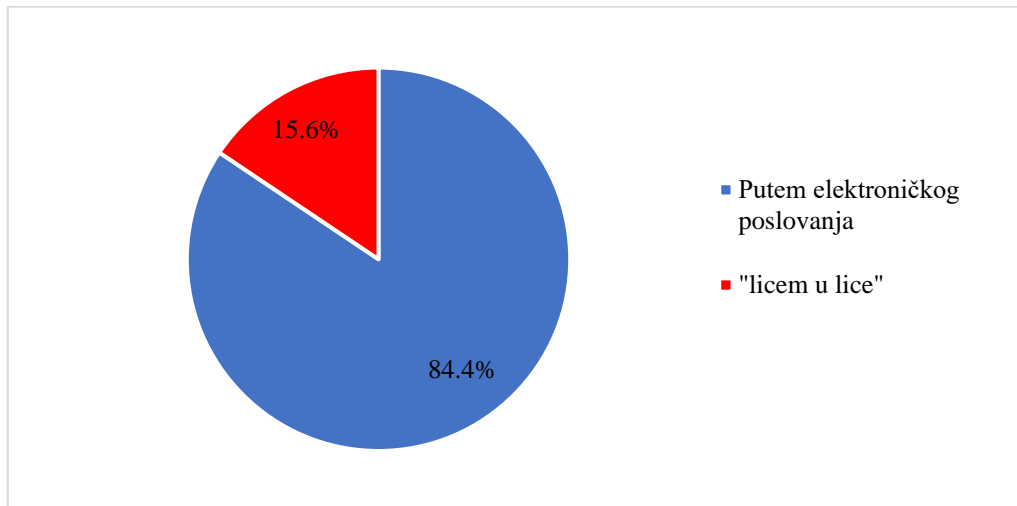
Na grafikonu pod brojem 13 može se vidjeti podjednak postotak zaduženosti za pregovaranje u poduzeću. Naime, jedan dio poslovnih žena je dalo odgovor kako je muški zaposlenik zadužen za poslovno pregovaranje u njihovom poduzeću, točnije njih 50%. Dok je druga polovica odgovorila kako je ženski zaposlenik zadužen za pregovarački proces.



**Grafikon 13.** Zaduženost za pregovaranje u poduzeću

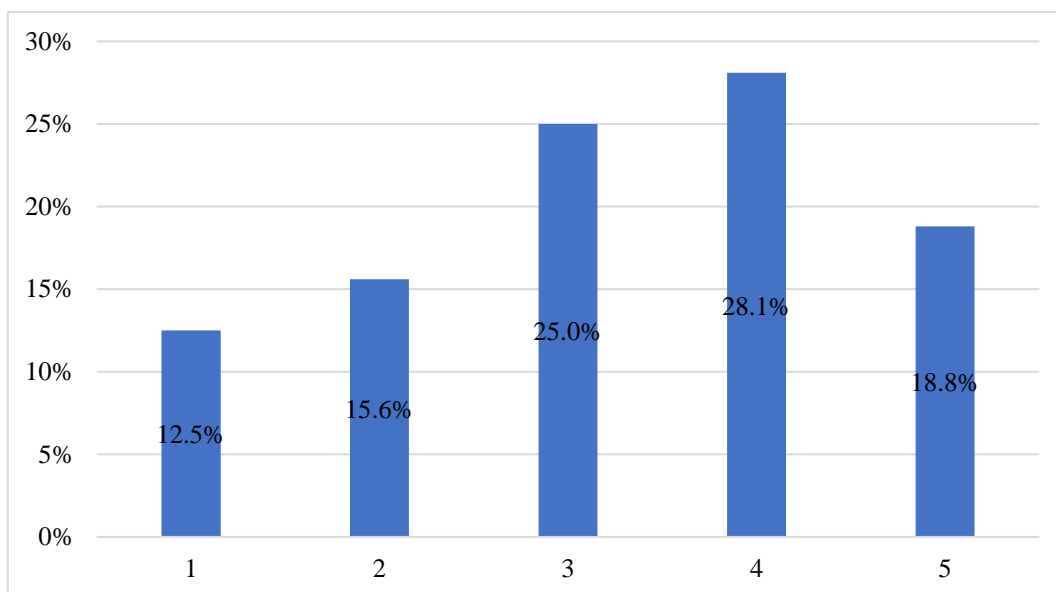
Na grafičkom prikazu pod brojem 14, ispitanice su odgovorile na pitanje „Kako najčešće pregovarate?“, njih 84,4% odgovorilo da pregovaraju putem elektroničkog poslovanja, dok ih

je nekolicina, odnosno 15,6% odgovorilo kako pregovaraju „licem u lice“. Zasigurno je razvoj interneta i tehnologije utjecao na sve veći postotak odvijanja pregovaračkog procesa putem elektroničkog poslovanja.



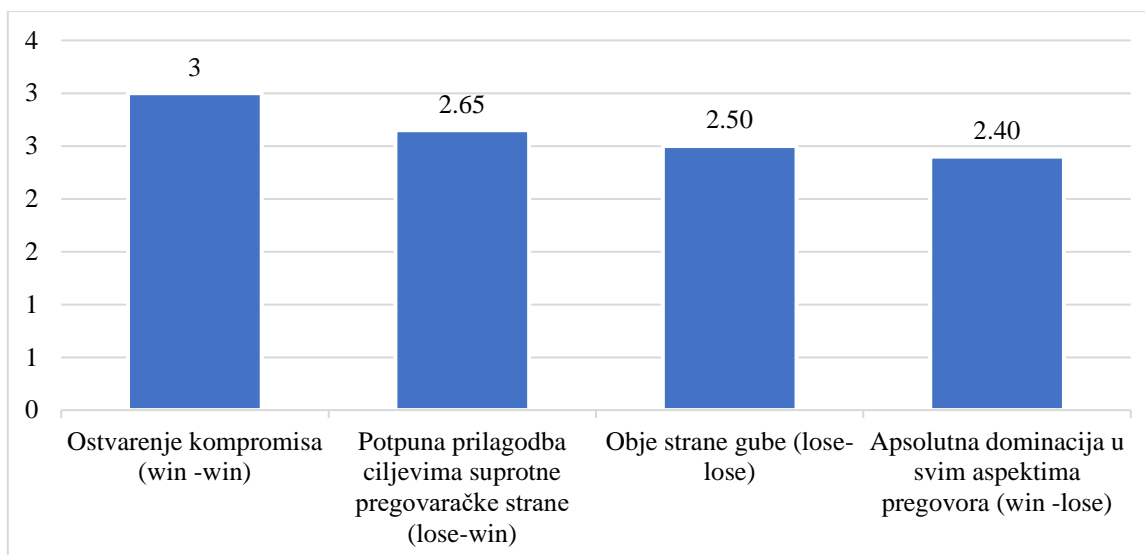
**Grafikon 14.** Način pregovaranja

Pitanje „Koliko učestalo pregovarate na Vašem radnom mjestu na inozemnom tržištu? (npr. s potencijalnim ili postojećim poslovnim partnerima, vanjskim suradnicima i slično) što je prikazano na grafikonu pod brojem 15, daje mogućnost odgovora na način da ispitanice ocjenjuju učestalost poslovnog pregovaranja na skali od vrijednosti 1 do vrijednosti 5, s tim da 1 predstavlja „nikada“, a vrijednost 5 „svakodnevno“ poslovno pregovaranje. 28,1% je odgovorilo kako pregovaraju skoro svakodnevno, odnosno ocijenile su učestalost pregovaranja ocjenom 4, dok 25% njih je ocijenilo ocjenom 3. Dok su ostale vrijednosti podijeljene, 18,8% je odgovorilo kako svakodnevno pregovaraju, odnosno izabrale su vrijednost 5, a 12,5% se izjasnilo kako nikada ne pregovaraju, odnosno izabrale su vrijednost 1. Vrijednost 2 je izabralo 15,6% ispitanica.



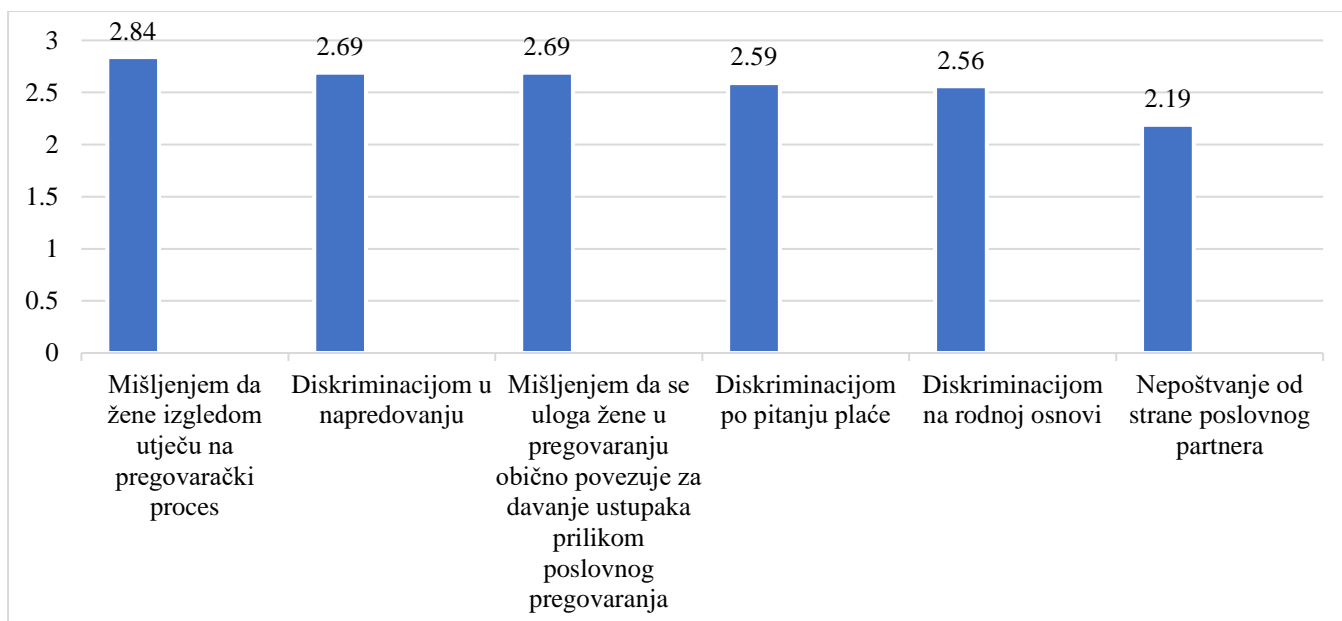
**Grafikon 15.** Učestalost pregovaranja na radnom mjestu s inozemnim tržištem

Grafički prikaz broj 16 prikazuje koliko često ispitanice dobivaju navedena krajnja rješenja u poduzeću u međunarodnim pregovorima. Pitanje je postavljeno na način da ispitanice imaju mogućnost davanja odgovora na skali od 1 do 5, s tim da 1 predstavlja „nikada“, a vrijednost 5 predstavlja „svakodnevno“. U ovom slučaju izračunat će se aritmetička sredina svakog pojedinog elementa. Naime, kao ostvarenje kompromisa odnosno „win-win“ situaciju ispitanice su odgovorile s prosječnom ocjenom 3 što znači da ponekad ostvaruju ovu situaciju. Kao apsolutnu dominaciju u svim aspektima pregovora tj. kao „win-lose“ situaciju ispitanice su ocijenile prosječnom ocjenom 2,40 što znači kako gotovo nikada ne ostvaruju „win-lose“ situaciju. Krajnje rješenje kao potpunu prilagodbu ciljevima suprotne pregovaračke strane tj. „lose-win“ situaciju ispitanice su dale prosječnu ocjenu 2,65 što predstavlja kako ponekad ostvaruju ovo krajnje rješenje. Situaciju „lose-lose“ poznatiju kao krajnje rješenje gdje obje strane gube ispitanice su dale prosječnu ocjenu 2,50 što također kao i prethodno krajnje rješenje, predstavlja kako ponekad ostvaruju ovu situaciju. Iz ovoga se može zaključiti kako je najbolje ocjenjena „win-win“ situacija gdje su ispitanice dale prosječnu ocjenu 3, a najlošije je ocjenjena „win-lose“ situacija gdje su ispitanice dale 2,40 kao prosječnu ocjenu.



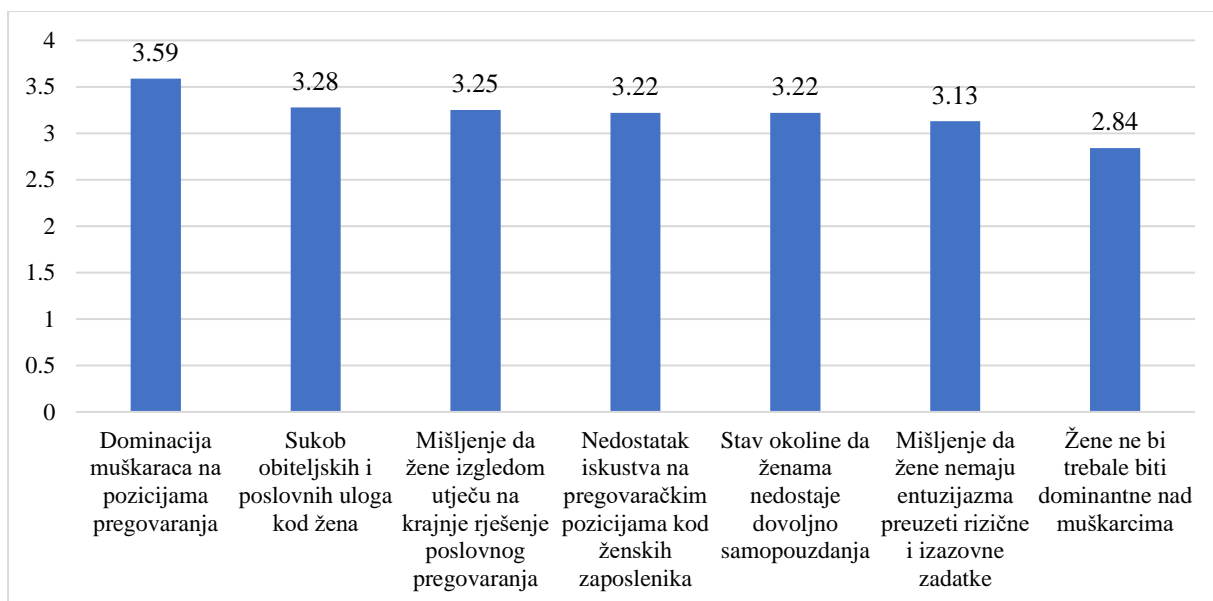
**Grafikon 16.** Učestalost dobivanja navedenih krajnjih rješenja u međunarodnim pregovorima

Grafikon broj 17 prikazuje pitanje kako se susreću žene u poslovnoj praksi po pitanju raznih diskriminacija i mišljenja. Žene imaju u ovom pitanju mogućnost odgovora također s vrijednosti 1 što označava „nikada“ i s vrijednosti 5 što označava „svakodnevno“. U ovom slučaju, kao i u prethodnom, izračunat će se aritmetička sredina svakog pojedinog elementa. Rezultati govore kako po pitanju diskriminacije u napredovanju prosječna ocjena koju su ispitanice dale je 2,69 što znači kako se ponekad susreću s ovim oblikom diskriminacije. Nadalje, što se tiče diskriminacije na rodnoj osnovi ispitanice su odgovorile s prosječnom ocjenom 2,56, a što se tiče diskriminacije po pitanju plaće ispitanice su dale 2,59 kao prosječnu ocjenu. Za mišljenje da se uloga žene u pregovaranju obično povezuje za davanje ustupaka prilikom poslovnog pregovaranja prosječna ocjena je 2,69. Nepoštivanje od strane poslovnog partnera ispitanice su dale prosječnu ocjenu 2,19 što označava kako se gotovo nikada nisu susrele s ovim oblikom diskriminacije. A da se ponekad susreću s mišljenjem da žene izgledom utječu na pregovarački proces odgovorile su s ocjenom 2,84. Može se zaključiti da je najviše ocjenjeno mišljenje da žene izgledom utječu na pregovarački proces gdje su odgovorile s ocjenom 2,84. Najniža ocjena koje su dale je za nepoštivanje od strane poslovnog partnera što ukazuje kako se gotovo nikada nisu susrele s ovim oblikom diskriminacije na poslu.



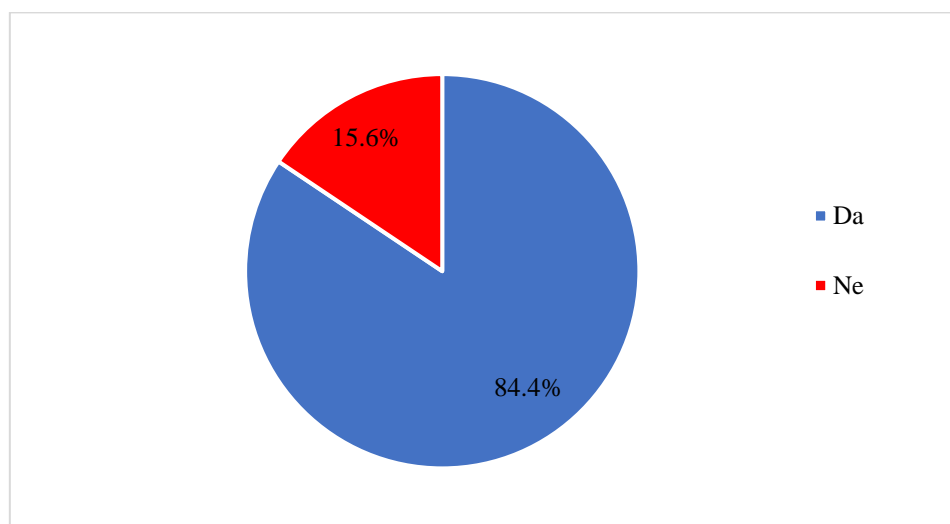
**Grafikon 17.** S čime se žene u poslovnoj praksi susreću

Grafički prikaz pod brojem 18 predstavlja navedene tvrdnje koje predstavljaju prepreku za napredovanje kao žene pregovarača. Žene imaju u ovom pitanju mogućnost odgovora također s vrijednosti 1 što označava „nije prepreka“ i s vrijednosti 5 što označava „velika prepreka“. U ovom slučaju, kao i u prethodnom, izračunat će se aritmetička sredina svakog pojedinog elementa. Prema rezultatima može se vidjeti kako tvrdnju „Žene ne bi trebale biti dominantne nad muškarcima“ ispitanice su dale prosječnu ocjenu 2,84. Nadalje, tvrdnju „Nedostatak iskustva na pregovaračkim pozicijama kod ženskih zaposlenika“ ispitanice su dale ocjenu 3,22. „Stav okoline da ženama nedostaje nedovoljno samopouzdanja“ iznosi također 3,22, a tvrdnja „Sukob obiteljskih i poslovnih uloga žena“ ispitanice su dale prosječnu ocjenu 3,28. Nadalje, tvrdnju „Dominacija muškaraca na pozicijama pregovaranja“ ispitanice su dale prosječnu ocjenu 3,59. „Mišljenje da žene nemaju entuzijazma preuzeti rizične i izazovne zadatke“ iznosi 3,13, dok „Mišljenje da žene izgledom utječu na krajnje rješenje poslovnog pregovaranja“ ispitanice su odgovorile s prosječnom ocjenom 3,25. Iz ovoga se može zaključiti kako najvišu ocjenu ispitanice su dale za tvrdnju „Dominacija muškaraca na pozicijama pregovaranja“, dok je najniža kod tvrdnje „Mišljenje da žene nemaju entuzijazma preuzeti rizične i izazovne zadatke“.



**Grafikon 18.** Prepreke u napredovanju žene kao pregovarača

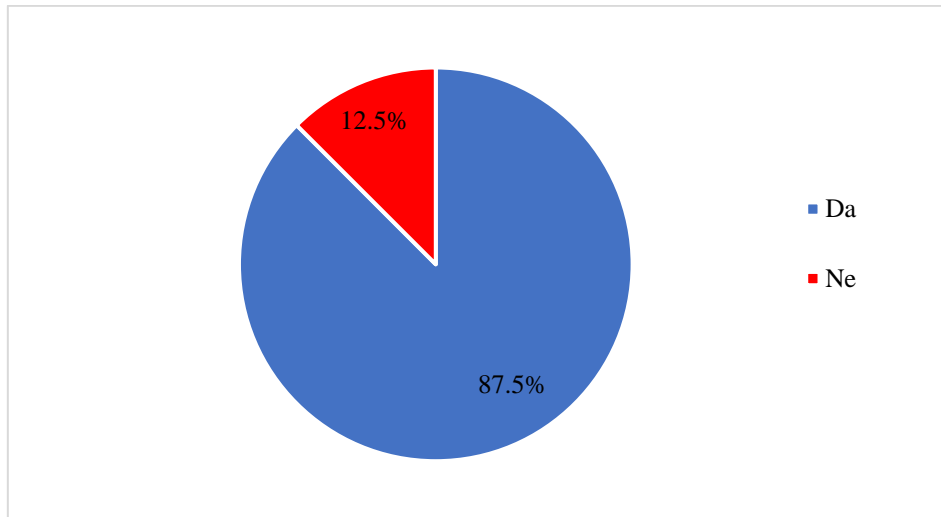
Grafički prikaz pod brojem 19 prikazuje mišljenje žena da se međukulturalne barijere (ponajviše one koje utječu na međunarodnu poslovnu ulogu žena) umanjuju uporabom elektroničkog poslovanja, 84,4% ispitanice koje su sudjelovale u ovom anketnom istraživanju, složilo s ovim mišljenjem, dok se njih 15,6% nije složilo.



**Grafikon 19.** Mišljenje da se međukulturalne barijere (ponajviše one koje utječu na međunarodno poslovnu ulogu žena) umanjuju uporabom elektroničkog poslovanja



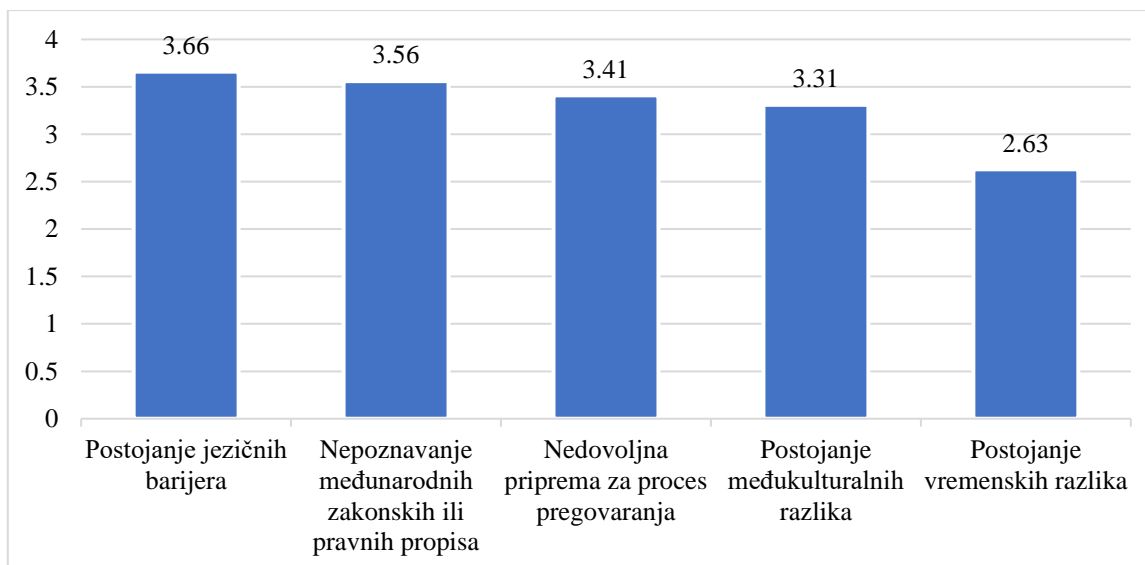
Grafikonom 20 prikazani su odgovori na pitanje smatraju li da su žene u međunarodnom poslovnom pregovaranju manje zastupljene u odnosu na muškarce. Najveći postotak (87,5%) je odgovorilo kako smatraju da su žene manje zastupljene u odnosu na suprotni spol, dok nešto manji postotak (12,5%) se ne slaže s ovim.



**Grafikon 20.** Smatranje da su žene u međunarodnom poslovnom pregovaranju manje zastupljene u odnosu na muškarce

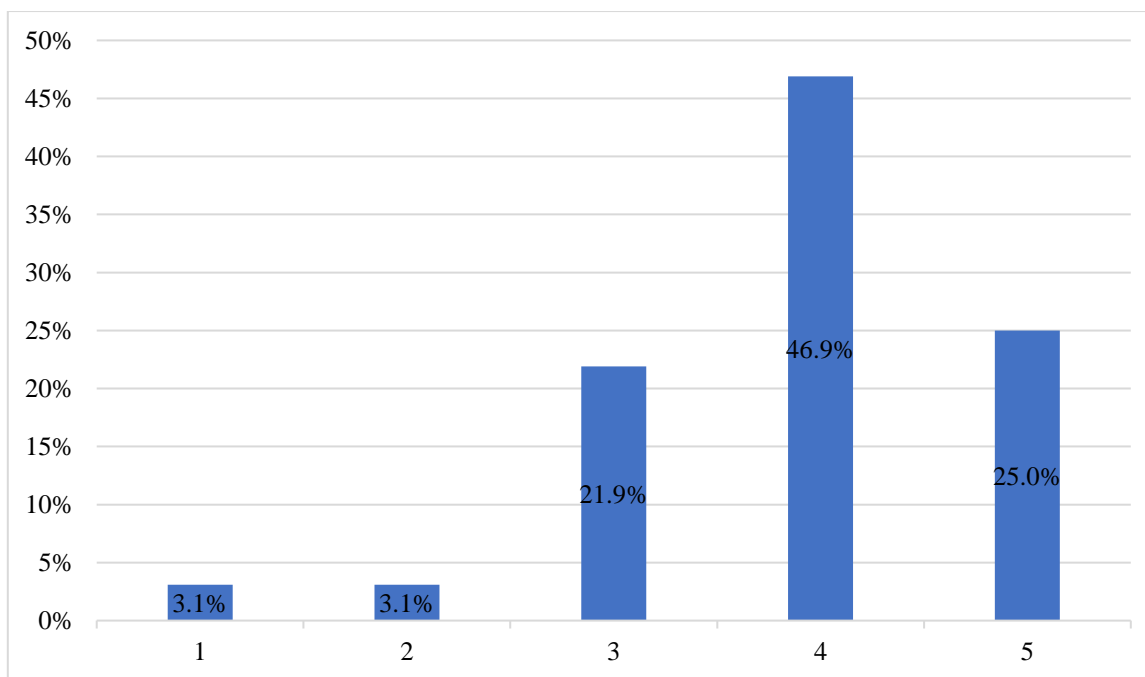
Grafički prikaz pod brojem 21 prikazuje mišljenje žena o faktorima koji utječu prema njihovom mišljenju na neuspjeh poduzeća u međunarodnim poslovnim pregovorima. Vrijednost pod brojem 1 znači da faktor ne utječe, a pod brojem 5 da u potpunosti utječe. U ovom slučaju, kao i u prethodnom, izračunat će se aritmetička sredina svakog pojedinog elementa. Prvi faktor je „Postojanje jezičnih barijera“ ispitanice su odgovorile s prosječnom ocjenom 3,66. Faktor koji je drugi po redu, naziva se „Postojanje međukulturalnih razlika“ te su njega ispitanice označile s prosječnom ocjenom 3,31 što označava da ponekad utječe na neuspjeh poduzeća u međunarodnim poslovnim pregovorima. Slijedeći faktor je „Postojanje vremenskih razlika“ gdje su ispitanice dale prosječnu ocjenu 2,63. Za „Nepoznavanje međunarodnih zakonskih ili pravnih propisa“ ispitanice su dale 3,56, a za „Nedovoljna priprema za proces pregovaranja“ su faktori koje su ispitanice označile s prosječnom ocjenom 3,41. Može se zaključiti kako su ispitanice s najvišom ocjenom ocijenile „Postojanje jezičnih barijera“ kao faktor koji najviše utječe prema njihovom mišljenju na neuspjeh poduzeća u međunarodnim poslovnim

pregovorima. Najnižu ocjenu su dale za faktor „Postojanje vremenskih razlika“ u kojemu je prosječna ocjena 2,63.



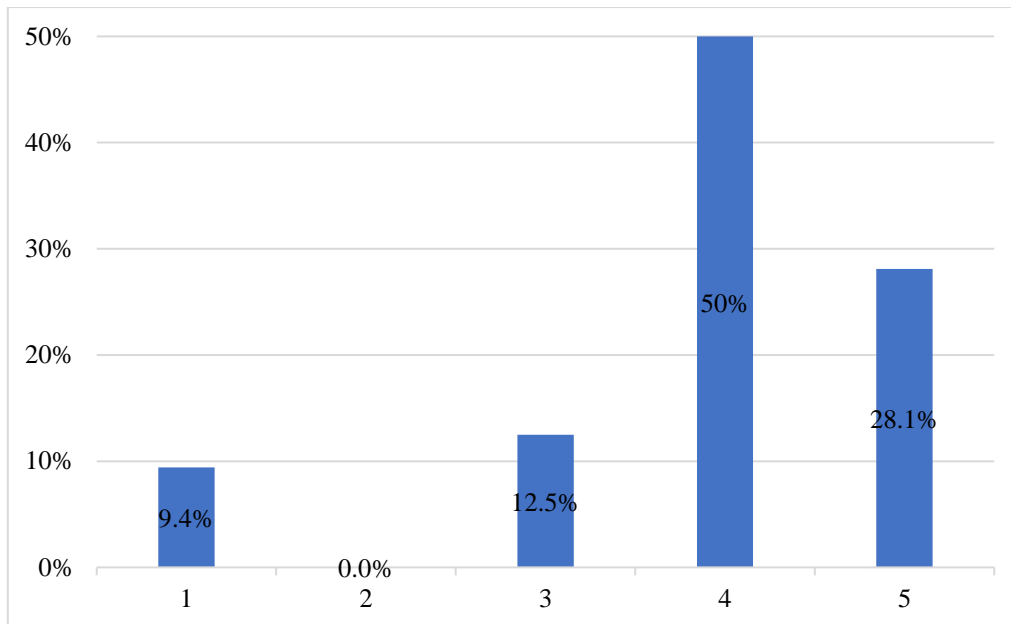
**Grafikon 21.** Faktori koji utječu na neuspjeh poduzeća u međunarodnim poslovnim pregovorima

Grafičkim prikazom pod brojem 22 prikazana je ocjena zadovoljstva zadnjim pregovaračkim procesom u kojem su ispitanice mogle odabrati vrijednosti od 1 (u potpunosti nezadovoljna) do 5 (u potpunosti zadovoljna). 46,9% ispitanica je odabralo vrijednost pod brojem 4, 25% njih je odabralo vrijednost pod brojem 5. Zatim je 21,9% odgovorilo s vrijednosti pod brojem 3, a podjednaki postotak od 3,1% je stavilo vrijednosti pod brojem 2 i brojem 1.



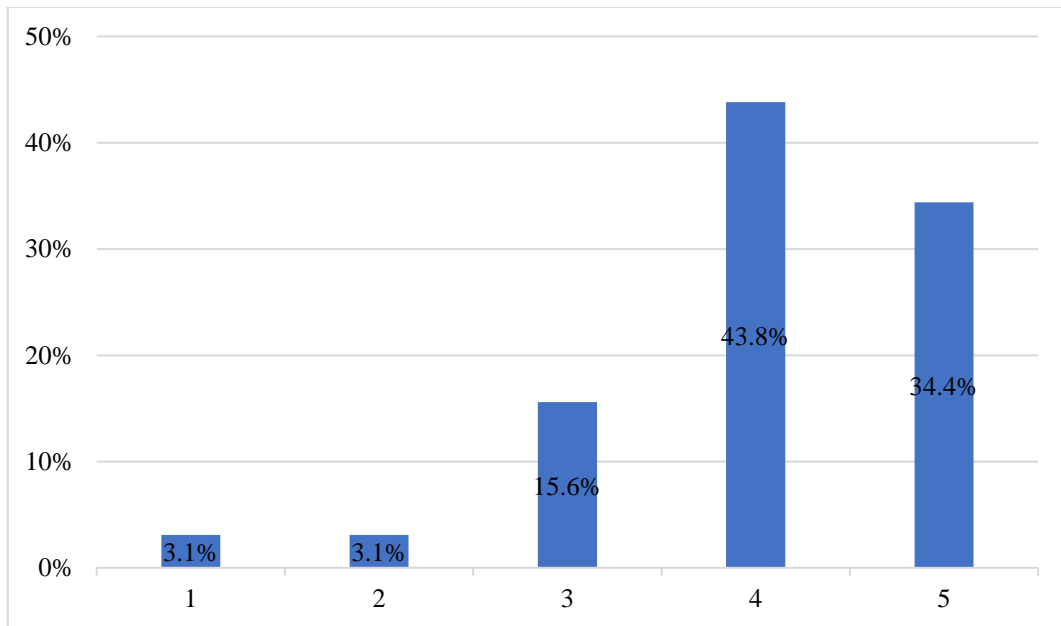
**Grafikon 22.** Ocjena zadovoljstva zadnjim pregovaračkim procesom

Grafičkim prikazom pod brojem 23 prikazano je 32 odgovora u upitniku gdje su ispitanice ocjenjivale stupanj zadovoljstva vlastitim položajem u poduzeću u kojem rade, u kojoj su trebale označiti vrijednosti od 1 (u potpunosti nezadovoljna) do 5 (u potpunosti zadovoljna). Kao što se može vidjeti u najvećoj mjeri (50%) je stavilo vrijednost 4 kojom su ocijenile svoje zadovoljstvo, zatim je 28,1% žena odgovorilo kako su u potpunosti zadovoljne, 12,5% je stavilo vrijednost pod brojem 3. Vrijednost pod brojem 1 (u potpunosti nezadovoljne) svojim vlastitim položajem, 9,4% je odgovorilo kako se slažu s tom vrijednosti. Vrijednost pod brojem 2 nije odabrala niti jedna ispitanica.



**Grafikon 23.** Ocjena zadovoljstva vlastitim položajem u poduzeću

Grafikonom 24 prikazani su odgovori na zadovoljstvo trenutnim položajem poduzeća na tržištu. Ispitanicama je ponuđeno da ocjene svoj stupanj zadovoljstva od vrijednosti 1 (u potpunosti nezadovoljna) do vrijednosti broj 5 (u potpunosti zadovoljna). Najveći postotak ispitanica je označilo vrijednost pod brojem 4 (43,8%). 34,4% je označilo vrijednost 5 što bi značilo kako su u potpunosti zadovoljne, dok je njih 15,6% označilo vrijednost pod brojem 3. Podjednaki broj ispitanica, njih 3,1% je stavilo vrijednosti pod brojem 2 i brojem 1.



**Grafikon 24.** Ocjena zadovoljstva trenutnim položajem poduzeća na tržištu

## 6. Rasprava

Danas se očekuje da svi ljudi imaju jednaka prava, ali nažalost to još uvijek nije tako. Žene se još uvijek susreću s raznim oblicima diskriminacije, a posebice onim oblikom na radnom mjestu koji se zove „glass ceiling“. U provedenom istraživanju ispitanice su se izjasnile kako se ponekad susreću s preprekama poput toga da žene ne bi trebale biti dominantne nad muškarcima, da imaju nedostatak pregovaračkog iskustva, kako imaju sukob između obiteljske i poslovne uloge, susreću se s mišljenjima poput toga da žene nemaju entuzijazma preuzeti rizične i izazovne zadatke i da žene izgledom utječu na krajnje rješenje poslovnog pregovaranja. A često se susreću s preprekom poput dominacije muškaraca na pozicijama pregovaranja. Isto tako kultura je sastavni dio svake zemlje, stoga je razvijen Hofstedeov model dimenzije kulture koji omogućava analizu kulturne vrijednosti svake zemlje, pa tako i Hrvatske. Prvi model se naziva „Udaljenost moći ili Power Distance (PDI)“ u kojemu se Hrvatska nalazi u velikoj udaljenosti moći koja označava kako su žene u ulozi pregovarača suočene u poslovnom pregovaranju s muškarcem koji je najčešće vođa tima. Ponekad žene moraju isticati svoja postignuća kako bi dokazale svoju sposobnosti i kompetentnost. Što se tiče drugog modela „Individualizam (IDV)“ Hrvatska se smjestila kao kolektivistička zemlja u kojoj ugled i poznanstva pomažu u poslovnom ugledu i karijeri, a muškarac je taj koji je najčešće vođa tima. Najčešće se udaljenost moći veže uz ovaj model gdje je visoka udaljenost moći povezana s kolektivismom i obrnuto. Hrvatska se u modelu „Muževnost ili Masculinity (MAS)“ našla kao „muška“ kultura gdje žena za ulogu ima tradicionalnu poveznicu s tim da je vezana uz obitelj, a poslovni ljudi će sumnjati u njezinu sposobnost kao vođe pregovaračkog tima. Nadalje, u modelu „Skлонost izbjegavanju rizika ili Uncertainty Avoidance (UAI)“ Hrvatska se našla kao zemlja u kojoj postoji visoka razina izbjegavanja rizika gdje se poštuju vjerovanja i običaji te se ne toleriraju nepredvidivi potezi i ideje. „Dugoročna orijentacija ili Long Term Orientation (LTO)“ je među predzadnjim modelom koja je smjestila Hrvatsku kao kratkoročno orijentiranu zemlju gdje se ulaganje u pregovarački tim smatra nepotrebnim. Zadnji model koji je dodan, a naziva se „Ugađanje nasuprot suzdržanosti“ označava veću razinu udovoljavanja osnovnim ljudskim potrebama i uživanje u životu odlikovat će društvo koje je sklonije udovoljavanju potreba pojedinca, a smjestio je Hrvatsku kao suzdržanu zemlju za razliku od naprimjer SAD-a. Prema rezultatima provedenog istraživanja može se reći kako je Hrvatska još uvijek tradicionalna zemlja po pitanju zastupljenosti muških i ženskih pregovarača, ali to ide prema boljemu. Žene su sve više uključene u više i visoke pozicije u organizacijama te shodno time imaju veću ulogu u poslovnom pregovaranju. Što se tiče vrsta

pregovora iz provedenog istraživanja može se zaključiti kao su ispitanice sklone integrativnom pregovaranju iz razloga što su najvišu prosječnu ocjenu dale za „win-win“ krajnje rješenje odnosno ostvarenje kompromisa, što je i očekivano jer su žene kao pregovarači sklone traženju kompromisnog rješenja, davanju korisnih informacija i ideja. One imaju odlične vještine slušanja, iskrene su i orijentirane na sustav. Što se tiče distributivnog pregovaranja ispitanice su za „win-lose“ krajnje rješenje odnosno apsolutna dominacija u svim aspektima pregovora dale prosječnu ocjenu 2,4. Rezultati ovog istraživanja nisu začuđujući jer karakteristike ove vrste pregovora su vezane za tvrde pregovarače, a žene pregovarači se vežu uz meke pregovarače. Naposljetku, destruktivna vrsta pregovora je u kojoj obje strane gube što u rezultatima istraživanja, ispitanice su za „lose-lose“ krajnje rješenje dale prosječnu ocjenu 2,5. U ovoj situaciji ako niti jedna strana ne može odustati od pregovora niti su voljni učiniti ustupke, morat će se nositi s posljedicama nepostizanja sporazuma. Ponekad je u redu ostvariti ovo krajnje rješenje ako se ne vidi niti jedan drugi izlaz u pregovorima.

Prije samog provođenja ankete postavljene su četiri hipoteze. Prva hipoteza „Ženski spol je manje zastupljen u odnosu na muški spol u međunarodnom poslovnom pregovaranju“ jest potvrđena gdje su rezultati istraživanja prikazani na grafičkom prikazu pod brojem 20 u kojemu su ispitanice odgovorile kako ih se 87,5% slaže da je ženski spol manje zastupljen u odnosu na muški spol u međunarodnom poslovnom pregovaranju, a ostatak ispitanica se ne slaže. Nadalje, druga hipoteza „Međukulturne barijere (ponajviše one koje utječu na međunarodnu poslovnu ulogu žene) umanjuju se kako raste uporaba elektroničkog poslovanja“ također je potvrđena gdje rezultati istraživanja govore kako 84,4% ispitanica slaže se s ovom tvrdnjom, dok ostalih 15,6% se ne slaže, što je prikazano na grafičkom prikazu pod brojem 19. Treća hipoteza „Žene se u poslovnoj praksi najčešće susreću s diskriminacijom na rodnoj osnovi“ je djelomično potvrđena gdje su ispitanice dale prosječnu ocjenu 2,56 koja označava kako se ponekad susreću s ovim oblikom diskriminacije, što je prikazano na grafičkom prikazu pod brojem 17. Posljednja hipoteza „Žene izgledom utječu na krajnje rješenje poslovnog pregovaranja“ je djelomično potvrđena jer su ispitanice označile s prosječnom ocjenom 2,84 što označava kako se ponekad susreću s ovim mišljenjem, što je prikazano na grafičkom prikazu pod brojem 17.

Provedeno istraživanje je preuzeto i prilagođeno iz diplomskog rada od Bilopavlović (2021) te su u nastavku prikazane i uspoređene razlike u rezultatima istraživanja. U ostvarenju krajnjeg rješenja u poduzeću u međunarodnim pregovorima može se primijetiti kako u ostvarenju „win-win“ krajnjeg rješenja ispitanice su dale prosječnu ocjenu 3 koja označava kako ponekad dolaze

do ovog krajnjeg rješenja, dok kod Bilopavlović ispitanice su odgovorile s prosječnom ocjenom 4,15 koja označava da jako često dolaze do ovog rješenja. Što se tiče diskriminacije po pitanju plaće prosječna ocjena je 2,59 koja označava kako se ponekad ispitanice susreću s ovim oblikom, dok kod suprotnog istraživanja su ispitanice dale ocjenu 2,32 koja označava kako se gotovo nikada nisu susrele s tim. Nadalje, tvrdnju „Dominacija muškaraca na pozicijama pregovaranja“ ispitanice su dale prosječnu ocjenu 3,59 koja označava kako se često susreću s ovom preprekom prilikom napredovanja, kod drugog istraživanja je prosječna ocjena 2,74. Mišljenje da se međukulturalne barijere (ponajviše one koje utječu na međunarodno poslovnu ulogu žena) umanjuju uporabom elektroničkog poslovanja 15,6% ispitanica se ne slaže s ovom tvrdnjom, dok u drugom istraživanju njih samo 5,4% je izrazilo neslaganje. U pitanju gdje su navedeni faktori koji utječu na neuspjeh poduzeća u međunarodnim pregovorima, „Postojanje jezičnih barijera“ je faktor kojeg su ispitanice označile s prosječnom ocjenom 3,66, dok u drugom istraživanju od Bilopavlović ispitanice su dale prosječnu ocjenu 2,54. „Postojanje međukulturalnih razlika“ je faktor kojeg su ispitanice označile s prosječnom ocjenom 3,31 što označava kako ponekad ovaj faktor utječe na neuspjeh poduzeća u međunarodnim poslovnim pregovorima, a u drugom istraživanju su dale prosječnu ocjenu 2,35. Naposljetku, značajnija razlika u rezultatima je u ocjeni zadovoljstva vlastitim položajem u poduzeću gdje su u najvećem postotku njih 43,8% stavile vrijednost 4, dok u suprotnom istraživanju njih 47% je u potpunosti zadovoljno vlastitim položajem u poduzeću. Ostali rezultati istraživanja su podjednaki, dok navedene razlike nisu velike, stoga se može zaključiti kako se žene sve više obrazuju kao pregovarači gdje se njihove prednosti poput strpljivosti, otvorenosti i brižnosti ističu, ali nažalost još uvijek se susreću s raznim oblicima diskriminacije za koje postoji nada da će u budućnosti biti eliminirane. Ograničenje provedenog istraživanja je u malom broju ispitanika te stoga se rezultati ne mogu generalizirati.



## 7. Zaključak

Globalizacija je između ostaloga utjecala i na poslovne pregovore. Sve više se razvija znanost koja se bavi komunikacijom i njenim vrstama te je pregovaranje dio komunikacijskog procesa što u svakodnevnom, ali u poslovnom svijetu. Bez pregovarača nema pregovora, a dobri pregovarači se uvijek unaprijed pripreme za pregovaračke procese. Pregovarači se prema spolu dijele na ženske i muške, a svatko od njih ima određene karakteristike. Ovaj rad se fokusira na ulogu žena u međunarodnim poslovnim pregovorima jer ih nema puno i cilj je bio istražiti njihov stav prema njihovoj ulozi u međunarodnim poslovnim pregovorima. Žene se još uvijek susreću s raznim oblicima diskriminacije u poslovnom okruženju, što po pitanju plaća, po rodnoj osnovi, napredovanju, nepoštivanju od strane muških kolega, na temelju fizičkog izgleda i slično. Muškarci su još uvijek ipak skloniji diskriminirati žene i smatrati ih neravnopravnima u odnosu na njih. Još uvijek se osjeti konzervativizam, ali Hrvatska kao zemlja napreduje po pitanju ravnopravnosti spolova u svakom smislu te riječi. Još uvijek se vide razlike što po pitanju zastupljenosti žena u top pozicijama u poduzećima, što po pitanju plaća koje one dobivaju za isti posao i istu poziciju, s istim, a ponekad i višim obrazovanjem u odnosu na njihove muške kolege. Žene se često prilikom samog zapošljavanja nađu pred „zidom“ ili „glass ceilingom“ jer se pretpostavlja da će joj prioritet biti obitelj ako je majka ili ako se radi o mlađoj osobi koja se tek treba ostvariti kao majka, smatra se neučinkovitom za posao. Kod muškaraca se takvi izbori ne stavljaju pred njih niti se takve pretpostavke iznose. Ali postoji poveznica između ženskih osobina pregovarača i ostvarenja dugoročnih ciljeva u poslovnom pregovaranju zbog toga sve češće pregovori imaju za prioritet ostvarenje pozitivnih odnosa. A to ostvarenje najčešće postižu žene u ulozi pregovarača.

## Literatura

Amanatullah, E. T., Morris, M.W. (2010). *Negotiating Gender Roles: Gender Differences in Assertive Negotiating Are Mediated by Women's Fear of Backlash and Attenuated When Negotiating on Behalf of Others*. Journal of Personality and Social Psychology. Research.

Bilopavlović, I. (2021). *Uloga žene u međunarodnom poslovnom pregovaranju*. Diplomski rad, Sveučilište u Dubrovniku: Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju.

Boehm, B., Kitapci, H. (2006). *The WinWin Approach: Using a Requirements Negotiation Tool for Rationale Capture and Use. Rationale Management in Software Engineering*. Springer, str. 173-190.

Brašnjić, F. F., Ševo, N. Bojan. (2019). *Položaj žene u društvu kroz historiju*. str. 222-232. Dostupno na: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0353-9008/2019/0353-90081947221B.pdf> [pristupljeno: 30.5.2022.]

Brizendin, L. (2008). *Ženski mozak*. Zagreb: Profil

Business Insider (2015). *How to good looks can backfire on career*. Dostupno na: <https://www.businessinsider.com/how-good-looks-can-backfire-on-career-2015-4> [pristupljeno: 31.5.2022.]

Business Insider (2016). *5 ways being attractive affects your professional succes*. Dostupno na: <https://www.businessinsider.com/how-being-attractive-affects-your-career-2016-7-2016> [pristupljeno: 2.6.2022.]

Cigan, V., Šlogar, H. (2012). *Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva*. Učenje za poduzetništvo, vol. 2, no. 2, str. 259-265

Clearly Cultural (2022). *Geert Hofstede cultural dimensions*. Dostupno na: <http://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/uncertainty-avoidance-index/> [pristupljeno: 10.6.2022.]

Craver, C.B. (2002). *Gender and Negotiation Performance*. Social Practice, Sociological Practice: A Journal of Clinical and Applied Sociology, vol. 4, no. 3, str. 1-17.

Deloitte (2019). *Žene u poslovnom svijetu*. Dostupno na: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr\\_Zene\\_u\\_poslovnom\\_svijetu\\_2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr_Zene_u_poslovnom_svijetu_2019.pdf) [pristupljeno: 12.6.2022.]

Fisher R., Ury W. (1981). *Getting to Yes, Negotiating Agreement Without Giving In*. Houghton Mifflin Company

Hofstede, G. (2022). *The 6-D model of nation culture*. Dostupno na: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> [pristupljeno: 10.6.2022.]

Goleman, D. (2000). *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga

Harvard Law School (2022). *Negotiation skills*. Dostupno na: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/emotional-expression-in-negotiation/> [pristupljeno: 9.6.2022.]

Jenkić, R. (2011). *Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede*. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 48 (1), str. 103-123. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/66433> [pristupljeno: 15.6.2022.]

Jergovski, A. (2010). *Stakleni strop, Granice u napredovanju žena na radnom mjestu*, *Obnovljeni život*. 65 (3), str. 403 – 412. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=89280](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=89280) [pristupljeno: 14.6.2022.]

Juričev, L. (2012). *Žena u ulozi pregovarača*. Ekonomski portal. Dostupno na: <https://ekonomskiportal.com/zena-u-ulozu-pregovaraca/> [pristupljeno: 10.6.2022.]

Kennedy, G. (2003). *The new negotiating edge*. The behavioral Approach for Results and Relationships. London: Nicholas Brealey Publishing

Križman Pavlović D., Kalanj I. (2008). *Uloga poslovnog pregovaranja na stjecanje konkurentne prednosti*. Economic research – Ekonomska istraživanja, vol. 21, no. 4, str. 62-81

Langlois, J., Kalakanis, L., Rubenstein, A., Larson, A., Hallam, M., Smoot, M. (2000). *Maxims of Myths of Beauty? A Meta-Analytic and Theoretical Review*, Psychological Bulletin, vol. 1, no. 1, str. 390–423.

Lazibat, T., Petljak, K., Damić, M. (2018). *Važnost nacionalne kulture u istraživanjima iz područja međunarodnog poslovanja s posebnim osvrtom na Republiku Hrvatsku*. Zbornik Sveučilišta Libertas, 3 (3), str. 293- 302.

Lebowitz, S. (2015). *Why Men may be more likely to tolerate unfairness from attractive women*. Bussines Insider. Dostupno na: <http://www.businessinsider.com/men-accept-unfairness-from-pretty-women2015-7> [pristupljeno: 17.6.2022.]

Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B. (2009). *Pregovaranje*, Zagrebačka škola ekonomije i managementa: MATE d.o.o.

Nedović M., Ivanković, D., Mišćević, D., (2015). *Stakleni strop - položaj žena u sustavu znanosti*. Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, (5) 1, str. 91-98.

Nierenberg, J., Ross, I. S. (2003). *The secrets of Successful Negotiation*, Positive Business. London: Duncan Baird Publishers

Phatak, A.V. i Habib, M. M. (1996). *The dynamics of international business negotiations*. Business Horizons. 39 (3), str. 30-34

Poslovni.hr (2012). „*Stakleni strop*“ *ne dopušta ženama da dođu na više pozicije*. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/vijesti/stakleni-strop-ne-dopusta-zenama-da-dou-na-vise-pozicije-206190-2012> [pristupljeno: 14.6.2022.]

Požega, Ž., Crnković, B., Gashi, Lj. M., (2013). *Analiza vrijednosnih dimenzija korporativne kulture zaposlenika poduzeća u državnom vlasništvu*. Ekonomski vjesnik XXVI (2), 391-399. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/116137> [pristupljeno: 15.6.2022.]

Reynolds, K. (2017). *Women in business: advantages, challenges, and opportunities*. Dostupno na: <https://www.hult.edu/blog/women-in-business-advantages-challenges-andopportunities/> [pristupljeno: 15.6.2022.]

Rouse, M. J. i Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: MASMEDIA SEF (2018). *List studenata Ekonomskog fakulteta*. Mostar: Fram Ziral. Dostupno na: <https://ef.sum.ba/sites/default/files/staticke-stranice/dokumenti/SEF%2025.pdf> [pristupljeno: 20.6.2022.]

Shonk, K. (2022). *Women and Negotiation: Narrowing the Gender Gap in Negotiation*. Business Negotiations. Research. Dostupno na: <https://www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/women-and-negotiation-narrowing-the-gender-gap/> [pristupljeno: 14.6.2022.]

Simponton, D. (2006). *The Routledge History of Women in Europe since 1700*. New York: Routledge.

The Accidental Negotiator (2015). *How Negotiators Can Use "Take It Or Leave It"*. Dostupno na: <http://theaccidentalnegotiator.com/closing-the-deal/how-negotiators-can-use-take-it-or-leave-it> [pristupljeno: 1.6.2022.]

Tomašević Lišanin, M. (2004). *Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2(1), str. 143-158. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26200> [pristupljeno: 1.6.2022.]

Tudor, G. (1992). *Kompletan pregovarač – umijeće poslovnog pregovaranja*, Zagreb: MEP Consult. Str. 107

Tudor, G. (2009). *Veliki poslovni pregovori: tips & tactics*. Zagreb: M.E.P.d.o.o., str. 95.

Watershed Associates (2022). *Recognize Good Cop/Bad Cop*. Dostupno na: <https://www.watershedassociates.com/learning-center-item/good-copbad-cop.html> [pristupljeno: 13.6.2022.]

Wieseke, J., Alavi, S., Habel, J. (2004). *Willing to Pay more, Eager to Pay Less: The Role of Customer Loyalty to Price Negotiations*. *Journal of Marketing*. Vol 78., No. 6., str. 17-37., Dostupno na: <https://1library.net/document/zlge28oy-willing-pay-eager-role-customer-loyalty-price-negotiations.htm> [pristupljeno: 17.6.2022.]

Walls, K. (2022). *Global Negotiation*. Dostupno na: [www.csus.edu/indiv/c/carperdl/ch8-lewicki.ppt](http://www.csus.edu/indiv/c/carperdl/ch8-lewicki.ppt) [pristupljeno: 19.6.2022.]

Yan, A. i Gray, B. (1994). *Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures*. A Comparative Case Study. *The Academy of Management Journal*. 37 (6), str. 1478-1517

## Popis slika

<b>Slika 1.</b> Čimbenici uspješnog poslovnog pregovaranja (Križman Pavlović i Kalanj, 2008) ....	5
<b>Slika 2.</b> Udaljenost moći ili Power Distance (PDI) (Hofstede, 2022).....	13
<b>Slika 3.</b> Individualizam (IDV) (Hofstede, 2022).....	14
<b>Slika 4.</b> Muževnost ili Masculinity (MAS) (Hofstede, 2022) .....	15
<b>Slika 5.</b> Sklonost izbjegavanja rizika ili Uncertainty Avoidance (UAI) (Hofstede, 2022) .....	16
<b>Slika 6.</b> Dugoročna orijentacija ili Long Term Orientation (LTO) (Hofstede, 2022).....	17
<b>Slika 7.</b> Ugađanje nasuprot suzdržanosti (Hofstede, 2022).....	17
<b>Slika 8.</b> Postizanje poslovnih rezultata žena u odnosu na muškarce (Delloite, 2019) .....	21

## Popis grafikona

<b>Grafikon 1.</b> Dob.....	28
<b>Grafikon 2.</b> Bračni status .....	28
<b>Grafikon 3.</b> Stupanj obrazovanja .....	29
<b>Grafikon 4.</b> Radni staž.....	29
<b>Grafikon 5.</b> Naziv trenutnog radnog mjesta .....	30
<b>Grafikon 6.</b> Vrijeme zaposlenosti na tom radnom mjestu .....	31
<b>Grafikon 7.</b> Djelatnost kojom se bavi poduzeće u kojem su zaposlene .....	31
<b>Grafikon 8.</b> Sjedište poduzeća .....	32
<b>Grafikon 9.</b> Veličina poduzeća .....	33
<b>Grafikon 10.</b> Pravni oblik poduzeća .....	33
<b>Grafikon 11.</b> Smatranje je li inozemno tržište podjednako važno kao i domaće .....	34
<b>Grafikon 12.</b> Odvijanje glavnog dijela poslovanja poduzeća na inozemnom tržištu .....	35
<b>Grafikon 13.</b> Zaduženost za pregovaranje u poduzeću.....	35
<b>Grafikon 14.</b> Način pregovaranja .....	36
<b>Grafikon 15.</b> Učestalost pregovaranja na radnom mjestu s inozemnim tržištem .....	37
<b>Grafikon 16.</b> Učestalost dobivanja navedenih krajnjih rješenja u međunarodnim pregovorima .....	38
<b>Grafikon 17.</b> S čime se žene u poslovnoj praksi susreću.....	39
<b>Grafikon 18.</b> Prepreke u napredovanju žene kao pregovarača .....	40
<b>Grafikon 19.</b> Mišljenje da se međukulturalne barijere (ponajviše one koje utječu na međunarodno poslovnu ulogu žena) umanjuju uporabom elektroničkog poslovanja .....	40
<b>Grafikon 20.</b> Smatranje da su žene u međunarodnom poslovnom pregovaranju manje zastupljene u odnosu na muškarce .....	41
<b>Grafikon 21.</b> Faktori koji utječu na neuspjeh poduzeća u međunarodnim poslovnim pregovorima .....	42
<b>Grafikon 22.</b> Ocjena zadovoljstva zadnjim pregovaračkim procesom.....	43
<b>Grafikon 23.</b> Ocjena zadovoljstva vlastitim položajem u poduzeću .....	44
<b>Grafikon 24.</b> Ocjena zadovoljstva trenutnim položajem poduzeća na tržištu .....	45



## Prilozi

### Prilog 1.: Upitnik

#### Uloga žena u međunarodnom poslovnom pregovaranju

Socio-demografski podaci
Opis (po izboru)
<p>1. Spol *</p> <p><input type="radio"/> Muško</p> <p><input type="radio"/> Žensko</p>
<p>2. Dob *</p> <p><input type="radio"/> Do 24</p> <p><input type="radio"/> 25-34</p> <p><input type="radio"/> 35-44</p> <p><input type="radio"/> 45-54</p> <p><input type="radio"/> Od 55 godina i više</p>



### 3. Status \*

- Samac - bez djece
- Samac - s najmanje jednim djetetom
- U braku - bez djece
- U braku - s najmanje jednim djetetom
- U nevjenčanoj zajednici - bez djece
- U nevjenčanoj zajednici - s najmanje jednim djetetom

### 4. Stupanj obrazovanja \*

- Srednja škola
- VŠS
- VSS
- Magisterij/Doktorat

5. Radni staž \*

- Do 5 godina
- 6-10
- 11-20
- 21-30
- 31 godina i više

Uloga žena u međunarodnom poslovnom pregovaranju

Opis (po izboru)

6. Koji je naziv Vašeg trenutnog radnog mjesta? \*

- Menadžerica prodaje
- Marketing menadžerica
- Menadžerica nabave
- Voditeljica ljudskih resursa
- CEO/Glavna izvršna direktorica
- Financijska direktorica
- Ostalo...

7. Koliko ste dugo zaposleni na trenutnom radnom mjestu? \*

- Do jedne godine
- Od jedne do tri godine
- Više od tri godine

8. Kojom djelatnosti se bavi poduzeće u kojem radite? \*

- Primarni sektor - poljoprivreda, ribarstvo, šumarstvo
- Sekundarni sektor - industrija, građevinarstvo, rudarstvo, energetika
- Tercijarni sektor - trgovina, promet, ugostiteljstvo, bankarstvo, turizam
- Kvartarni sektor - obrazovne, znanstvene, odgojne, zdravstvene usluge, socijalne, sportske...
- Kvinarni sektor - računalne djelatnosti, javna uprava, financijsko posredovanje, javna sigurnost, sudske i p...

9. Gdje se nalazi sjedište Vašeg poduzeća? \*

- Bjelovarsko - bilogorska županija
- Brodsko - posavska županija
- Dubrovačko - neretvanska županija
- Grad Zagreb
- Istarska županija

- Karlovačka županija
- Koprivničko - križevačka županija
- Krapinsko - zagorska županija
- Ličko - senjska županija
- Međimurska županija
- Osječko - baranjska županija
- Požeško - slavonska županija
- Primorsko - goranska županija
- Sisačko - moslavačka županija
- Splitsko - dalmatinska županija
- Šibensko - kninska županija
- Varaždinska županija
- Virovitičko - podravska županija
- Vukovarsko - srijemska županija
- Zadarska županija
- Zagrebačka županija

10. Koja je veličina vašeg poduzeća? \*

- Mikro - manje od 10 zaposlenika
- Mali - manje od 50 zaposlenika
- Srednji - manje od 250 zaposlenika
- Veliki - koji ispunjavaju dva od tri kriterija: 1. zaposleno 250 radnika i više, 2. prihod veći od 300.000.000,0...

11. Koji je pravni oblik poduzeća u kojem radite? \*

- Dioničko društvo - d.d.
- Društvo s ograničenom odgovornošću - d.o.o.
- Obrt
- Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću - j.d.o.o.
- Javno trgovačko društvo - j.t.d.
- Komandtino društvo - k.d.
- Ostalo...

12. Posluje li Vaše poduzeće na inozemnom tržištu? \*

Da

Ne

Nakon odjeljka 1 Nastavi na sljedeći odjeljak

Odjeljak 2 od 2

Naslov odjeljka (po izboru)



Opis (po izboru)

13. Smatrate li da je inozemno tržište podjednako važno kao i domaće? \*

Da

Ne

14. Odvija li vam se glavni dio poslovanja poduzeća na inozemnom tržištu? \*

Da

Ne



15. Tko je u Vašem poduzeću zadužen pregovaranje u poduzeću na inozemnom tržištu? \*

- Muško
- Žensko

16. Kako najčešće pregovarate? \*

- Putem elektroničkog poslovanja
- "licem u lice"

17. Koliko učestalo pregovarate na Vašem radnom mjestu na inozemnom tržištu? (npr. s potencijalnim ili postojećim poslovnim partnerima, vanjskim suradnicima i slično?) \*

1- nikada, 5- svakodnevno

	1	2	3	4	5	
Nikada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svakodnevno

18. Koliko često dobijete navedena krajnja rješenja u Vašem poduzeću u međunarodnim pregovorima? \*

1-nikada, 5-svakodnevno

	1	2	3	4	5
Ostvarenje ko...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apsolutna dom...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potpuna prilag...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obje strane gu...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



19. Kao žena, u poslovnoj praksi susrećem se: \*



1- nikada, 5-svakodnevno

	1	2	3	4	5
Diskriminacijo...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diskriminacijo...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diskriminacijo...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mišljenjem da ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepoštivanje o...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mišljenjem da ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Svaka od navedenih tvrdnji, prema Vašem mišljenju, koliku prepreku predstavlja za napredovanje kao žene pregovarača? \*



1-nije prepreka, 5-velika prepreka

	1	2	3	4	5
Žene ne bi treb...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatak isk...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stav okoline da...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sukob obiteljsk...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dominacija mu...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mišljenje da že...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mišljenje da že...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

⋮

21. Smatrate li da međukulturalne barijere (ponajviše one koje utječu na međunarodnu poslovnu ulogu žene) umanjuju se kako raste upotreba elektroničkog poslovanja? \*

Da

Ne

⋮

22. Smatrate li da su žene u međunarodnom poslovnom pregovaranju manje zastupljene u odnosu na muškarce? \*

Da

Ne

⋮

23. Koji faktori utječu, po Vašem mišljenju, na neuspjeh poduzeća u međunarodnim poslovnim pregovorima? \*

	1	2	3	4	5
Postojanje jezi...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postojanje me...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postojanje vre...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepoznavanje ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedovoljna pri...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Koliko ste zadovoljni svojim posljednjim pregovaračkim procesom? \*

1- u potpunosti nezadovoljna, 5- u potpunosti zadovoljna

	1	2	3	4	5	
U potpunosti nezadovoljna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti zadovoljna

25. Koliko ste zadovoljni vlastitim položajem u Vašem poduzeću? \*

1- u potpunosti nezadovoljna, 5- u potpunosti zadovoljna

	1	2	3	4	5	
U potpunosti nezadovoljna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti zadovoljna

26. Koliko ste zadovoljni trenutnim položajem Vašeg poduzeća na tržištu? \*

1- u potpunosti nezadovoljna, 5- u potpunosti zadovoljna

	1	2	3	4	5	
U potpunosti nezadovoljna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti zadovoljna