

Pregovaranje u različitim kulturama

Malec, Matea

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:336958>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-26**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE LIBERTAS
ZAGREB**

MATEA MALEC (OŠTARIJAŠ)

ZAVRŠNI RAD

**PREGOVARANJE U RAZLIČITIM
KULTURAMA**

Zagreb, rujan 2018.

**MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE LIBERTAS
ZAGREB**

STRUČNI STUDIJ

Poslovna ekonomija

**PREGOVARANJE U RAZLIČITIM
KULTURAMA**

KANDIDAT: Matea Malec (Oštarijaš)

KOLEGIJ: Poslovno pregovaranje

MENTOR: Jasna Genzić, univ.spec.oec.

Zagreb, rujan 2018.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. KULTURA	2
2.1 GLOBE	3
2.2. Kultura i poslovno pregovaranje	4
2.3. Kulturološke razlike	6
2.4. Poslovno pregovaranje	7
3. PREGOVARANJE NA PRIMJERU RAZLIČITIH KULTURA	10
3.1. Hrvatska	11
3.2. Turska	13
3.3. Ujedinjeno Kraljevstvo	14
3.4. Sjedinjene Američke države	15
3.5. Italija	17
3.6. Njemačka	19
3.7. Španjolska	20
3.8. Kina	22
3.9. Francuska	24
3.10. Rusija	25
3.11. Australija	26
3.12. Indija	27
4. ZAKLJUČAK	29
5. LITERATURA	29

1.UVOD

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

Pri ulasku na tržište poduzeće se susreće se s mnogobrojnim izazovima između ostalog i kulturološkim, što može biti problem ukoliko se kulturološke razlike ne prepoznaju. Bitno je uvažiti prepoznate kulturološke razlike između domaćeg i inozemnog poduzeća u procesu pregovaranja. Više od dvije trećine uspješnosti u pregovaranju određeno je neverbalnom komunikacijom. Zato je važno prepoznati i razumjeti razlike u uporabi neverbalnih poruka, kako govor tijela sugovornika, osobito onih koji dolaze iz različitih kultura, kako ne bi bile uzrok skupih nesporazuma. Različiti ljudi komuniciraju na različite načine i upravo ta komunikacija oblikuje njihov način života, a samim time i kulturu. Kad se elementi komunikacije mijenjaju, mijenjaju se i elementi kulture. Bez kulture nema ni komunikacije. Nedostatak znanja o drugoj kulturi može dovesti do neugodnih ili smiješnih pogrešaka u komunikaciji. Prilikom razgovora osoba iz različitih kultura, može doći do pogrešne interpretacije izrečenog te sudionici razgovora u tom slučaju moraju biti vrlo pažljivi i susretljivi kako bih se mogli sporazumjeti na pravilan način i postići suradnju.

2. KULTURA

Kultura je društveno naslijeđe neke grupe ljudi, osjećanja, djelovanja, zajednice ili društva i temelji se na simbolima. Ljudi dijele zajedničko ponašanje, stavove i razmišljanje karakteristične za jedan narod prenoseći ih na mlađe generacije. Kultura se nasljeđuje kroz društvo, tj. osoba mora naučiti kulturu od ostalih članova društva. Vrijednosti kulture se uče od rane životne dobi, tako što roditelji svoja uvjerenja i mišljenja prenose na svoju djecu. Prilagodljiva je, jer se ljudi brzo i fleksibilno prilagode na svijet oko njih. Zbog potrebe za socijalizacijom i društvenom prihvaćenošću, različite ustanove, institucije, ali i ostali članovi društva mogu utjecati na promjenu ponašanja i uvjerenja kod pojedinaca neovisno o ispravnosti takve odluke. Neke su države civiliziranije od drugih kao što su neki ljudi kulturniji od drugih. Dinamična je i naučena, stvarajući ju brzim oblikom na promjenu fizičkih uvjeta. Gledanje kulture kao sustav simbola je različit od mjesta do mjesta s prilagođenim funkcijama. Kulturna promjena može biti rezultat otkrića i izuma, ali može biti i rezultat dodira između dviju kultura.

Najznačajnije karakteristike kulture su:

- Komunikativnost – olakšava kulturi sporazumijevanje i komuniciranje te doprinosi većoj bliskosti između nosilaca
- Dinamičnost – podložna je postepenim promjenama tokom vremena
- Stečenost – usvaja se kroz duge procese socijalizacije, razvoja i modernizacije, tj. cijeli život
- Kumulativnost – nalazi se u neprekidnom procesu uobličavanja
- Načelnost – prepoznaje se na osnovu manifestacijskih obilježja
- Diferenciranost – različite društvene grupe, sa različitim kulturama mogu različito reagirati na određenu situaciju
- Djeljivost – društvenost
- Trajnost – prenosi se sa generacije na generaciju

Elementi kulture su:

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

2.1 GLOBE

Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness je istraživački program putem kojeg su identificirane i razvijene mjere društvene. U istraživanju je sudjelovalo 18.000 menadžera iz 62 kulture.

Kulturne dimenzije prema GLOBE projektu su:¹

- ✓ Usmjerenje izvedbe – stupanj u kojemu kolektiv potiče i nagrađuje članove grupe za poboljšanje performansi i izvrsnost
- ✓ Asertivnost – stupanj u kojem su pojedinci agresivni u svom odnosu s drugima
- ✓ Buduća orijentacija – stupanj u kojem se pojedinci bave orijentiranim ponašanjima, npr. planiranje, ulaganje u budućnost i odgađanje zadovoljstva
- ✓ Ljudska orijentacija – stupanj u kojem kolektiv potječe i nagrađuje pojedinca da budu poštteni, velikodušni, brižljivi i ljubazni prema drugima
- ✓ Institucionalni kolektivism – stupanj u kojem organizacijska i društvena praksa potječe i nagrađuje kolektivnu raspodjelu sredstava i kolektivnu akciju
- ✓ Grupni kolektivism – stupanj u kojem pojedinci izražavaju ponos i odanost u organizacijama ili obiteljima
- ✓ Gender egalitarizam – stupanj u kojem kolektiv minimizira spolnu nejednakost
- ✓ Udaljenost snage – stupanj u kojoj zajednica prihvaća i odobrava autoritet, razlike moći i statusne povlastice

¹ Preuzeto na: http://globeproject.com/study_2004_2007 (10.07.2018.)

- ✓ Izbjegavanje nesigurnosti – stupanj u kojoj se društvo, organizacija ili grupa oslanja na društvene norme, pravila i postupke za ublažavanje nepredvidljivosti događaja; što je veća želja da se izbjegne nesigurnost, to više ljudi traži redovitost, dosljednost, strukturu, formalne postupke i zakone kako bi pokrili situacije u svakodnevnom životu

2.2. Kultura i poslovno pregovaranje

Poslovno pregovaranje je vještina upravljanja poslovnim odnosima. Dobre pregovaračke vještine su važne za uspjeh kako pojedinaca tako i grupe. Dobar pregovarač nije rođen sa svim vještinama i znanjem, on svoje vještine usavršava tijekom godina, npr. vještine kao slušanje, govorenje, neverbalna komunikacija. Kultura utječe na poslovno pregovaranje te različiti običaji mogu biti presudni prilikom poslovanja.

Načini na koje kultura može utjecati na pregovaranje:²

1. Definicija pregovora - O čemu se pregovara i što se događa za vrijeme pregovora različito je od kulture do kulture
2. Percepcija prilika
 - Distributivne prilike
 - Integrativne prilike
3. Odabir pregovarača - Kriteriji mogu biti:
 - Dob
 - Spol
 - Znanje o temi pregovora
 - Poznavanje jezika
 - Položaj
 - Obiteljske veze
 - Iskustvo
 - Status
4. Protokol - Kulture se razlikuju prema važnosti protokola tj. razine formalnosti odnosa.
5. Komunikacija - Kultura utječe na verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Neverbalna komunikacija često zna biti različita od kulture do kulture.

²Lewicki, R. J., Saunders, D. M. & Barry B.: Pregovaranje, MATE d.o.o. Zagreb, str. 418. – 422.

6. Isti govori tijela ne znače isto u svakoj kulturi. Što jedna kultura smatra uvredljivim, druga to može smatrati znakom snage i nadmoći.

Smjernice neverbalne komunikacije:³

- Pokreti moraju biti iznad struka. Pokreti ispod struka su teže uočljivi te odaju “loše” držanje.
 - Ispružiti ruke te ih raširiti sukladno njegovoj veličini, kao da se želi približiti publiku.
 - Kada se ruke ne koriste, spustiti ih niz tijelo.
 - Izbjegavati brze pokrete i trzaje. Oni odaju nervozu i neuvjerljivost. Zadržavanje pokreta u istom položaju duže nego je to uobičajeno, u konverzaciji ublažava nervozu.
 - Mijenjati pokrete tijekom prezentacije, npr. mijenjati položaj ruku, povremeno ih ne micati i sl.
 - Koristiti pokrete koji naglašavaju sadržaj poruke.
 - Držati dlanove otvorene i prste spojene, izbjegavati prijeteće geste, kao što su ispruženi kažiprst, stisnute šake i sl.
 - Koristiti moć osmjeha kao najefektnijeg sredstva neverbalnog ponašanja.
7. Osjetljivost na vrijeme - Vrlo važna stavka poslovnog pregovaranja je dolazak na vrijeme. Preciznost i točnost se uvijek cijeni. Različite kulture različito percipiraju vrijeme.
8. Sklonost riziku - Kulture se razlikuju prema tome jesu li sklone riskiranju. Neke kulture svoje odluke donose postepeno te im je potrebna velika količina informacija za donošenje odluka.
9. Grupe nasuprot pojedinaca - Razlikuju se kulture koje su iznimno orijentirane na pojedince, te kulture koje su orijentirane na grupe.
10. Priroda sporazuma - U pojedinim kulturama sporazum se skalapa na temelju logike, a u ostalim na temelju veza i statusa.
11. Emocije - Kultura utječe i na iskazivanje emocija. Neke kulture to koriste kao taktiku prilikom pregovaranja

³Futrell C.: Fundamentals of Selling, Publisher: McGraw-Hill Irwin Homewood Ill., str.277.

2.3. Kulturološke razlike

Prilikom ulaska poduzeća na međunarodno tržište ono se susreće s mnogobrojnim izazovima pa tako i kulturološkim, što može uzrokovati probleme ukoliko se kulturološke razlike ne prepoznaju. Stoga je nužno analizirati i uvažiti prepoznate kulturološke razlike između domaćeg i inozemnog poduzeća u procesu poslovnog pregovaranja. Različita tržišta karakteriziraju različite kulturne specifičnosti s kojima svaki čovjek treba biti upoznat kako se nebi pogrešno protumačile poruke i tako otežale poslovanje na tržištu. Tijekom poslovnog pregovaranja zapadnim kulturama uobičajeno je gledanje drugoj osobi u oči. Izbjegavanje pogleda često se smatra nedostatkom interesa, nepovjerenje i nepoštivanje. Kod Japanaca nije neuobičajeno izbjegavanje kontakta očima tijekom komunikacije kao znak poštovanja. Dok se u Africi gledanje u oči smatra nepoštivanjem. Izbjegavanje kontakta očima između muškaraca i žena učestalo je u Egiptu. Osobe različite socioekonomske moći u Indiji izbjegavaju kontakt očima. Dok u SAD-u osobe na višim pozicijama smiju dodirnuti osobu na nižoj poziciji, ali obrnuto je nedopustivo. Brazilci prilikom pozdravljanja poljube se u oba obraza, dok Meksikanci se zagrlje. Žene na Kostariki se poljube u jedan obraz, a drugu ruku stave na rame druge osobe. U južnoistočnoj Aziji prilikom pozdravljanja dodir se u potpunosti izbjegava. Talijani, Afrikanci i Južnoamerikanci češće koriste neverbalnu komunikaciju i geste u komunikaciji dok se manje značajne geste koriste u skandinavskim zemljama, Japanu, Njemačkoj ili Kini.

Kulture u kojima se preferira kontakt očima	Kulture u kojima se izbjegava kontakt očima
Njemačka	Japan
Rusija	Koreja
Hrvatska	Afrika
Velika Britanija	Istočna Indija
Gluhonjemi	Filipini

Tablica 1. Kontakt očima u različitim kulturama
Izvor: www.mirakul.hr

2.4. Poslovno pregovaranje

Pregovaranje u poslovnom, ali i u osobnom životu može biti naporno ako obje strane nastoje ostvariti isključivo vlastiti interes, bez uvažavanja zahtjeva druge strane ili sagledavanja dugoročnih posljedica. Vrlo često korišten termin "win-win situacija" opisuje pozitivan osjećaj uspješno dovršenog pregovora za obje uključene strane. Efektivno pregovaranje može se naučiti i pružiti priliku da se uspješno odrade poslovi u kojima se ono što žele ne podudara s onim što neka druga strana želi, a zaista je primjenjivo u svim poslovnim i životnim situacijama. Ako imate osjećaj da vas netko konstantno iskorištava ili ste primorani stalno se boriti kako biste postigli svoje ciljeve, vrijeme je da poradite na svojim pregovaračkim sposobnostima.

Postoje 4 moguća ishoda pregovora:

1. Ja dobivam, ti gubiš
2. Ja gubim, ti dobivaš
3. Ja dobivam, ti dobivaš
4. Ja gubim, ti gubiš



Slika 1. Ishod pregovora – dobitak, dobitak

Izvor: https://www.google.hr/search?biw=1280&bih=575&tbm=isch&sa=1&ei=4nVgW5aeOcqV6ASG-o7ABQ&q=poslovno+pregovaranj&oq=poslovno+pregovaranj&gs_l=img

Poslovni bonton vrlo je važan u poslovnom svijetu i svaka osoba trebala bi znati njegove osnove. Poslovna komunikacija u pisanom obliku uglavnom se odvija preko e-maila. Pri pisanju takvog sadržaja, treba voditi računa o tome da svaki e-mail mora imati naslov, pozdrav, završnicu i potpis. Ne bi trebalo pisati eseje i bilo bi lijepo cijeliti tuđe vrijeme pa tekst treba ograničiti na maksimalno 20 redova. Poslovni bonton zahtjeva da svaki e-mail koji šaljete, potpišete svojim imenom i kontakt podacima. Ako idete na godišnji odmor ili znate da vas neće biti par dana, trebalo bi staviti auto-odgovor koji će vaše kontakte o tome obavijestiti. Način na koji komuniciramo je također jako važan dio poslovnog bontona. Treba biti uljudan, pristojan i pokazati poštovanje prema sugovorniku. Slušajte što vam se govori, gledajte osobu s kojom komunicirate u oči i postavljajte pitanja kako bi pokazali interes za ono što vam ona govori. Trudite se zadržati vedar izraz lica i osmijeh na njemu jer ćete tako pridobiti naklonost sugovornika. Kako biste izbjegli bilo kakva kašnjenja, dobro isplanirana organizacija poslovnog sastanka vrlo je važna. Ako vam se ipak dogodi da kasnite, zamolite klijenta da vas pričekava nekoliko minuta i pritom se ispričajte zbog narušenog rasporeda. No, ako je riječ o većem kašnjenju, uz ispriku zamolite klijenta da se sastanak odgodi ili mu to predložite. Poslovni bonton diktira da prilikom susreta s posjetiteljem, ustanete, pružite mu ruku i pokažete mjesto na koje će sjesti. Pričekajte da prvo on sjedne, a potom možete i vi. Potrudite se sugovornika dočekati s osmijehom na licu. Nakon što sastanak završi, otpratite ga do vrata, a važne goste do stepenica ili dizala. U slučaju da ste vi posjetitelj, pri dolasku na sastanak trebate pozdraviti, zahvaliti što ste primljeni i ispričati se ako kasnite. Poslovni bonton nalaže da poslovne i druge torbe odložite kraj sebe, a ne na stol domaćina. Sako nemojte skidati, ako vam domaćin to neponudi. Kad sastanak završi, zahvalite se na odvojenom vremenu i gostoprimstvu.

Savjeti kako pregovarati te ostvariti cilj:

1. Pripremite se - Pregovori neće biti uspješni ako ne baratate svim činjenicama i brojkama, bez obzira idu li vam u korist. Pripremite se prije nego dođete na sastanak. Barem ćete biti sigurni da ste napravili nabolje što možete.
2. Znajte što želite- Možete pripremiti sve brojke i činjenice u glavi, ali ako neznate što zapravo želite postići, neće znati ni druga strana. Jasno i koncizno predstavite svoju vrijednost, a zatim je poduprite brojkama i činjenicama.

3. Koristite otvorena pitanja- Dobri pregovori temelje se na kvalitetnim informacijama, koje ne možete dobiti ukoliko postavljate pitanja na koja su odgovori “da” ili “ne”. Otvorenim pitanjima, na samom sastanku, možete saznati ključni detalj kojim možete poduprijeti svoj cilj.
4. Ostanite smireni i isključite emocije- Pregovori često nisu laki. Pokušajte ostati hladne glave. Postavite se kao da pregovarate u ime nekog drugog, ako će vam to olakšati proces. Uzmite u obzir da je s druge strane, također, emocionalno ljudsko biće. Podizanje tona ili se crvenilo u licu, znakovi su popuštanja. A tada, zbog taštine i ega, pregovori mogu krenuti naopako.
5. Budite odlučni - Pregovori mogu trajati ponekad gotovo beskonačno, a ponekad je dovoljna minuta da se zaključi posao. O kojoj god varijanti bila riječ, bitna je odlučnost. Ne želite da vas procijene kao nekoga tko stalno mijenja mišljenje. Ukoliko se radi o pregovorima koji traju kratko, možda nećete imati drugu priliku da budete odlučni oko nekog pitanja.
6. Slušajte - Nitko ne voli monologe, kao ni osobe koje stalno tupe svoje i tako ignoriraju “suparnika”. Slušajte pažljivo drugu stranu i pripremite odgovor koji je u skladu s onime što je rečeno. Uostalom, to je ionako temelj dobre komunikacije općenito, pa tako i u pregovorima.
7. Pronađite win-win rješenje - Pregovori neće biti uspješni ukoliko nastupite kao nasilnik koji traži svoje. Pravi gentleman i dobar pregovarač, uključit će u svoj cilj korist za obje strane. Osim što će druga strana lakše pristati na dogovor, obzirom da ste našli profitabilno rješenje, sa sastanka ćete izaći i kao stručnjak po pitanju onoga o čemu se pregovaralo.
8. Dajte, ali i tražite zauzvat - U redu je dati, u redu je pristati i na kompromis, no svakako tražite nešto zauzvat. Ukoliko odustanete, pregovori nisu imali smisla. No, možda umjesto onoga što ste zacrtali, možete postići nešto drugo, jednako dobro (ili čak i bolje).
9. Budite samopouzdana - To je možda čak i najvažniji detalj. Drhtave ruke, prigušen glas i nervozno raspoloženje, osim što će odati loš dojam, odvući će vam i fokus s pregovora na vlastito ponašanje. Međutim, ako ste se dobro pripremili i prikupili

sve informacije potrebne za pregovore, ako znate što želite i ako ste s tim mirni i odlučni, svakako ćete ublažiti nervozu, ako je već ne možete izbjeći.

10. Smislite izlaznu strategiju - Pregovori ne idu kako treba, potučeni ste ili druga strana jednostavno ne daje ništa, bez obzira koliko ste razumni. U tom slučaju postavite onaj zadnji “ultimatum” na koji mogu pristati ili ne, ili jednostavno završite pregovore. Granica ispod koje ne pristajete, odnosno zadnji “ultimatum”, pripremite zajedno s pripremom za sastanak, da ste s tim mirni i čisti prije nego krenete u pregovore. Inače se može dogoditi na pristanete na nešto što nije dobro za vas, a da toga u tom trenutku ne budete svjesni.

3. PREGOVARANJE NA PRIMJERU RAZLIČITIH KULTURA

Poslovni čovjek nailazi na mnoge kulturne razlike kod svojih partnera iz drugih zemalja. Njegova dužnost je upoznati i naučiti neke pojedinosti zabranjenog i dopuštenog, da nebi došlo do neugodne situacije.



Slika 2. Početak poslovnog pregovaranja

Izvor: https://www.google.hr/search=poslovno+pregovaranj&gs_l=img

3.1. Hrvatska

U našoj zemlji postoji jako malo literature iz ovog područja, što dobrih što loših knjiga, ali niti jedna nije postojala koja bi o pregovorima i kvaliteti budućeg uspješnog hrvatskog pregovarača govorila s hrvatskog aspekta i koja bi bila prilagođena našim prilikama, konkretnim primjerima iz vodećih trgovačkih lanaca, s naglaskom na iskustvo postojećih stranih lanaca u Hrvatskoj. Istraživanje koje se provelo 2007. godine⁴ u Hrvatskoj odnosilo se na ispitivanje uloge poslovnog pregovaranja kao jednog od izvora konkurentskih prednosti unutar hrvatskih poduzeća. Ustanovilo se da je u hrvatskim poduzećima prisutna svijest o tome da sposobnost poslovnog pregovaranja predstavlja izvor konkurentске prednosti, ali nije operacionalizirana. Dvije trećine hrvatskih poduzeća izjasnilo se da je sposobnost poslovnog pregovaranja značajni izvor konkurentске prednosti, iako je samo 40% ispitanih poduzeća redovito ulagalo u razvijanje pregovaračke sposobnosti svojih zaposlenika.



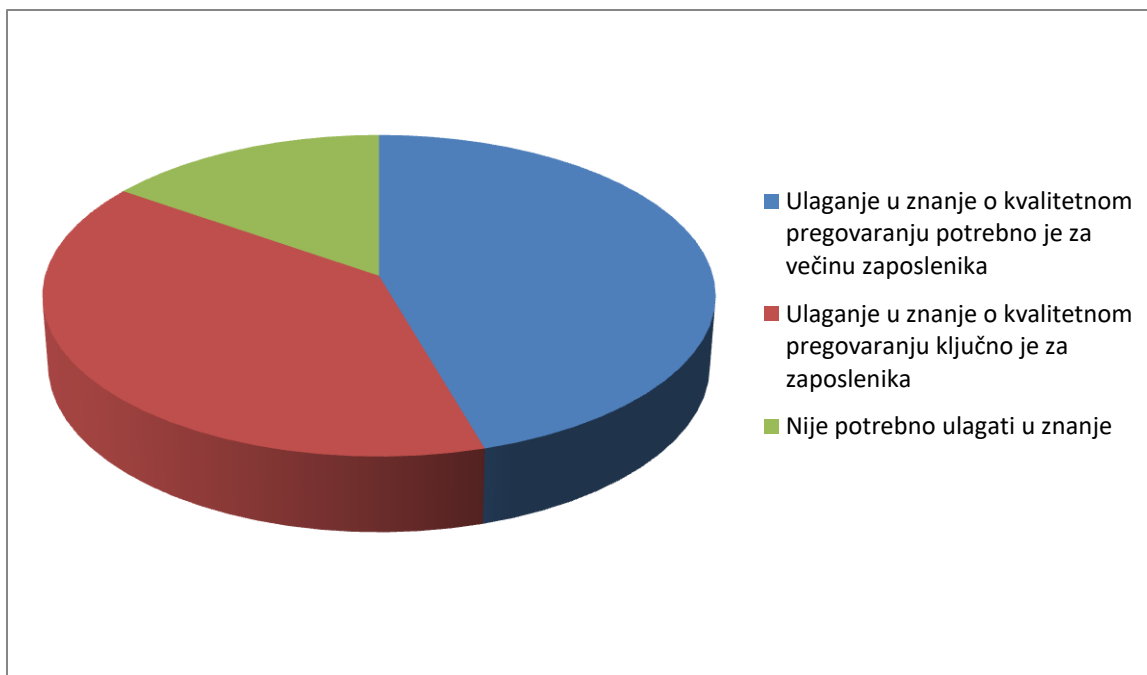
Slika 3. Poslovno pregovaranje
Izvor: www.pregovaranje.hr

⁴Križman, Pavlović, D., Kalanj, I. (2008). Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentске prednosti. *Ekonomska istraživanja*, str 1-20

Uspješan poslovni čovjek teži boljitku i uspostavi kontrole nad svojom komunikacijom zbog toga što svako ponašanje komunicira i utječe na druge. Čovjek uvijek komunicira, htio on to ili ne. Bila to verbalna⁵ i neverbalna⁶ komunikacija ili šutnja, dokle god čovjek jest do tada i komunicira. U usmenom komuniciranju osoba u razgovoru nastoji na najjasniji i najljepši način iznijeti misao s namjerom obavještanja, postizanja sporazuma i poslovnog cilja. Bitno je promisliti što ćemo reći, procijeniti kada je vrijeme govora, koliko ćemo govoriti, kome govorimo i na koji način. Ne treba pričati o onome što ne razumijemo, ne iznositi intimnost o drugima, ne koristiti poštapalice i psovke. Isto tako, nije se potrebno isticati, burno reagirati i upadati u riječ. Ispravno komuniciranje štedi nerazumijevanje, uzaludnost, neuspješnost. Često je razlog neuspjeha upravo vlastito raspoloženje. Nevezani razgovor u poslovanju je važniji nego što mnogi misle. Bitno je da se postavljaju otvorena pitanja i da se sluša sugovornika te je važno znati da su zabranjene teme politika i vjera, bolesti i problemi, problemi s partnerom te nepristojni vicevi. Bitno je znati slušati s razumijevanjem. Svaki čovjek osim što želi iskazati svoja razmišljanja govorom, želi biti i saslušan. Jedno od osnovnih pravila poslovnog odijevanja je jednostavnost i nenametljivost. Poslovni muškarac i poslovna žena trebaju voditi računa o tome koja odjeća pripada određenim službenim prilikama i odnositi se u skladu s tim. Svaki poslovni sastanak dogovara se unaprijed te se odvija u predviđenom i prije dogovorenom vremenu. Sastanci koji nisu pripremljeni često krađu dragocjeno vrijeme, a i kaže se da „vrijeme utrošeno na bilo šta bit će obrnuto proporcionalno svoti o kojoj se radi“. Važno je da sastanci budu korisni i pripremljeni. Za organizaciju sastanka potrebe su tehničke i osobne pripreme. Poštivanje dogovora oko vremena vrlo je važan element poslovne etike, stoga postoji nekoliko pravila za dobar poslovni sastanak, a to su: prethodno poslana obavijest i dnevni red poslovnog sastanka, točnost, pregledne upute o tome kako stići do mjesta sastanka, planiranje termina i sadržaja poslovnog sastanka, zatvorena vrata i preusmjereni telefonski pozivi te strpljenje i tolerantnost. Tijekom sastanka, mobilni uređaji trebaju biti isključeni i ne smiju se držati na stolu, a zabranjeno je i žvakanje žvakaćih guma i pušenje. Ukoliko želite uspješno pregovarati, slušajte što vam se govori, gledajte osobu s kojom komunicirate u oči i postavljajte pitanja kako bi pokazali interes za ono što vam ona govori. Trudite se zadržati vedar izraz lica i osmjeh na njemu jer ćete tako pridobiti naklonost sugovornika.

⁵Verbalna se komunikacija temelji na jeziku, a znači komuniciranje riječima.

⁶Neverbalna komunikacija se odnosi na svjesno i nesvjesno komuniciranje tijela, što znači komuniciranje bez riječi.



Grafikon 1. Mišljenja ispitanika o ulaganju u znanje zaposlenika o kvalitetnom pregovaranju
 Izvor: www.ulaganjeuznanjezaposlenika.hr

3.2. Turska

Poslovanje u Turskoj je osobna stvar. Pregovaranje je usporeno u odnosu na očekivanu brzinu. Odnos sudionika pregovora mora se uspostaviti prije nego se pristupi formalnim pregovorima. Poželjne teme su obitelj, kultura te pogotovo nogomet. Dok teme koje trebate izbjegavati su prošlost i vjera. Uljudnost i dobar odgoj su jako bitni. Pregovaranje počinje polako sa puno pitanja koja mogu biti nevažna u odnosu na temu pregovaranja, ali to je bitan dio turske komunikacije. Ako nekog prekinete usred razgovora, smatrat će vas nepristojnim. Uspjeh pregovora ovisi o povjerenju i odnosu, kao i od jasne slike suradnje koju bi mogli ostvariti. Turci su vrlo zahtjevni u svome poslu, stoga im morate dati jasnu sliku namjere poslovanja. Ako posumnjaju u vas, poljuljani su izgledi za nastavak poslovanja. Kada se uspostavi povjerenje, komunikacija postaje direktna. Bitne odluke donose vrlo sporo. Kod pregovaranja imaju mnogo zahtjeva, kako bi provjerili nivo odgovornosti, status, kao i mogućnosti da donosite odluke u ime firme. Pritisak ili rokovi nisu dobri u pregovorima, jer postoji mogućnost otkazivanja posla i kraja pregovora. Bit pregovora nije uvijek profit, već može biti čast, utjecaj i poštovanje. Tijekom pregovaranja je nepristojno pokazivati donove cipela ili upirati stopala na nekoga, dok je kod žena nepristojno prekrížiti noge. Pri upoznavanju ili pozdravljanju se rukuju. Ukoliko zavrte glavom lijevo – desno, to ne znači „ne“ nego „ne razumijem“. Pregovaranje traje jako dugo i sporo nego uobičajeno, ako vršite

pritisak na njih doživljavati će vas agresivnima i neprijateljski. Uvijek treba polagano govoriti i ponoviti značenja, zaključke i dogovore kako bi bili sigurni da ste se dobro sporazumili. Budite svjesni da ste u zemlji gdje je trgovina kao dio tradicije dovedena do savršenstva. Tijekom pregovora očekujte dosta cjenkanja i mogu se uvrijediti ako ne želite sudjelovati u toj vrsti tradicije. Ukoliko unutar Turske putujete uzmete si vremena, jer bi vas ceste i prijevoz mogao ostaviti na cjedilu. Darivanje kod njih nije uobičajeno, jer smatraju da sui zajedničke večere i razni obilaski mnogo vrijedniji. Ukoliko nešto baš želite pokloniti onda neka to bude neka rukotvorina iz mjesta iz kojeg dolazite ili hrana. Alkohol nikako, jer Islam zabranjuje alkohol.

3.3. Ujedinjeno Kraljevstvo

Ujedinjeno Kraljevstvo bogato je kulturom i tradicijom. Stoga prije poslovnog sastanka potrebno se informirati o običajima, ritualima i poslovnoj kulturi zemlje. Najbolje je ugovoriti sastanak nekoliko dana prije te se najaviti par dana unaprijed. Prilikom ugovaranja sastanka treba izbjegavati srpanj, kolovoz te Uskrs jer tad većina Britanaca ide na godišnji odmor. Britanci su vrlo rezervirani te je teže započeti neformalni razgovor s njima. Razgovor je bolje započeti otvorenim pitanjima, nego iznošenjem mišljenja. Iako su Britanci većinom tolerantni i otvoreni, vrlo su ponosni na svoju kulturu i nasljeđe pa biste to trebali poštovati. Britanci sa sjevera su puno otvoreniji i prijateljski nastrojeni nego oni s juga. Oni uglavnom pričaju vrlo smireno, ne podižu ton i ne gestikuliraju. Također ne vole veliku bliskost sugovornika, nije pristojno ubacivati se u riječ i prekidati sugovornika. Poželjne teme su vrijeme, sport, životinj, kultura te kvaliteta britanske hrane i piva. Teme koje treba izbjegavati su politika, religija, osobna pitanja te EU i euro. U njihovoj poslovnoj kulturi nije uobičajeno darivati poslovne partnere. Poklonom se može obilježiti uspješno zaključivanje posla. Prilikom poslovanja s Britancima neverbalnu komunikaciju treba svesti na minimum, jer su rezerviran narod te ne gestikuliraju previše. Što se tiče poslovnog odjevanja konzervativan izbor odjeće je najbolji. Odjela, haljine i kostimi tamnijih boja. I žene i muškarci mogu nositi hlače, ali moraju izbjegavati nošenje traperica. Muškarci bi svakako trebali izbjegavati stavljanje kemijskih olovaka u prednji džep na jakni ili košulji te nošenje prugastih kravata jer postoji velika mogućnost da taj uzorak pripada nekoj školi, sveučilištu, klubu ili vojnoj postrojbi koje niste član.

3.4. Sjedinjene Američke države

Vodeća filozofija poslovanja u SAD-u glasi: „zaraditi što više novca što je brže moguće uz pomoć teškog rada, dobrih prilika i vlastite moći te moći novca“. U SAD-u je najvažnija ušteda vremena. Treba biti pažljiv prilikom poslovanja s njima. Odmah na početku se da zaključiti da na poslovne odluke u procesu pregovaranja zasigurno ne utječu emocije ni emocionalan faktor već preokupiranost novcem. Amerikanci su izraziti individualisti i prema tome u svakom poslu će se upustiti u sve vrste radnji koje nisu striktno zabranjene. Pregovaračka atmosfera vrlo brzo postaje opuštena i neformalna jer Amerikanac vrlo brzo u poslovne teme uključi i neke teme iz privatnog života s ciljem stvaranja što boljih utisaka i prijateljskih odnosa. Prije svega imaju jako dobar osjećaj za vrijeme i točni su kad dolaze na poslovne sastanke. Amerikanci tijekom pregovora znaju biti dosta neformalni tako da nije ništa čudno u koliko drugu stranu zovu osobnim imenom i u koliko razgovaraju o detaljima iz privatnog života. Često nemaju strpljenja te žele da se već na prvom sastanku postigne dogovor, a da se kasnije razrađuju ostali detalji. Amerikanci se često upuštaju u rizike, ali uvijek u prvom planu imaju financijski plan. U samom procesu pregovaranja na prvom sastanku pokušavaju ostvariti usmeni dogovor to jest postići opći dogovor te nakon toga razraditi detalje u obliku pismenog dogovora. Iako su podosta fleksibilni, nedostaje im strpljenja pa njihovi pokreti komešanja ili neke izjave mogu iritirati drugu stranu. Snažni su oportunisti i vrlo dobro znaju prepoznati priliku i iskoristiti šansu. Krasi ih vrlina upornosti koja ujedno može biti velik napor za drugu pregovaračku stranu koja želi izbjeći neke stavke u poslovnom pregovoru. Amerikanci pregovore smatraju rješavanjem zajedničkog problema kroz razmjenu ustupaka na osnovi relativne moći. Uz vrsne osobine koje posjeduje ova kultura treba prepoznati i glavni problem koji je gotovo nezamjetan u svim tim vrlinama, a tiče se nedovoljnog poznavanja drugih kultura u smislu običaja i navika te vrijednosti drugih kultura. Nedostatak znanja o drugoj kulturi moglo bi stvoriti faktičke probleme kod poslovnih pregovora. Neke druge kulture imaju druge vrijednosti i principe koji se ne vrte samo oko novca i brze zarade kao što su to američki principi. Prilikom poslovanja s kompanijama iz Sjeverne Amerike vrlo je važno poznavanje poslovnog engleskog jezika te razlike između britanskog i američkog engleskog jezika. Drugi jezik po važnosti u Americi je španjolski zbog blizine Meksika i centralne Amerike. Uglavnom se u poslovnom svijetu gotovo uvijek koristi engleski jezik. Što se tiče udaljenosti između pregovarača, američki menadžeri nikada ne stoje blizu jedan drugome. Neposredna udaljenost veća je od jednog metra. Zakazivanje sastanka i dolazak na vrijeme je obavezno. Prilikom poslovanja s američkim partnerima treba provjeriti

stanje u prometu grada gdje se posluje jer gužve na cestama su najčešći razlog kašnjenja u Americi. Ukoliko dolazak na vrijeme nije moguć, partnerima se treba javiti na vrijeme i ispričati. Ipak, ako je riječ o poslovnim koktelima, obično se kasni par minuta ili više. Amerikanac razgovor vodi dugo i bez prekida, te pazi na svaku svoju riječ i tako sve dok se ne stigne do finalnog dogovora. Očekuju od poslovnog partnera da također posjeduju vještine uspješnog pregovarača. Jako im je važna profesionalnost, točnost i sigurnost u nastupu. Posjetnice se ne razmjenjuju. Prigodan izbor odjeće je klasično poslovno odijevanje. Za muškarce su to klasična crna ili modra odjela s kravatom. Žene mogu nositi decentne haljine do koljena s jednostavnim uzorkom i bojom ili pristojnu košulju sa suknjom do koljena. Prilikom upoznavanja koristi se titula i prezime, rukuje se te je jako važan kontakt očima. U mnogim slučajevima Amerikanci će tražiti da ih se oslovljava prvim imenom jer preferiraju opušteni poslovni stil. Oni vrlo brzo postaju opušteni: skidaju sako, razgovaraju o detaljima privatnog života. Mnogi poslovni susreti se odvijaju u restoranima i barovima, također se koriste taksiji i hotelske usluge te je potrebno znati visinu napojnice. Pokloni su lijepa gesta, ali se ne očekuju. Obično se uručuju nakon zaključivanja posla te se odmah otvaraju. Amerikanci posebno cijene darove specifične za neku državu. Poslovni partneri iz SAD-a su iznimno opušteni i prijateljski nastrojeni.



Slika 4. Pohlepnost Amerikanaca

Izvor: <https://www.google.hr/search?q=americkidolari.img>

3.5. Italija

Talijani prilikom upoznavanja, u poslu i privatno, vole da ih predstavi treća osoba. Zbog toga dobro je imati stalnog predstavnika koji će konstantno praviti mrežu kontakata. Talijani vole raditi s ljudima koje poznaju, tako da će neko vrijeme sigurno posvetiti razgovoru o osobnim pitanjima i interesima. To ne znači da ih možemo pitati o visini plaće ili o nekim osobnim pitanjima prilikom prvog sastanka, jer je to društveno neprihvatljivo, ali nakon dobrog upoznavanja je sasvim u redu. Druželjubivi su i gostoprимljivi, pa se često može vidjeti da se zagrlje i potapšu prilikom susreta. Rukovanje je uvijek dobrodošlo, i pri odlasku i pri dolasku. Najbolje je zakazati sastanak pismenim putem 2 do 3 tjedna unaprijed. Ukoliko se želi brz odgovor, potrebno je poslati mail ili faks na talijanskom. Mnogo ljudi govori engleski jezik, ali ako nisu sigurni u svoje znanje engleskog jezika treba povesti prevodioca. Ukoliko se koristi engleski jezik u komunikaciji, može da se desi da druga strana iz ponosa ili pristojnosti neće otkriti da nije baš najbolje razumio rečeno. Uvijek treba provjeriti je li sugovornik zaista razumio poruku. Tijekom razgovora, Talijani neće povisiti ton u razgovoru, ali se može primjetiti da su prilično glasni što njih način komuniciranja. Često će prekidati i nadglavavati jedni druge, ali dobrog pregovarača ovo ne treba da zbuni, on treba biti siguran da pred sobom ima izuzetno pronicljive poslovne ljude. Može se desiti da tijekom pregovora ispred sebe na stol postavje nekoliko telefona, mobilnih i fiksnih, koji će biti otvoreni za dolazne pozive. Tako da tijekom dolaznih poziva imaju vremenapromatrati i procijeniti drugu stranu u pregovaranju. Odluku u većini slučajeva, Talijani, neće donjeti odmah tokom sastanka, već nakon nekoliko meseci. Čak i nakon dogovorenog rješenja, mogu se očekivati promjene i vraćanje na neku od prethodnih pozicija. Pokazivanje žurbe i hitnosti može se vidjeti kao znak slabosti. Prilikom početka pregovora trebalo bi izbjegavati teme vezane za posao i započeti komunikaciju sa nekim neobaveznim razgovorom. Tema ovakvih razgovora može biti talijanska kultura, hrana, vino i naravno nogomet. Potrebno im je ponuditi što više informacija u pisanoj formi kako bi oni mogli da odnesu prijedlog sa sobom. Poznata talijanska taktika je da dramatično promjene zahtjeve u zadnji čas da uznemire ili testiraju fleksibilnost druge strane. Najbolje je ostati smiren. Veze i odnosi su važan faktor u pregovorima u Italiji. Očekuju dugoročnu posvećenost od svojih poslovnih partnera i fokusiraće se na dugoročne koristi. Talijani cijene dugoročne odnose i spremni su da traže „win-win“ rješenja. Prijedloge bi trebalo davati da koristi imaju obje strane u pregovorima i ni jedna od njih ne bi trebala da pokuša da nadvlada drugu sa prednostima. Važno je

ostatisuradnički nastrojen kroz pregovaranje i obostrano davanje prijedloga. Poštovanje suprotne strane zaraditi ćemo ukoliko ostanemo opušteni i zadržimo pozitivan i čvrst stav. Razmjena informacija je važna prilikom pripreme pregovora. Nivo razmjene informacija ovisi od jačine odnosa. Tijekom početnih pregovora mogu imati skrivene namjere. Većina ih vjeruje da je djeljenje i razmjena informacija način izgradnje povjerenja. Pokušaji da se proces ubrza rijetko će imati rezultata i mogu biti dočekani kao uvrijedljivi. Ukoliko suprotna strana odugovlači pregovore, potrebno je procijeniti jesu li oni zainteresirani za poslovanje sa njima. Kada se ljudi iz kultura za koje je karakterističan brz život nađu u pregovorima sa Talijanima, oni su skloni da podcjene potrebno vreme za određene procese u pregovaranju, i mogu napraviti grešku „požurivanja stvari“. Treba ponovo naglasiti da su strpljenje i upornost jako važni. Ako je potrebno, treba pokazati spremnost na kompromis kako bi se sačuvala čast obje strane. Oni ponekad mogu da se prave naivni i da pokušavaju na druge načine da obmane drugu stranu kako bi došli do prednosti u pregovorima. Talijani, često koriste taktiku „dobar policajac, loš policajac“. Oni mogu tvrditi da imaju ograničen autoritet, kao i da moraju da traže odobrenje nadređenih za prihvatanje određenih uslova. Ovo može biti taktika, ali i istina. Pregovarači iz ove zemlje mogu koristiti taktike pritiska kao što su iznošenje konačne ponude. Konačne ponude mogu iznositi više od jednog puta i rijetko kad su zaista konačne. Ponekad mogu iznenaditi zahtjevima u stilu „uzmi ili ostavi“. Oni pokušavaju testirati drugu stranu da vide do kuda je spremna ići u cilju postizanja sporazuma. Šutnja može biti efikasan način da se pokazuje nezadovoljstvo i odbijanje ponuđenog. Mogu prijetiti i upozoravati ili pokazivati bijes, ali će se truditi da ne ostave dojam agresivnosti. Korupcija i mito je nešto što je zastupljeno i u javnom i u privatnom sektoru, pogotovo na jugu zemlje. Ljudi na to različito gledaju. Neki vide manju novčanu naknadu kao nagradu za sklopljen posao, a ne mito. Treba imati u vidu da je tanka linija između poklona i mita. U obiteljskom poslu odluke donosi glava obitelji, dok u kompanijama najčešće najstariji menadžer. Osobne emocije i iskustvo su važniji od dokaza i činjenica pri donošenju odluka, ali se svi faktori uzimaju u obzir. Ukoliko se od njih očekuje da podrže rizičnu odluku, potrebno je prethodno pronaći način da im se ona sviđa. Ne treba raditi grešku i shvatiti privremeni sporazum kao konačni. Bilo koji dio sporazuma se može značajno izmjeniti prije potpisivanja ugovora. Potpisivanje ugovora je za njih samo formalnost. Oni vjeruju da je osnovna snaga sporazuma u partnerovoj posvećenosti.

3.6. Njemačka

Njemačka drži do svoje kulture i običaja. Treba se informirati o njihovoj kulturi i pravilima poslovne komunikacije. Velika, snažna i gusto naseljena zemlja. Njemci smatraju svoj jezik složenim i pokušavaju biti pristojni u govoru. Jedna je od najjačih u automobilskoj, građevinskoj i tekstilnoj industriji te vrlo poželjan poslovni partner. Izuzetno su precizni i točni te im je jako bitno obrazovanje. Prilikom obraćanja poslovnim partnerima žene treba oslovljavati sa gospođo (Frau), a muškarce s gospodine (Herr) nakon čega sljedi prezime. Titule i pozicije su od velike važnosti. Tijekom upoznavanja s poslovnim partnerom najbolji način pozdravljanja je rukovanje te se za vrijeme rukovanja partnera treba gledati u oči. Tijekom sastanka privatne teme treba izbjegavati. Poželjno je znanje njemačkog jezika, jer se engleski koristi samo u neformalnom druženju. Prije sastanka treba provjeriti koristi li se engleski kao radni jezik, ukoliko se ne koristi treba se angažirati prevodioc. Orijentiraju se samo na posao, emocije se skrivaju što je vrlo važna karakteristika. Disciplinirani su i rade naporno i marljivo. Strogo se odvaja poslovni od privatnog života te su više orijentirani na domaće nego inozemno tržište. Prilikom poslovanja s inozemnim partnerima dobro prouče njihove rituale i običaje. Neverbalna komunikacija je minimalna. Dolazak na vrijeme je izuzetno važno, samo u akademskim krugovima tolerira se 10 minuta kašnjenja. Ukoliko je situacija jako ozbiljna, mjesta za humor nema. Rijetko se šale vicevi stranaca dovode ih u neugodnu situaciju. Što se tiče odjevanja ovisi o grani poslovanja. U bankarskom sektoru od partnera se očekuje klasično odjelo za muškarce te prikladna haljina za žene. Dok u marketingu odjevanja su opuštenija. Darivanje nije uobičajena praksa, uglavnom se prihvaćaju manji pokloni koji prezentiraju zemlju ili kompaniju poslovnog partnera. Njemački poslovni partneri su vrlo profesionalni i disciplinirani. Zahtjeva se efektivno i efikasno reagiranje u što kraćem roku, dok neodlučnost smatraju manom.



Slika 5. Modernes Wohn – Büro

Izvor: <https://www.google.hr/search?tbm=isch&q=deutschland+geschäftsgebäude>

3.7.Španjolska

Španjolska ima svoje običaje i rituale koji utječu na privatni, ali i poslovni život. Kako su Španjolci veliki patrioti, nemojte se iznenaditi ako ćete na prvom poslovnom sastanku razgovarati samo o njihovoj zemlji, kulturi i običajima, a ne o poslu. Stoga prije odlaska svakako pročitajte nešto o ovoj zemlji, kako bi za vrijeme razgovora uz zainteresiranost pokazali i znanje. Najbolje je dogovoriti poslovni sastanak u 10 sati ujutro i prije dogovoreni susret obavezno potvrditi emailom. Komplimente kojima će vas zasipati ne shvaćajte previše ozbiljno. Kako podjela troškova nije uobičajena, račun u restoranu ili platite sami ili ga prepustite poslovnom partneru. S obzirom da im točnost nije vrlina, budete li u restoranu osuđeni na čekanje, unatoč slobodnim mjestima nikad ne sjedajte za stol nepoznatih osoba. Tijekom pregovaranja vrlo je važna strpljivost, jako sporo donose odluke. Samo glavni šef ima autoritet donositi odluke. Postoje li ozbiljni planovi sa španjolskim tržištem, dobro je u toj zemlji imati predstavništvo jer kad se jednom naviknu na određene ljude, teško ih je zamijeniti novima. Na početku susreta srdačni su i mogu djelovati suzdržano, no kad vas malo bolje upoznaju, postat će otvoreni u komunikaciji. Bitno je kako su vas procijenili tijekom pregovora jer ostavite li dobar dojam, to jamči bolji uspjeh u poslovanju. Teško mijenjaju

mišljenje i drže se svojih stajališta iako izgledaju otvoreni za nove ideje i projekte. Vrlo su ponosni do te mjere da neće priznati pred drugima kako nisu razumjeli određeni pojam. Prvi dojam je jako važan, procjene odmah na početku te svoje mišljenje teško mjenjaju. Jako su ponosni te neće priznati ako nešto nisu razumjeli stoga kada im se nešto prezentira treba pripaziti da su sve razumjeli. Španjolci mnogo polažu na vanjski izgled, zato je dobro poraditi na imidžu jer će po njemu donijeti sud o profesionalnim karakteristikama i socijalnom statusu. Odabir odjeće i za muškarce i žene je konzervativno klasično odjelo i haljina. U poslovnim krugovima žene neće mnogo postići naglašavanjem atributa. Poslovni partneri ne očekuju poklon prilikom prvog poslovnog sastanka. Pokloni sene daju tijekom poslovnih sastanaka, naročito ne pri prvom susretu, nego nakon sklapanja ugovora. Darovi s logom poduzeća neće razveseliti poslovne partnere. Možemo zaključiti da emocije igraju veliku ulogu prilikom pregovaranja, jer se Španjolci vezuju za poslovne partnere. loše informacije prenijet će posebnim odabirom riječi. Čak i ako nešto nije u redu s poslom, zbog časti će tvrditi da je sve pod kontrolom. Na poslovni susret dobro je ponijeti dosta prezentacijskog materijala o kompaniji iz koje dolazite, a dobrodošli su i uzorci proizvoda koje biste im prodavali. Može se zaključiti ukoliko je riječ o većem poslovnom pothvatu da je najbolje imati predstavništvo u toj zemlji. Nemojte se iznenaditi ukoliko vas vaš sugovornik Španjolac zagrlji i potapša po ramenima nakon samo nekoliko zajedničkih sastanaka. Točnost im nije toliko važna no očekuje se da na dogovoreni sastanak dođete na vrijeme. Što se izgleda tiče, pobrinite se da su vam cipele uvijek čiste jer je Španjolcima to jako važno. Nemojte se uvrijediti ukoliko vas budu prekidali i upadali vam u riječ, jer u njihovoj kulturi to nije nepristojno. Po završetku pregovora, u neformalnom druženju, ne preporučuje se razgovor o poslu. Uz ručak ili na piću takvih se tema prihvatite jedino ako ih domaćin započne. Prema španjolskom protokolu, smatra se nepristojnim o poslu pričati prije poslužene kave nakon obroka. Na prvom sastanku, izvan ureda, treba izbjegavati osobna pitanja, teme o baskijskom separatizmu i katalonskom regionalizmu. S druge strane, preferiraju teme o kulturi i povijesti svoje zemlje, flamenku, nogometu, politici, obitelji i svojoj djeci, španjolskim vinima i likerima, španjolskoj umjetnosti i povijesti prije 20 stoljeća.

3.8. Kina

Kina ima bogatu kulturu punu običaja i rituala koji variraju od regije do regije. Imaju jedinstvenu poslovnu kulturu i bonton. Kako bi se izbjegla poslovna "katastrofa" i postigao cilj pregovaranja potrebno je upoznati se s kulturološkim razlikama. Odjeća u Kini nije toliko formalna kao u ostalim kulturama, oni odjelo ne smatraju statusnim simbolom. Ukoliko se inozemni partner dobro prezentira svojim kineskim partnerima ostaviti će pozitivan dojam. Najbolji odabir je konzervativna odjeća, za muškarce odjelo, a za žene ravne cipele i bluze s dugim rukavima. Prilikom odabira kravate ili nekog drugog modnog dodatka treba se odlučiti za neku od sretnih boja, crvena ili zlatna. Najbolje vrijeme za poslovni sastanak u godini su: travanj, svibanj i lipanj te listopad i rujan. Svaki susret je poslovni sastanak. Treba se izbjegavati kašnjenje jer se to smatra uvredom. Prilikom pozdravljanja rukovanje je potpuno normalan i formalan oblik pozdravljanja, također za njih je tipično klimanje glavom i naklon. Kada se nekome obraća koristi se njegova titula i prezime. Ukoliko netko nema titulu osobi se može obratiti sa "gospodine", "gospođica" i "gospođa". Kada je velik broj ljudi prisutan na sastanku prilikom ulaska u prostoriju oni mogu početi pljeskati, a od inozemnog poslovnog partnera se očekuje da plješće zajedno s njima. Posjetnice su obavezne prilikom poslovanja s kineskim poslovnim partnerima. One se uručuju na početku poslovnog sastanka i uručuju se tako što je posjetnica okrenuta na stranu na kojoj su sve informacije. Prilikom primanja vizitke obavezno je treba pomno pročitati i proučiti ukoliko se samo spremi u džep Kinezi to smatraju uvredom. Na početku poslovnog sastanka često zna biti kraći neobavezni razgovor. Poželjnije teme u razgovoru su kineski krajolici i znamenitosti, vrijeme, putovanje u ostale zemlje te kineska umjetnost. Treba govoriti umjerenim tonom te jezgrovito. Nikada ne pokazivati ljutnju te se smijati tiho, izbjegavati vrpoljenje i dodirivanje usta. Ukoliko se održava prezentacija potrebno je bar 20 kopija prezentacije za distribuciju i to u crno-bjeloj boji jer se u kineskoj kulturi bojama daje veliki značaj često negativan. Kako ih ne bi smatrali pohlepnima, u Kini dar odbiju tri puta prije nego što ga konačno prihvate, a otpakirat će ga poslije. Time se tradicionalno izbjegava eventualna neugodnost da lice primatelja pokaže razočaranje primljenim darom. Skromni se Kinezi zbog neprimjereno skupog dara osjećaju neugodno, što, međutim ne vrijedi u slučaju dugogodišnje suradnje. Napojnica je uglavnom uračunata u cijenu. Za razliku od drugih kultura podrigivanje u javnosti za Kineze smatra se izražavanjem zadovoljstva jelom i to je kompliment kuharu. Šalice čaja se stalno nadopunjuju. Upirati prstom nije pristojno. Može se zaključiti da prilikom poslovanja s kineskim poslovnim partnerima najveću pažnju treba predati bojama i brojevima koji se

koriste za vrijeme pregovaranja. Veliki broj boja i brojeva u Kini ima neko značenje i to uglavnom negativno stoga je izrazito važno upoznati se s kulturom kako bi se izbjeglo njihovo korištenje u prezentacijama. U Kini budite oprezni jer „da“ ponekad znači „ne“. Poslovni razgovor u Kini sa strpljivim i blagim, ali i pametnim i lukavim poslovnim ljudima zahtijeva savršenu pripremu, te vrhunsku koncentraciju i oprez. U protivnom i mala vas nepažnja u susretu s majstorima pregovaranja, taktiziranja i prilagođavanja novoj situaciji može skupo koštati. Uvažite i to da se Kinezi u poslu više pouzdaju u starije osobe, osobito pri sklapanju ugovora, a dobro je da se i sami pridržavate pravila da za vrijeme sastanka govori po položaju najviše rangirana osoba. Neka vas ne začudi ni običaj da se na prvim sastancima najmanje razgovara o poslu, te vrijedi uvriježeno pravilo da se za poslovnu odluku ili potpisivanje ugovora odabire astrološki sretan dan.



Slika 6: Poslovna zgrada Midea

Izvor: <https://www.google.hr/search?q=kina+poslovna+zgrada>

3.9. Francuska

Što se tiče zakazivanja sastanka treba izbjegavati ugovaranje sastanke tijekom ljeta, posebno kolovoza. Najbolje je zakazati poslovni sastanak oko 11:00 sati ili oko 15:30 nakon pauze za ručak. Francuzi slabo govore strane jezike i jako su ponosni na svoj jezik. Na sastancima i zabavama svi se rukuju ma koliko se dobro poznavali. Prilikom pozdravljanja nema suzdržljivosti, rukovanje je izrazito srdačno i često prelazi u grljenje i ljubljenje u obraze tri puta. Vole raditi dugoročno posao i prvo će dobro sve procijeniti prije nego se čvrsto odluče za suradnju. Ne preferiraju rizične poslove i ne brzaju sa ostvarivanjem prijateljstva. Za izgradnju takvih odnosa ipak investiraju određeno vrijeme. Ponekad su jako direktni i postavljaju mnogo pitanja prije nego što donesu odluku. Vole činjenice i logično razmišljanje, ali i emocije i osobne simpatije mogu utjecati na proces donošenja odluke. Francuzi vole pregovorima posvetiti vrijeme i punu koncentraciju oko posla. Treba ostati miran, skoncentrisan na posao i čekati svoju priliku. Način odijevanja treba da biti klasičan, no kroz odijevanje poslovni partneri procjenjivati će imovinu i društveni status pojedinca. Od žena se očekuje da budu elegantne. Prilikom neobaveznih razgovora teme mogu biti umjetnost, moda, glazba, filozofija, francuska kuhinja i sport, no treba izbjegavati teme kao privatni život te nikako kritizirati Napoleona. Francuzi su poslovni partneri koji se uvijek drže zakazanog vremena sastanka, poštuju protokol te kada je formalno obrazovanje u pitanju daleko su ispred svojih kolega bilo gdje u svijetu. Donošenje odluke je sporo i dugotrajano. Nisu druželjubivi ni velikodušni. Darivanje poklona ne igra veliku ulogu u Francuskoj poslovnoj kulturi. Ako dođe do razmjene vole primiti lijepo upakirane i kvalitetne darove manje vrijednosti, no tek nakon prvog sastanka. Francuska kultura utječe na njihovo poslovanje i organizaciju. Vrlo su profesionalni, no veliki su tradicionalisti što uzrokuje mali broj žena na rukovodećim pozicijama, opiranje promjenama te pregovaranje samo na francuskom jeziku. Za odijevanje i pozdravljanje vrijede opća pravila poslovnog bontona. U Francuskoj je najvažnije formalno obrazovanje za napredovanje u karijeri. Do superiornog položaja se dolazi odgovarajućim obrazovanjem i tako se ostaje zauvijek bez obzira na posao i zadatke koje obavljaju. Na sastanke dolaze formalno obučeni, a raspored sjedenja prati hijerarhijske pozicije. Formalni su tokom čitavih pregovora, ne vole skidanje sakoa i oslovljavanje vlastitim imenima. Koriste logičke argumente i detaljno analiziraju sve o čemu se raspravlja. Ne predstavljaju svoje zahtjeve odmah na početku, nego „vode“ slušatelje do njih pažljivo osmišljenim logičkim postupkom. Tek kasnije u toku pregovora otkrivaju svoju pravu

poziciju. Za njih pregovori trebaju trajati dugo i ne vole ih požurivati. Njihovi ciljevi su dugoročni i pokušat će uspostaviti stabilne međusobne odnose. Ne daju ustupke osim ako se njihova logika ne pokaže pogrešnom. Ne vole pričati strane jezike i onaj tko želi poslovati s njima treba pričati francuski. Francuzi su strastveni učesnici u debatama, tako da samo ako ste sigurno upućeni u temu, treba sudjelovati u raspravi. Prednost je dobro poznavanje francuske povijesti i kulture. Ukoliko se ipak daje poklon, treba da se to obavi diskretno. U pregovorima se preporučuje upotreba osnovnih francuskih riječi. Svaki napor u ovom smislu će izuzetno cijeniti.

3.10. Rusija

Rusi su vrlo spori u pregovorima i strpljenje je veoma važna stavka prilikom poslovnih razgovora. Prilikom upoznavanja, kao i što je skoro svuda uobičajeno čvrst stisak ruke i direktan pogled u oči. Nikada se ne rukujete preko praga, već tek kad prekoračite prag jer se to smatra lošim odgojem i ima predznak loše sreće. Zapamtite sva tri imena Vašeg poslovnog partnera (ime, očevo ime i prezime) i uvijek mu se obraćajte koristeći sva tri, osim ako Vam oni eksplicitno ne kažu drugačije. Budite uvijek točni, ali se nemojte ljutiti ako ruski partner zakasni. Rusi su velikodušni i bez problema će svojim poslovnim partnerima oprostiti greške nastale nepoznavanjem ruske biznis kulture. Oni koji je poznaju, imati će veliku prednost. U većini slučajeva odluku ruskog partnera se treba dugo čekati iz razloga što odlučivanje nije individualno. Ne daju lako ustupke, a volju suprotne strane da daje ustupke obično smatraju znakom slabosti. Rusi pri prvom susretu se rukuju te kažu svoje ime i titulu. Vrlo je važno memorizirati njihovu titulu jer nekorištenje titule smatraju nekulturnim postupkom. Također je vrlo važan kontakt očima. Rusi cijene poznavanje njihovog jezika ili barem nekoliko ruskih frazi. No treba pripaziti ukoliko ruski biznismen započne pregovore na engleski jezik ili jezik svog poslovnog partnera ne smije se inzistirati na ruski jezik jer to mogu shvatiti kao uvredu. Obično klasično crno ili modro odijelo dobar je izbor za sve prilike. Posebnu pažnju posvećuju cipelama jer ih smatraju statusnim simbolom. Treba se izbjegavati prekomjerno nošenje nakita. Rusi često kasne na poslovne sastanke, emocionalni su u poslovnim odnosima i odlukama. Skloni su svoje poslovne odluke donositi emocionalno kako bi dokazali svoje strastveno opredjeljenje za njih. Vrlo su važne međusobne simpatije. Veoma su dobri domaćini, te priređuju različite zabavne sadržaje. Prilikom razgovora izvan poslovnog konteksta prigodne su teme umjetnosti i kulture, te se trebaju izbjegavati teme

kojebi mogle biti krivo protumačene. Rusija je zemlja u kojoj se dar očekuje na prvom sastanku. Ruse raduju mali darovi koje ne mogu nabaviti u svakoj zemlji. Treba pripaziti jer su ponosni na votku domaće proizvodnje te se ona treba izbjegavati prilikom darivanja s ruskim poslovnim partnerima. Većina odluka se donosi u grupi te više cijene superiornost grupe. Iznimno su profesionalni i cijene svaki trud poslovnog partnera da nauči o njihovoj kulturi, bilo to par ruskih frazi ili prigodan poklon. Rusi su vrlo spori u pregovorima i strpljenje je veoma važna stavka prilikom poslovnih razgovora. U Rusiji među prijateljima uz zagrljaj su obavezna dva ili tri poljupca u obraze, a često je zadnji poljubac u usta. Ne odbijajte ponudenu hranu i piće, osim u slučaju nekog zdravstvenog problema. Budite uvijek spremni da prihvatite zdravicu, jer se suprotno smatra uvrijedljivim. Ako Vas pozove u kuću, ponesite svom poslovnom partneru "jestiv" poklon - čokolada, alkohol, skupocjene marmelade su dobar izbor.

3.11. Australija

Prije odlaska na poslovni put u Australiju potrebno se upoznati sa zemljopisom, povijesti, kulturom, običajima i ritualima te zemlje. Australija je relativno besklasno društvo i uglavnom nema strogih pravila ni u međusobnoj komunikaciji. Svi se tretiraju jednako bez obzira na bogatstvo, obrazovanje, socijalni status ili mjesta s kojeg dolaze. Pravednost zauzima centralno mjesto u njihovom svjetonazoru, a bazirana je na zdravom razumu, jednakosti i poklanjanju pažnje autoritetu i ideologijama. Tijekom pregovora nije im toliko važna titula pregovarača, već njegova sposobnost uvjeravanja i stjecanja povjerenja. Komunikacija im je veoma neformalna, opuštena, prijateljska te su ponekad na sastancima dozvoljene i blage psovke. Gaje poveliku odbojnost prema strogo profesionalnom ponašanju. Poslovni pregovori se odvijaju u dosta opuštenom okruženju i postoji velika lakoća ali i vjerojatnost kod sklapanja pregovora. Sastanak s australskim poslovnim partnerima je najbolje ugovoriti mjesec dana unaprijed. Sastanak je lako ugovoriti s obzirom na visinu funkcije, većina australskih menadžera su poprilično pristupačni i spremni razgovarati o poslu. Ukoliko se i zakasni na sastanak nekoliko minuta australski poslovni partner neće puno zamjeriti. No to stvara lošu sliku kao neodgovornog poslovnog partnera. Kao i u svakoj drugoj kulturi najbolji odabir odjeće je konzervativno odijelo. Muškarci dakle nose tamno odijelo i kravatu, a žene mogu odjenuti haljinu ili poslovni kostim. Na sjeveru je dopušteno se odjenuti manje formalno. Australci preferiraju kontakt očima, a za ljude koji ga izbjegavaju smatraju da su sumnjičavi i nepovjerljivi. Cijene iskrene i dobro informirane poslovne partnere koji se ne

boje reći svoje mišljenje. Također vole provocirati te na provokacije očekuju da se uzvrati humorom. Teme koje treba izbjegavati prilikom poslovanja u Australiji su teme o imigrantima i Aboridžinima. Vole sebe kritizirati, no ne reagiraju dobro na tuđe kritike. Dati će do znanja kada se prešlo granicu. Kada je riječ o darivanju u njihovoj poslovnoj kulturi nije uobičajeno. Može se zaključiti da australski poslovni partneri su pristupačni i druželjubivi, nije izražen individualizam te cijene iskrene i direktne poslovne partnere.

3.12. Indija

Kao i u svakoj drugoj zemlji postoje određene kulturološke razlike te poslovni bonton kojeg treba poznavati ukoliko se želi ostaviti dobar dojam i iskazati poštovanje. Poslovni partneri iz Indije najviše će cijeniti pozdravljanje s namaste (sklopljenim rukama položenim kod srca) no neće zamjeriti ako ih se pozdravi i na neki drugi način. Muškarci se često u praksi pozdravljaju s rukovanjem dok nije uobičajeno da se žene i muškarci rukuju. Obavezno je rukovanje desnom rukom. Što se tiče odijevanja u Indiji vrlo je važno imati pokrivena ramena, ruke do lakta, odnosno nadlaktice, dekolte i koljena, odnosno noge. To održava poštovanje prema kulturi i poslovnim partnerima. Poslovno klasično tamno odijelo za muškarce, a za žene glavno pravilo je da moraju biti što više pokrivena, nikako dekolte i gola ramena. Također treba pripaziti da modni dodaci budu minimalni i da cipele nisu od kravlje kože jer je krava u Indiji sveta životinja. Prilikom posjeta nečijem domu u Indiji poželjno je izuti cipele, no treba pripaziti i skloniti stopala od tuđih pogleda jer se smatraju nečistima. Uvijek se jede desnom rukom, lijeva se smatra nečistom. Poslovne partnere treba oslovljavati s titulama, jer je hijerarhija posebice izražena. Darovi se uglavnom ne izmjenjuju prilikom prvog susreta. Prilikom izmjenjivanja poklona dar se pruža s dvije ruke te se ne otvara ispred poslovnog partnera. Važno je zahvaliti se na poklonu i ostaviti otvaranje za kasnije. Uvijek su prihvatljivi mali pokloni koji simboliziraju države iz koje dolazi poslovni partner. Pri izboru poklona treba pripaziti da nisu napravljeni od kravlje kože. Prigodne teme za neformalni razgovor su obitelj, tradicija, kultura, povijest, sport i moda. Treba izbjegavati teme vezane oko ratova i osobnih stvari. Pregovarač koji putuje u Indiju mora se detaljno upoznati s kulturološkim razlikama kako bi izbjegao poslovnu "katastrofu". Također način odijevanja je stroži u Indiji nego u ostalim kulturama. Poslovna kultura u Indiji veliku važnost pridaje ponašanju. Indijci veruju da ponašanje otkriva karakter osobe s kojom komuniciraju. Glava se u Indiji smatra „centrom duše“ te je stoga neprihvatljivo ljude dirati po glavi, čak niti kada su

u pitanju deca. Takođe, nikada nemojte okretati noge prema nekome; noge se smatraju nečistima i u slučaju da slučajno dotaknete cipelama ili nogama nekoga, izvinite se. Tokom razgovora, nemojte držati ruke na bokovima ili upirati prstom dok govorite; Indijci to smatraju prikazivanjem ljutog i agresivnog stava. Održavanje obećanja i ispunjavanje obveza stavljajte na prvo mjesto jer ta dva aspekta poslovanja Indijci jako cijene. Bez da ste spremni izvršiti sve što ste obećali i to baš tako kako ste obećali, radije se nemojte upuštati u poslovanje s Indijcima. Iako ovo pravilo vrijedi za vas, primijetit ćete da su Indijci sami mnogo fleksibilniji i katkada se baš ne možete u potpunosti osloniti na njihova obećanja i dogovore. Dosta utjecaja na percepciju vremena i rokova imaju događaji koji se odvijaju izvan konkretnog posla, a prema kojima su Indijci spremni prilagođavati svoj raspored i obveze.

4. ZAKLJUČAK

Niti jedna kultura nije zajednička svakome. Svi smo drugačiji jedan od drugog. Ljudi imaju različita gledišta, standarde življenja, pristupe životu i načinu kako njime upravljati. Kulturne različitosti su činjenice. Svi imamo pravo da budemo drukčiji od drugih, a i oni od nas. Možemo učiti od drugih kultura. Pohvalno je i uzbudljivo znanje da si blizak s različitim običajima i navikama druge kulture. Borite se za svoja uvjerenja. Simultano ponašanje u bilo kakvom značenju može biti most razlike unutrašnje kulture. Dopustimo si da uživamo jedni u drugima. Ne smijemo si dopustiti da gradimo pogreške u razmišljanju da mi znamo mnogo više o nečemu ili nekome. Prilikom poslovanja s inozemnim partnerima pojedinac mora naučiti kulturološke razlike ukoliko želi postići cilj pregovaranja. Ukoliko pojedinac želi uspješno trgovati na inozemnom tržištu mora se dobro upoznati s kulturološkim razlikama i poslovnim bontonom zemlje s kojom posluje. Može se zaključiti da je rukovanje formalni način pozdravljanja većine zemalja, da se dolazak na vrijeme cijeni, a da je klasično odjelo za muškarca i konzervativna haljina za žene najbolji izbor odjeće u većini slučajeva. Za komunikaciju koristi se uglavnom engleski jezik ili usluge prevoditelja. Ciljevi pregovaranja variraju od zemlje do zemlje. Nekima je cilj sklopiti ugovor te zaraditi što veću svotu novca, dok je drugima cilj ostvarenje dugoročnih poslovnih odnosa. U nekim zemljama darivanje je prisutno prilikom prvog sastanka, a u nekim nakon. Treba pripaziti prilikom izbora poklona. Kulturološke razlike su prisutne i uvelike utječu na tijek poslovnog pregovaranja, zanemarivanje istih može se smatrati kao nepoštovanje prema poslovnom partneru i loše utjecati na poslovanje.

5. LITERATURA

1. Lewicki, R. J., Saunders, D. M. & Barry B.: Pregovaranje, MATE d.o.o. Zagreb
2. Futrell C.: Fundamentals of Selling, Publisher: McGraw-Hill Irwin Homewood III
3. Križman, Pavlović, D., Kalanj, I. (2008). Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentske prednosti
4. How to Do Business in Sixty Countries; Kiss, Bow, or Shake Hands; T. Morrison, W. A. Conaway and G. A. Borden, Ph. D.
5. http://globeproject.com/study_2004_2007 (10.07.2018.)
6. <http://www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/pregovaranje-medu-razlicitim-kulturama-1> (15.7.2018.)
7. <http://www.poslovni.hr/poslovni-centar-znanja/poslovno-pregovaranje-kako-pomaknuti-granice-moguceg-313550> (15.7.2018.)
8. <https://gentleman.hr/poslovni-bonton/> (15.7.2018.)
9. <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/poslovni-bonton/3341/> (15.7.2018.)
10. <https://www.vecernji.hr/biznis/10-pravila-bontona-u-poslovnom-razgovoru-964282> (16.7.2018.)
11. <https://www.moj-posao.net/Vijest/60681/Poslovni-bonton-Turska/5/> (16.7.2018.)
12. <https://www.ekapija.com/after-workhours/13280/kako-poslovati-sa-turcima> (16.7.2018.)
13. <https://www.moj-posao.net/Vijest/61455/Poslovni-bonton-Ujedinjeno-Kraljevstvo/6/> (18.7.2018.)
14. <https://www.tportal.hr/lifestyle/clanak/sto-nikako-ne-smijete-raditi-u-stranoj-zemlji-20101007> (18.7.2018.)
15. <http://www.poslovniturizam.com/savjeti/infografika-poslovni-bonton-u-18-zemalja-svijeta/1990/> (18.7.2018.)

16. <https://www.wish.hr/kineski-poslovni-bonton/> (18.7.2018.)
17. <https://www.moj-posao.net/Vijest/60915/Poslovni-bonton-Kina/6/> (19.7.2018.)
18. <http://www.najboljinacin.rs/balans/poslovni-bonton-u-italiji.html> (20.7.2018.)
19. <https://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-nemackoj/> (20.7.2018.)
20. <https://korisniportal.com/zivot/tajne-bonton-kako-se-ponasati-u-njemackoj.html>
(20.7.2018.)
21. <https://www.tportal.hr/lifestyle/clanak/kako-se-ponasati-u-stranim-zemljama-20081124>
(21.7.2018.)
22. <https://www.kapitalmagazin.rs/poslovna-kultura-francuza/> (21.7.2018.)
23. <https://www.ekapija.com/business-advice/82948/poslovni-obicaji-u-francuskoj-kako-poslovati-u-zemlji-sansone-lepih-umetnosti-i> (22.7.2018.)
24. <https://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-rusiji/> (22.7.2018.)
25. <http://www.poslovni.hr/after5/rusi-tocnost-ne-smatraju-vrlinom-87979> (22.7.2018.)
26. <https://www.moj-posao.net/Vijest/61199/Poslovni-bonton-Australija/6/> (24.7.2018.)
27. <https://www.wish.hr/bonton-u-indiji/> (24.7.2018.)

Popis tablica:

1. www.mirakul.hr (10.7.2018.)

Popis grafikona:

1. www.ulaganjeuznanjezaposlenika.hr (11.7.2018.)

Popis slika:

1. https://www.google.hr/search?biw=1280&bih=575&tbm=isch&sa=1&ei=4nVgW5aeOcqV6ASG-o7ABQ&q=poslovno+pregovaranj&oq=poslovno+pregovaranj&gs_l=img (15.7.2018.)
2. https://www.google.hr/search=poslovno+pregovaranj&gs_l=img (16.7.2018.)
3. www.pregovaranje.hr (16.7.2018.)
4. <https://www.google.hr/search?q=americkidolari.img> (20.7.2018.)
5. <https://www.google.hr/search?tbm=isch&q=deutschland+geschäftsgebäude> (20.7.2018.)
6. <https://www.google.hr/search?q=kina+poslovna+zgrada> (22.7.2018.)