

# Razlika u pregovaračkim tehnikama između Istoka i Zapada

---

**Vidas, Marin**

**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:223:303983>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**



*Repository / Repozitorij:*

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



**MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE LIBERTAS  
ZAGREB**

**Marin Vidas**

**ZAVRŠNI RAD**

**RAZLIKA U PREGOVARAČKIM TEHNIKAMA IZMEDU ISTOKA I  
ZAPADA**

**ZAGREB, svibanj 2019.**

**MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE LIBERTAS  
ZAGREB**

**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNA EKONOMIJA**

**RAZLIKA U PREGOVARAČKIM TEHNIKAMA IZMEĐU ISTOKA I  
ZAPADA**

**KANDIDAT: Marin Vidas**

**KOLEGIJ: Poslovno Pregovaranje**

**MENTOR: Jasna Genzić, mag. rel. int. et dipl.**

**ZAGREB, svibanj 2019.**

## Sadržaj

1. UVOD.....	4
1.1. Predmet i cilj rada .....	4
1.2. Izvori podataka i metode korištene u radu .....	5
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	5
2. PREGOVARANJE.....	6
2.1. Osobine pregovarača .....	8
2.2. Proces međukulturalnog pregovaranja .....	9
2.3. Strategije za uspješno pregovaranje .....	10
3. MEĐUKULTURALNO OKRUŽENJE .....	13
3.1. Kultura.....	13
3.2. Osnovne karakteristike kulture .....	15
3.3. Osnove kulturne dimenzije .....	18
4. MEĐUKULTURALNO PREGOVARANJE.....	19
5. RAZLIKE U PREGOVARAČKIM TEHNIKAMA IZMEĐU ISTOKA I ZAPADA .....	22
5.1. Istočni svijet.....	22
5.1.1. Japan.....	23
5.1.2. Kina .....	25
5.2. Zapadni svijet.....	26
5.2.1. Sjedinjene Američke Države .....	27
5.2.2. Francuska.....	28
6. ZAKLJUČAK .....	31
LITERATURA.....	32

# 1. UVOD

S porastom i ubrzanjem globalnog gospodarstva od ranih 80-ih godina, pojavio se trend osvajanja novih međunarodnih poslovnih tržišta, uspostavljanja međunarodnih saveza i razvoja trgovinskih sporazuma širom svijeta. Ta nova situacija potaknula je nove izazove. Menadžeri moraju razumjeti kulturnu raznolikost, biti sposobni integrirati razlike kao što su jezik, zakoni, politički i ekonomski sustavi, poslovni procesi i stilovi upravljanja kako ne bi bili nadmašeni od strane konkurenata.

Poslovanje u interkulturalnom okruženju zahtijeva određena temeljna znanja za uspjeh. Menadžeri iz različitih kultura imaju različite uvide, različita ponašanja koja oblikuje nacionalna kultura. Za poslovne menadžere neophodno je integrirati interakciju kulturnih čimbenika i razumjeti lokalne specifičnosti. Pregovaranje je interakcija u kojoj su te razmjene najintenzivnije, menadžeri razmjenjuju ideje, pokušavaju uvjeriti svoje kolege, rade ustupke i postižu konsenzuse. Da bi se to prevladalo, međunarodni menadžer mora imati duboko znanje o značajnom utjecaju nacionalne i organizacijske kulture na pregovaranje.

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. Suočen s izazovima koje svakodnevnica donosi, pojedinac često biva sudionik situacija u kojima mu konfliktni ili različiti interesi suprotne strane narušavaju ostvarenje vlastitih ciljeva. Da bi postigao ono što želi, sa suprotnom se stranom upušta u proces pregovaranja. Pregovaranje je komunikacijski proces dviju ili više zainteresiranih strana kojim one pokušavaju naći zajedničko rješenje za svoje potrebe i interese.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada je teorijsko definiranje procesa pregovaranja i kulture te prikaz kulturoloških razlika između Istoka i Zapada.

Cilj rada je utvrditi na koje načine kulturološke razlike utječu na proces među kulturološkog pregovaranja.

## 1.2. Izvori podataka i metode korištene u radu

Prilikom izrade ovog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Teorijski dio rada uglavnom se temelji na sekundarnim izvorima. Konkretnije, na pregledu literature autora koji su se ili se još uvijek bave među-kulturološkim pregovaranjem.

U istraživačkom procesu koristiti će se sljedeće metode: Metoda analize primjenjivati će se za raščlanjivanje složenijih pojmova na jednostavnije dijelove. Metoda sinteze primjenjivati će se za objašnjenje jednostavnih sudova u složenije. Metoda deskripcije primjenjivati će se za jednostavno prikazivanje i opis činjenica. Metoda prikupljanja sekundarnih podataka primjenjivati će se za prikupljanje informacija objavljenih od strane javnih instituta ili privatnih izdanja.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad se sastoji od šest temeljnih poglavlja. U uvodu se upoznajemo sa problematikom rada, kao i izvorima podataka i metodama korištenim u radu. Drugo poglavlje obuhvaća pojmovno određivanje pregovaranja. U trećem poglavlju je objašnjeno međukulturalno okruženje kroz prikaz osnovnih kulturnih dimenzija, osnovnih karakteristika kulture i kulture. U četvrtom poglavlju je prikazano međukulturalno pregovaranje a u petom poglavlju su prikazane razlike u pregovaračkim tehnikama između istoka i zapada u kojemu je prikazano na koji način se pregovara u Japanu, Kini, SAD-u, i Francuskoj. U šestom poglavlju je iznesen zaključak

## 2. PREGOVARANJE

Kako bi razumjeli utjecaj kulture na među-kulturološko pregovaranje u ovom poglavlju će biti objašnjen proces pregovaranja.

U današnjem dinamičnom i ubrzanom poretku svijeta, ishodu svakog velikog sofisticiranog poslovnog dogovora, prethodi važan proces koji igra ključnu ulogu o uspješnosti ili neuspješnosti daljnjeg odigravanja situacije između dvije suprotstavljene strane kojima je cilj sklopiti dogovor oko važnih poslova na zadovoljstvo obje strane. Radi se o procesu pregovaranja. Općenito gledajući, pregovaranje je jedan od temeljnih oblika ljudske komunikacije kojeg ponekad u svakodnevnom životu nismo ni svjesni. Sama riječ pregovaranje opisuje proces diskusije između dvije ili više strana s ciljem da se dođe do dogovora koji je prihvatljiv za obje strane. Proces pregovaranja je dosta kompleksan proces čak i kad se radi o ljudima iz istog kulturalnog okruženja no kad se radi o interkulturalnom pregovaranju, onda postaje još kompleksniji jer ovisi o kulturnim vrijednostima, percepciji, normama, formalnim procedurama te očekivanjima. Dakle pregovaranje je proces diplomatskog rješavanja problema u svrhu postizanja zadovoljstva obje strane. Standardna definicija pregovaranja na koju se često nailazi u većini literature i koja obuhvaća suštinu pregovaranja definira pregovaranje kao proces koji koristimo kako bismo ispunili neke svoje potrebe kad netko drugi kontrolira ono što želimo ili trebamo.<sup>1</sup>

Pregovaranje predstavlja interaktivni proces komunikacije, koji se dogodi svaki puta kada jedna strana želi nešto od druge strane tj. kada jedna strana želi ispuniti neke svoje potrebe. Pregovaranje kao interaktivni proces se javlja u svim životnim situacijama i u privatnom životu i na poslovnoj sceni. No postoji drastična razlika između pregovaranja na poslovnoj sceni od svakodnevnog pregovaranja. Upravo s tim iskazom se može dokazati da osoba koja u svojem privatnom životu vodi uspješne pregovore, ne mora biti uspješan pregovarač na poslovnoj sceni. Svakom poslovnom pregovaraču prethode neke određene osobine koje ga obilježavaju i ističu kao uspješnog pregovarača.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Hercigonja, Z. (2017). Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju. Varaždin. TIVA Tiskara Varaždin, str. 11.

<sup>2</sup> Dobrijević, G. (2011). Poslovno komuniciranje i pregovaranje. Univerzitet Singidunum. str 70.

Osnovna razlika između svakodnevnog pregovaranja i pregovaranja na poslovnoj sceni je u samoj suštini. Suština pregovaranja iz privatnog života je trenutačno rješavanje konkretnog problema s kojim smo se uhvatili u koštac. To znači da gledamo s jedne drugačije perspektive za razliku od poslovnog pregovaranja. Suština poslovnog pregovaranja je uspješno sklapanje poslova. Pregovaranje u svrhu uspješnog sklapanja poslova za sobom povlači i niz drugih faktora kao što su raspoloživi resursi poduzeća, odnos s javnošću, organiziranje marketinških aktivnosti ili ono najvažnije kapital poduzeća.<sup>3</sup>

Za razliku od svakodnevnog pregovaranja u kojem pregovarač brine o maksimalno jednom faktoru kao na primjer postizanje osobnog zadovoljstva, u poslovnom svijetu pregovarač mora voditi računa o „zdravlju“ poduzeća te o svim organizacijsko-radnim jedinicama da donošenjem krive (nepovoljne) odluke ne bi došlo do oštećenja ili propasti. Poslovni pregovarač vodi računa o cijelom organizmu poduzeća, a ne samo o pojedinim organima unutar poduzeća. Poslovna odluka mora biti u skladu s ciljem i mogućnostima poduzeća, za razliku od odluke pregovarača koji odlučuje samo za svoju korist i na svoje zadovoljstvo. Kod procesa pregovaranja trebalo bi znati da na uspješnost pregovaranja utječe i povjerenje koje ljudi pridaju pregovaraču. Ako suprotna strana ne vjeruje da im možemo pomoći ili nauditi, od pregovora neće biti ništa. Cilj svakog pregovarača mora stoga biti razumijevanje kako nam druga strana može pomoći ili nauditi te kakav interes ta druga strana pobuđuje u nama. Isto je i s drugom stranom. Druga strana također želi razumjeti što joj možemo ponuditi ili kako joj možemo naštetiti odnosno nauditi.<sup>4</sup>

U suvremeno doba pregovaranje se smatra univerzalnim procesom i kao takvo primjenjivo je u mnoštvu različitih životnih stanja, moguće ga je analizirati i proučavati iz mnoštva zanimljivih perspektiva i u čitavom nizu različitih društvenih i poslovnih veza. Pregovaranje je komunikacijski proces dviju ili više zainteresiranih strana kojim one pokušavaju naći zajedničko rješenje za svoje potrebe i interese. To je akcija kojom jedna strana nastoji riješiti svoje potrebe posredstvom druge osobe uz njezin pristanak. Pregovorima se nastoji na civilizirani način zadovoljiti potrebe u situaciji kada jedna strana, do izvjesne mjere, kontrolira ono što druga strana želi.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Hercigonja, Z. (2017). Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju. Varaždin. TIVA Tiskara Varaždin, str 11.

<sup>4</sup> Ibid. str 11.

<sup>5</sup> Tudor, G. (2009). Veliki poslovni pregovori – tips and tactics: na temeljima strategije principijelnog pregovaranja. Zagreb: M.E.P. str 14.



Da bi se pristupilo procesu pregovaranja potrebno je dobro sagledati preduvjete, sve pozitivne i negativne elemente pregovora te jasno utvrditi i definirati ciljeve, strategiju za njihovo postizanje, sastav pregovaračkog tima te izvršiti izbor alata kojim će se pregovarači služiti tijekom pregovaranja. Ciljevi predstavljaju osnovu pregovaračke situacije, oni moraju biti realni, dostupni i mjerljivi. Kod svakog pregovora veoma je važno prepoznati kako vlastite motive i ciljeve pregovaranja, tako i one suprotne strane.<sup>6</sup>

## 2.1. Osobine pregovarača

Da bi se spriječio negativan ishod pregovora, pregovarači moraju posjedovati određene osobine koje neće dopustiti nesavjesno puštanje u propast druge strane. Osobine uspješnih pregovarača su:<sup>7</sup>

- Iskrenost i poštenje. Postupci kojima se pokazuje interes za ciljeve svih sudionika pomoći će pri stvaranju ozračja povjerenje.
- Mentalitet obilja. Ljudi s mentalitetom obilja svoje ustupke u novcu, prestižu, kontroli i itd. ne smatraju nečim što njihov dio kolača čini manjim, već samo kao način da se kolač učini većim. Osobe s mentalitetom škrtosti na primjer će reći: „Sve ono što tebi dam, ja gubim“. Pregovarač s mentalitetom obilja zna da davanje ustupaka pomaže pri stvaranju jačih i dugotrajnijih odnosa.
- Zrelost. Podrazumijeva osobe koje su se zauzele za svoje želje i vrijednosti, istovremeno shvaćajući kako su želje i vrijednosti druge strane jednako vrijedne.
- Orijentacija na sustav. Ljudi orijentirani na sustav, tražit će načine na koje se može maksimalno unaprijediti cijeli sustav, umjesto da se usmjere na djelomično poboljšavanje nekih komponenti sustava.
- Vrhunske vještine slušanja. Dobro slušanje zahtjeva da osoba izbjegava slušanje isključivo iz vlastitog referentnog okvira.

---

<sup>6</sup> Rosić, V. (2006). Tehnika pregovaranja i retorika. Pula: Visoka tehnička škola u Puli, Politehnički studij. str. 38.

<sup>7</sup> Hercigonja, Z. (2017). Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju. Varaždin. TIVA Tiskara Varaždin, str 12.

## 2.2. Proces međukulturalnog pregovaranja

Poslovno pregovaranje prošlo je kroz transformaciju iz privremeno korištene poslovne vještine u posebnu poslovnu sposobnost. Taj proces ima pet sekvencijalnih i međuovisnih faza. Prva se faza sastoji od uspostavljanja i održavanja unutarnje harmonizacije postupaka i podražavajućih procesa. Utvrđuje se nekoliko jednostavnih koraka i smjernica koje se zatim obznanjaju kako bi štitile pregovaračke timove od ne jasnih zbunjujućih poruka. Osim toga, obznanjuje se koji su menadžeri ovlašteni za donošenje poslovnih odluka, koju vrstu poslovnih odluka i u kojoj mjeri. Također se utvrđuje proces na temelju kojeg se donose ključne odluke.<sup>8</sup>

Druga faza obuhvaća davanje naputaka i nedvosmislenih smjernica. Pregovarački tim ne smije imati samo informaciju o tome koji se minimalni prihvatljivi ishod treba postići u poslovnim pregovorima, već treba imati konkretne i precizne smjernice te rigoroznija mjerila uspješnosti. Ako pregovarač postigne najnižu cijenu u poslovnim pregovorima, ali na štetu drugih poslovnih kriterija, to neće pomoći u postizanju poslovnog uspjeha ili jačanju odnosa s poslovnim partnerima. Menadžeri trebaju obznaniti pregovaračkom timu ključne interese koji se moraju ostvariti, kriterije temeljem kojih pregovarači trebaju vrednovati moguća rješenja, 'prekidače' ili signalna stanja kada treba izaći iz pregovora, najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu. Jednako je tako važno naglasiti ciljeve vezane za radne odnose kojima treba težiti za vrijeme pregovora.<sup>9</sup>

Treća se faza odnosi na konkretne pripreme. U mnogim suvremenim organizacijama pregovarači se potiču na usvajanje standardnih metoda i na pripremu za pregovore. Ta se priprema odnosi na uporabu suvremenih softverskih i hardverskih rješenja, interneta, baza podataka te drugih alata kojima se može bolje razumjeti druga pregovaračka strana. U takvu se pripremu mogu ubrojiti i prethodni sastanci te zajednički boravci ili izbivanja članova tima i drugih utjecajnih osoba s ciljem utvrđivanja osnovnih pravila procesa i definiranja odluka o upravljanju predvidivim elementima pregovaračkog procesa.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje-poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str. 148.

<sup>9</sup> Harvard Business School, *Winning Negotiations That Preserve Relationships*, Harvard Business School Press, Boston, 2004, str.97. [https://archive.org/details/isbn\\_9781591393481](https://archive.org/details/isbn_9781591393481) 09.03.2019.

<sup>10</sup> Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje-poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str. 149.

Četvrta je faza vezana za pregovaranje. I u trenutku kada su poslovni pregovori već započeli moguće je poboljšati način na koji se pregovori vode. Tako poslovni pregovarači mogu uvijek surađivati s različitim vodičima koji će pregovaračima objašnjavati standardne uvjete ugovora i savjetovati ih kada je u redu odstupiti od tih uvjeta. U tijeku poslovnih pregovora mogu se koristiti vlastiti priručnici koji sadrže pregovaračka iskustva s različitim tipovima klijenata te savjeti kako se ponašati u određenim situacijama.<sup>11</sup>

Peta se faza odnosi na reviziju, odnosno propitivanje završenih pregovora te učenje na temelju dobivenih spoznaja. U tu je svrhu moguće razviti standardne obrasce u koje se upisuju lekcije o tome što je i kako dovelo do uspješnog pregovaranja ili što je ugrožavalo poslovno pregovaranje. Mogu se unositi i bilješke o tome kako se ponašala druga strana tijekom poslovnih pregovora u alate i baze podataka koje će poslovni pregovarači u određenoj organizaciji moći koristiti u pripremi budućih poslovnih pregovora.<sup>12</sup>

### 2.3. Strategije za uspješno pregovaranje

Strategija pregovaranja je dominirajući i odabrani način kojim se nastoji doći do glavnog pregovaračkog cilja. Treba napomenuti da se strategija pregovaranja razlikuje od strategije pregovora. Strategija pregovaranja više se bavi načinom djelovanja, dok je strategija pregovora usmjerena na određeni pregovarački slučaj. U poslovnom pregovaranju razlikuje se više strategija:<sup>13</sup>

- tvrdo pregovaranje
- meko pregovaranje
- pozicijsko pregovaranje
- fiktivno pregovaranje
- principijelno pregovaranje.

Cilj je tvrdih pregovora postići sporazum s posve jednostranim zadovoljenjem potreba. Glavno je obilježje tvrdih pregovora jednostrano zadovoljenje vlastitih interesa. Tvrdi se

---

<sup>11</sup> Harvard Business School, *Winning Negotiations That Preserve Relationships*, Harvard Business School Press, Boston, 2004, str.98. [https://archive.org/details/isbn\\_9781591393481](https://archive.org/details/isbn_9781591393481) 06.03.2019.

<sup>12</sup> Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje-poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str. 149.

<sup>13</sup> Tudor, G. (1992). *Kompletan pregovarač: umijeće poslovnog pregovaranja*. MEP Consult, Zagreb, str. 19-20

pregovori odlikuju čvrstinom nastupa, nepopustljivošću, agresivnošću i neuvažavanjem, odnosno svime čime se žrtvuju obilježja kvalitetnih pregovora. Ipak, tvrdo se pregovaranje može koristiti u situacijama kada činjenice idu u prilog pregovaraču i u kojima će pregovarač sigurno pobijediti.

Ciljevi mekih pregovora je sporazum s bilo kakvim pokrićem potreba te razvoj dobrih odnosa među pregovaračima. Meko pregovaranje primjenjuje se u situacijama kad jedna pregovaračka strana zna da je ovisna o drugoj pregovaračkoj strani te kada su jednokratni sporazumi manje važni od dugotrajnog poslovnog odnosa.<sup>14</sup>

Pozicijsko pregovaranje je strategija koja se najčešće koristi u poslovnom pregovaranju. Osnovna su obilježja pozicijskog pregovaranja zauzimanje tvrdog stava o vlastitom zahtjevu te izostajanje ulazne rasprave o okolnostima, interesima svake strane, inicijalnim prijedlozima i varijantnim rješenjima. Pozicijsko pregovaranje prepoznatljivo je po načinu na koji se ciljevi nastoje postići. Prvo se zauzme pozicija, počinje obrazlaganje, natezanje, eventualno popuštanje, iscrpljivanje, „mrtva trka“ i tako sve do postizanja nategnutog kompromisa, ako u međuvremenu poslovni pregovori ne dođu u pat poziciju i ako se ne prekinu. Razlika pozicijskog pregovaranja u odnosu na tvrdo pregovaranje ogleda se u tome što se u pozicijskom pregovaranju uz vlastite interese brane i vlastiti zahtjevi.<sup>15</sup>

Fiktivno pregovaranje je specifična strategija poslovnog komuniciranja. Cilj fiktivne strategije u poslovnom pregovaranju nije postizanje sporazuma i njegova provedba, već se teži izbjeći konkretne odgovore i ostvariti napredak. Stoga pregovarač često odbija ponude druge strane u poslovnim pregovorima, odgađa susrete, unose se nejasni i neprecizni uvjeti u sporazum, odgađa se pisanje sporazuma, njegovo potpisivanje itd.<sup>16</sup>

Posljednja strategija poslovnog pregovaranja jest principijelno pregovaranje. Za razliku od drugih strategija poslovnog pregovaranja, principijelno pregovaranje teži cjelovitom pregovaranju, što zahtijeva napor, ali se postiže najveći uspjeh. ako svaka strategija poslovnog pregovaranja ima svoje prednosti i nedostatke, principijelno pregovaranje strategija je kojom

---

<sup>14</sup> Hercigonja, Z. (2017). Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju. Varaždin. TIVA Tiskara Varaždin, str 22.

<sup>15</sup> Rosić, V., & Blažič, M. (2007). Tehnika pregovaranja i retorika. Visoka tehnička škola, Politehnički studij. str 51.

<sup>16</sup> Rosić, V., & Blažič, M. (2007). Tehnika pregovaranja i retorika. Visoka tehnička škola, Politehnički studij. str 52.

će se sigurno pronaći najbolje rješenje i najbolji rezultati te postići „win-win“ rezultat, pa bi se, unatoč potrebnom trudu koji poslovni pregovarač treba uložiti, ta strategija trebala što više koristiti u poslovnim pregovorima.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Hercigonja, Z. (2017). Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju. Varaždin. TIVA Tiskara Varaždin, str 22.

### 3. MEĐUKULTURALNO OKRUŽENJE

U ovom poglavlju navode se osnovni pojmovi i definicije koje se odnose na kulturu te osnovne karakteristike i dimenzije kulture kao uvod u daljnja poglavlja završnog rada koja se odnose na interkulturalno okruženje, interkulturalno pregovaranje te sve ostale pojmove koji slijede interakciju i pregovaranje u interkulturalnom okruženju.

Predstavnici međunarodnih tvrtki iz različitih zemalja prilikom pripreme za poslovno partnerstvo ili transakcije često analiziraju tradicije, razlike i svojstva drugih zemalja. Tvrtke u cilju olakšavanja poslovnih procesa pokušavaju se prilagoditi specifičnostima druge strane. Da bi se to postiglo, mogu se analizirati kulturne dimenzije koje mogu prenijeti bitne inkompatibilnosti između stranaka. Dimenzije međukulturnih razlika mogu utjecati na proces pregovaranja između predstavnika različitih kultura. Mogu postojati različita shvaćanja različitih simbola ili akcija u različitim kulturama. Dakle, prije početka međunarodnih pregovora potrebno je upoznati se s drugim kulturnim obilježjima, ili čak angažirati posrednika koji dobro poznaje tu kulturu. U međunarodnim pregovorima preporučeno je komunicirati s posrednicima koji poznaju kulturu druge stranke i imaju pravnu pozadinu, jer mogu imati znanje o kulturnim i pravnim aspektima u pregovorima o drugoj strani.

#### 3.1. Kultura

Danas su globalne promjene učestala pojava te je međunarodna trgovina u usponu. Zbog toga se naglašava važnost kulture i kulturoloških razlika za uspjeh prilikom pregovaranja s međunarodnim partnerima. Kultura pojedine društvene skupine se smatra osnovnim obilježjem nacije te ona snažno utječe na oblikovanje pojedinca i on to prenosi na svoju organizaciju i poslovanje. Zbog sve veće potrebe međunarodnog poslovanja zadnjih nekoliko desetljeća naglašen je trend sve intenzivnijeg istraživanja kulture i njenog utjecaja na poslovne procese. Uspjeh poslovnih subjekata na globalnom tržištu uvelike ovisi o njihovoj prilagodljivosti i otvorenosti prema mišljenjima, stavovima, uvjerenjima i normama inozemnih partnera. Stoga mnogi menadžeri sve veću pozornost pridaju istraživanju kultura kao preduvjet za uspješno međunarodno poslovanje.

Kontekst pregovora na međunarodnoj razini suočen je s razlikama među različitim kulturama: dugoročnim odnosom prema komunikaciji, plasmanom moći, izbjegavanjem nesigurnosti, emocionalnim razlikama između pregovarača i drugih. Te i druge razlike u međukulturalnim dimenzijama mogu utjecati na proces pregovora između predstavnika različitih kultura. Može mijenjati razumijevanje različitih simbola ili akcija u različitim kulturama. Utjecaj pregovaračkih strategija na konačne rezultate je značajan, stoga je u pripremnoj fazi pregovora potrebno ispitati kulturne dimenzije druge strane. Stoga je potrebno ne samo upoznati se s tuđim kulturnim dimenzijama, već i s postojećim razlikama koje izazvati poteškoće u komuniciranju.<sup>18</sup>

Čovjek nema instinkta koje bi upravljali njegovim postupcima; njegovo ponašanje se mora temeljiti na smjernicama koje su naučene. Da bi društvo moglo što djelotvornije funkcionirati, naučene smjernice moraju biti zajedničke. Bez zajedničke kulture, članovi nekog društva ne bi bili kadri komunicirati ili surađivati te bi to dovelo do kaosa i anarhičnog ponašanja. Prema mnogim autorima, kultura predstavlja model svih prilagodbi, materijalnih ili duhovnih, koje je društvo prihvatilo kao tradicionalni način rješavanja problema svojih članova. Kultura obuhvaća sve institucionalizirane načine kao što su vjerovanja, norme, vrijednosti i kulturne pretpostavke koje reguliraju ponašanje. Kultura određuje kako članovi pojedinog društva misle i osjećaju; ona usmjerava postupke i definira njihov svjetonazor.<sup>19</sup>

Kultura je pojam koji obično označava složenu cjelinu institucija, vrijednosti, predodžaba i praksi koje čine život određene ljudske skupine, a prenose se i primaju učenjem. Po definiciji E. B. Tylora (*Primitivna kultura*, 1871), koja se smatra prvom znanstvenom i najširoom definicijom, kultura se odnosi na znanje, vjeru, umjetnost, moral, zakone i običaje. Tomu rasponu valja dodati da se, u suprotnosti s današnjim duhovnim značenjem koje ju vezuje za simbolički svijet odvojen od tjelesnih potreba, ona prvotno odnosila na materijalni proces kolonizacije, štovanja, obradbe i oplodivanja zemlje. Spajajući prirodu i duh, nužnost i slobodu, antropologiju i estetiku, pojam kulture oscilirao je tijekom povijesti među tim polovima, što ga je obilježilo unutarnjom podvojenošću te stalnim pokušajima njezina prevladavanja.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Peleckis, K. (2013). International business negotiations: culture, dimensions, context. *International journal of business, humanities and technology*, str. 91.

<sup>19</sup> Hercigonja, Z. (2017). Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju. Varaždin. TIVA Tiskara Varaždin, str 31.

<sup>20</sup> <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=34552> 07.03.2019.

Kultura podrazumijeva kolektivnu svijest jedne nacije ili jednog naroda. Kolektivna svijest se stoga odnosi na mentalitet, način razmišljanja, način donošenja odluka, pravila ponašanja u dostatnoj situaciji. kultura je kolektivno programiranje svijesti koja razlikuje pripadnike jedne ljudske grupe od pripadnika druge grupe. Pojam programiranja svijesti u ovom slučaju označava svijest, to jest spoznaju do koje je došla neka zajednica zbog određenih uvjeta koji su prethodili percepciji i shvaćanju svijeta oko sebe. Faktori koji najčešće utječu na spoznaju kolektiva i buđenje svijesti jesu prirodni faktori; najčešće reljef, geografska destinacija ili na primjer klima. U nekim slučajevima faktor ugroženosti može također utjecati na stvaranje određene svijesti to jest mišljenja ili kulture. Svaka kultura i kulturna cjelina mora rješavati probleme koji nastaju među članovima zajednice. Rješenja koja nudi određeno društvo mogu biti neprihvatljiva, jer i sami problemi s kojima se društvo susreće i obrasci rješavanja problema variraju od društva do društva.<sup>21</sup>

Kultura podrazumijeva odgoj odnosno programiranje svijesti podrazumijeva činjenicu da ljudi određene zajednice imaju sličan odgoj prema nekim ustaljenim normama ili običajima pa se stoga kaže da su imali slično „mentalno programiranje“. Kultura ono što razlikuje ljude određene zajednice od ljudi druge zajednice. Poznavanjem pojma kulture trebalo bi poznavati i pojam društva kojeg navodi.

### 3.2. Osnovne karakteristike kulture

Ove osnovne karakteristike se odnose na sve kulture, a ne na pojedinačne kulture pojedinih nacija ili naroda. Karakteristike kulture prema su:<sup>22</sup>

- 1) Načelnost: podrazumijeva opće obrasce i okvire prihvatljivog ponašanja koji su zasnovani na nenormiranim načelima.
- 2) Djeljivost: kultura nije vlasništvo pojedinca, već grupe te je stoga kultura društvena a ne pojedinačna kategorija i kao takva se dijeli na pojedine članove društva

---

<sup>21</sup> Hercigonja, Z. (2017). Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju. Varaždin. TIVA Tiskara Varaždin, str 31.

<sup>22</sup> Hercigonja, Z. (2017). Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju. Varaždin. TIVA Tiskara Varaždin, str 36.



- 3) Komunikativnost: ujedno kao i jedna od osnovnih funkcija kulture, podrazumijeva komunikaciju sa svijetom te doprinosi većoj bliskosti između poznavatelja jedne kulture.
- 4) Stečenost: predstavlja stečenu kategoriju, a ne urođenu kategoriju (npr. ne iznosi se smeće noću i sl.)
- 5) Diferenciranost: pripadnici različitih kultura često imaju različite perspektive i pretpostavke o istoj stvari (npr. u Indiji je krava sveta životinja)
- 6) Trajnost: podrazumijeva trajna kategorija koja se prenosi s generacije na generaciju odnosno s koljena na koljeno.
- 7) Kumulativnost: kultura je okvirnog i otvorenog karaktera i nalazi se u stalnom procesu uobličavanja; svaka generacija nešto doda i zaduži vlastitu kulturu.
- 8) Dinamičnost kulture: svaka kultura neovisno o stupnju njegovanja svojeg identiteta, podložna je postepenim i evolutivnim promjenama kroz vrijeme.

Deset načina na koje kultura može utjecati na pregovaranje:<sup>23</sup>

- 1) Definicija pregovora:

O čemu se pregovara i što se događa za vrijeme pregovora različito je od kulture do kulture.

- 2) Percepcija prilika:

Distributivne ili integrativne prilike. (Npr. Sjevernoamerički pregovarači skloni su percipirati pregovore kao u osnovi distributivne)

- 3) Odabir pregovarača:

Kriteriji za odabir pregovarača može biti dob, spol, znanje o temi pregovora, položaj, poznavanje jezika, obiteljske veze, iskustvo i status. Različite kulture na različit način vrednuju kriterije što dovodi do različitih očekivanja o tome što je prikladno u različitim vrstama pregovora.

- 4) Protokol:

Kulture se razlikuju prema važnosti protokola odnosno razine formalnosti odnosa. Npr. SAD spada u najneformalnije zemlje na svijetu. Jako su opušteni, oslovljavaju inozemne partnere s prvim imenom, prijateljski nastrojeni, zanemaruju titule i

---

<sup>23</sup> Lewicki, R. J., Saunders, D. M. & Barry B. (2006): Pregovaranje, MATE d.o.o. Zagreb, str. 418. – 422 str.

posjetnice. Dok druge zemlje kao Japan, Francuska i Njemačka su izrazito profesionalni i formalni.

5) Komunikacija:

Kultura utječe na verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Neverbalna komunikacija često zna biti različita od kulture do kulture. Isti govori tijela ne znače isto u svakoj kulturi. Što jedna kultura smatra uvredljivim, druga to može smatrati znakom snage i nadmoći. Iako ima mnogo kulturoloških razlika u neverbalnoj komunikaciji između različitih kultura, postoje određene smjernice neverbalne komunikacije koje vrijede u gotovo svakoj kulturi.

6) Osjetljivost na vrijeme:

Vrlo važna stavka poslovnog pregovaranja je dolazak na vrijeme. Preciznost i točnost se uvijek cijeni. Ukoliko partner nije u stanju doći na vrijeme treba kontaktirati inozemnog partnera i ispričati se. Različite kulture različito percipiraju vrijeme. Amerikanci poštuju vrijeme drugih te ga ne vole trošiti. U nekim kulturama, kao npr. u Kini i Latinskoj Americi, vrijeme kao takvo je nevažno.

7) 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. Dok druge kulture riskiraju te im nije potrebna velika količina informacija za donijeti odluku.

8) Grupe nasuprot pojedinaca:

Razlikuju se kulture koje su iznimno orijentirane na pojedince (izražen individualizam), te kulture koje su orijentirane na grupe (više cijene superiornost grupe).

9) Priroda sporazuma

Kultura ima utjecaj na sklapanje sporazuma. U pojedinim kulturama sporazum se skalpa na temelju logike (npr. najjeftiniji dobavljač), a u ostalim na temelju veza i statusa.

10) Emocije:

Kultura utječe i na iskazivanje emocija. Neke kulture to koriste kao taktiku prilikom pregovaranja.

### 3.3. Osnove kulturne dimenzije

Osnovna podjela kulturnih dimenzija obuhvaća eksplicitnu i implicitnu podjelu dimenzija. To je osnovni model koji je prihvaćen gotovo svugdje u svijetu s nekim manjim iznimkama. Dakle, dvije bitne dimenzije kulture koje se odnose na opažajnoj razini te razini objašnjivosti kulturnih vrijednosti, oblika, odnosa i procesa su eksplicitna i implicitna kultura. Razlikujemo:<sup>24</sup>

1. Eksplicitna kultura je dostupna empirijskoj i znanstvenoj provjeri. To je kultura koja se nalazi na razini općepoznatog, a podrazumijeva određene norme ili obrasce ponašanja kao što je na primjer poštivanje pravila pravilnog pregovaranja ili nekakav poslovni bonton. Eksplicitna kultura podrazumijeva opći obrazac koji je shvaćen kao zajednički obrazac svim kulturama poslovnog svijeta.
2. Implicitna kultura obuhvaća skrivene, izravno neobjašnjive kulturne tvorevine, koje se najčešće javljaju na razini simboličkog odnosa, kao što su spoznaje, vrijednosti, modeli ponašanja, norme, legende, mitovi, humor i sl. Implicitna kultura obuhvaća i pojedine elemente na koje se je potrebno osvrnuti prilikom upoznavanja nama strane kulture.
  - 2.1. Saznanja i vjerovanja – Karakteristična su za određeno društvo i obuhvaćaju sva stečena znanja, vjerovanja, praznovjerja i mitove.
  - 2.2. Vrijednosti – Podrazumijeva sustav vrednovanja odnosno shvaćanja o tome što se vrednuje kao dobro ili loše i za što se prema uvjerenju pripadnika neke grupe, treba boriti te čemu treba težiti. Činjenica je da u svakom društvu postoje određene vrijednosti kao više ili manje dominantne. Opće prihvaćene vrijednosti predstavljaju društvene ideale koji se postavljaju kao uzori i zadaci pred pojedine članove društva.
  - 2.3. Norme – Predstavljaju propise i standarde koje su prihvatili članovi društva ili grupe. To su implicitna ili eksplicitna pravila koja su utemeljila različite grupe za regulaciju ponašanja članova grupe. Norme kazuju kako se ponašati ili kako se ne ponašati u različitim situacijama. Postoji velik broj normi u društvu i za razumijevanje društva najvažnije norme predstavljaju sustavi uloga.

---

<sup>24</sup> Hercigonja, Z. (2017). Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju. Varaždin. TIVA Tiskara Varaždin, str 37.

## 4. MEĐUKULTURALNO PREGOVARANJE

Međukulturizam je pojam kojim se označava dinamična i interaktivna veza i odnos između kultura. Da bi se postigla ta jaka interaktivna veza između kultura, potrebno je poznavati odgovarajuće kulturne vrijednosti i običaje, ali pritom posjedovati vještine kojima će pregovarač uobličiti pristup u navedenoj situaciji vodeći se principima, načelima i vrijednostima koje je naučio o kulturi s kojom vodi poslovne pregovore. Za uspješnu poslovnu suradnju s inozemnim poslovnim partnerima neophodno poznavati njihovu kulturu, razlike i vrijednosti koje su ustaljene u toj kulturi. Treba se usredotočiti na opažanje odnosno uočavanje realnosti razlike.

S druge strane kod pregovaranja treba imati na umu i stereotipe. Dakle opažanje se tumači kao čovjekovo tumačenje realnosti odnosno tumačenje svijeta, njegovih zakona i opsega. To podrazumijeva da svaka kultura ima svoje viđenje vremena i svijeta koji je okružuje. Svaka nacija ima svoj obrazac ponašanja, vođenja poduzeća i svoj osnovni moto koji se temelji na opažanju okoline odnosno svijeta oko sebe. Tako na primjer kultura SAD-a se temelji na opazajnom svojstvu da je vrijeme novac zatim u kultura Francuske se temelji na točnosti i visokoj formalnosti ili na primjer kultura Japana se temelji na obrascima poštovanja i autoritativnosti.<sup>25</sup>

Stereotip predstavlja sklonost da se druga osoba vidi kao pripadnik neke grupe ili kategorije. Dakle neka kategorija odnosno grupa ljudi postaje stereotipizirani idol i obrazac ponašanja kojeg prate svi ostali pripadnici iste kulture i poistovjećuju se s njim ili s tom grupom. Ukoliko pregovarač nije svjestan stereotipa neke kulture, doći će do omalovažavanja vrijednosti druge strane te pritom i do šovinističkih ispada. Uzmemo li za primjer britanske i japanske menadžere. Japanci predstavljaju stereotip marljivih, iskrenih, opreznih i vrlo metodičnih menadžera dok s druge strane britanski stereotipi se mogu spoznati u svijetlu iskrenih, predvidljivih, kooperativnih i vrlo logičnih stereotipa. Ako sada u ovom primjeru britanski menadžeri nisu upoznati s japanskim stereotipima, Britanci bi mogli zaključiti da Japanci nisu nimalo fleksibilni ni dovoljno otvoreni za poslovne prijedloge. U obrnutoj situaciji Japanci bi o Britancima mogli zaključiti da su preambiciozni te da to šteti ugledu i autoritetu njihovog poduzeća. Pitanje kako će se ljudi ponašati u poslovnoj komunikaciji u

---

<sup>25</sup> Hercigonja, Z. (2017). Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju. Varaždin. TIVA Tiskara Varaždin, str 41.

interkulturalnom okruženju zavisi od mjerila vrijednosti koje ljudi, pripadnici jedne kulture, imaju. Vrijednosti su vezane za pitanje što je pravično, a što nije, što je dobro, a što je loše. U zavisnosti od kulture kojoj pripadaju, menadžeri imaju drugačije poslovne ciljeve, odnos prema kompaniji i drugim kolegama.<sup>26</sup>

Specifičnosti međunarodnog poslovnog pregovaranja vezane su za neposredni i okolinski kontekst. Neposredni kontekst obuhvaća pet čimbenika koji međunarodno poslovno pregovaranje čine zahtjevnijim od poslovnog pregovaranja unutar jedne države, a to su relativna pregovaračka moć, razine konflikta, odnos između pregovarača, željeni ishodi i neposredno zainteresirane interesne skupine, dok okolinski kontekst obuhvaća šest takvih čimbenika, a to su politički i pravni pluralizam, međunarodna ekonomija, strane vlade i birokracije, nestabilnost, ideologija i kultura.<sup>27</sup>

Relativna pregovaračka moć dviju strana često je operacionalizirana kao količina financijskih i drugih kapitala koji je svaka pregovaračka strana spremna uložiti u novi poslovni pothvat. Pretpostavlja se će ona pregovaračka strana koja uloži veći kapital imati veću moć u pregovorima. Ipak, kapital nije jedino što utječe na relativnu moć pregovaranja, nego se čini da je ona povezana i s kontrolom projekta koja je pod velikim utjecajem pregovaranja. Osim toga, čini se da na relativnu moć pregovaranja može utjecati više čimbenika, a to su ekskluzivni pristup tržištima, sustav distribucije i odnos s vlastima.<sup>28</sup>

Razina konflikta i vrsta međuovisnih strana u međunarodnim poslovnim pregovorima također utječu na proces i ishod pregovaranja. Važno je do koje mjere pregovarači različito percipiraju pregovore i temu pregovaranja, a čini se da je to ovisi o kulturi. Isto tako, o kulturi ovise i načini na koje pregovarači reagiraju u konfliktnim situacijama. Na proces i ishod poslovnih pregovaranja imat će i odnos među glavnim pregovaračima. Međutim, pregovori su samo dio odnosa između dvije strane. Povijest odnosa među glavnim pregovaračima utječe na trenutne pregovore koji će postati dijelom svih sljedećih pregovora između dviju strana. Još jedan čimbenik koji ima ulogu u pregovaranju jesu željeni ishodi. Moguće je da kratkoročni ciljevi jedne strane u trenutnim pregovorima budu u konfliktu s utjecajem tih ciljeva na

---

<sup>26</sup> Hercigonja, Z. (2017). Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju. Varaždin. TIVA Tiskara Varaždin, str 41.

<sup>27</sup> Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2009). Pregovaranje. Mate. str. 405.

<sup>28</sup> Yan, A., & Gray, B. (1994). Bargaining power, management control, and performance in United States–China joint ventures: a comparative case study. *Academy of Management journal* str.1513.

dugoročni odnos između pregovarača. Ako je jednoj i drugoj strani važno održati kvalitetan i dugoročan poslovni odnos, tada će strane pristati na manje u kratkoročnim ciljevima, ali će zadržati dugoročne odnose. Neposredno zainteresirane interesne skupine u pregovorima također utječu na poslovne pregovore. Te se skupine odnose na pregovarače i osobe koje pregovarači izravno predstavljaju, kao što su njihovi menadžeri, poslodavci i upravni odbori. Upravo vještine, sposobnosti, iskustvo i osobna motivacija tih osoba mogu utjecati na poslovne pregovore.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Phatak, A. V., & Habib, M. M. (1996). The dynamics of international business negotiations. *Business Horizons*, str. 31.

## 5. RAZLIKE U PREGOVARAČKIM TEHNIKAMA IZMEĐU ISTOKA I ZAPADA

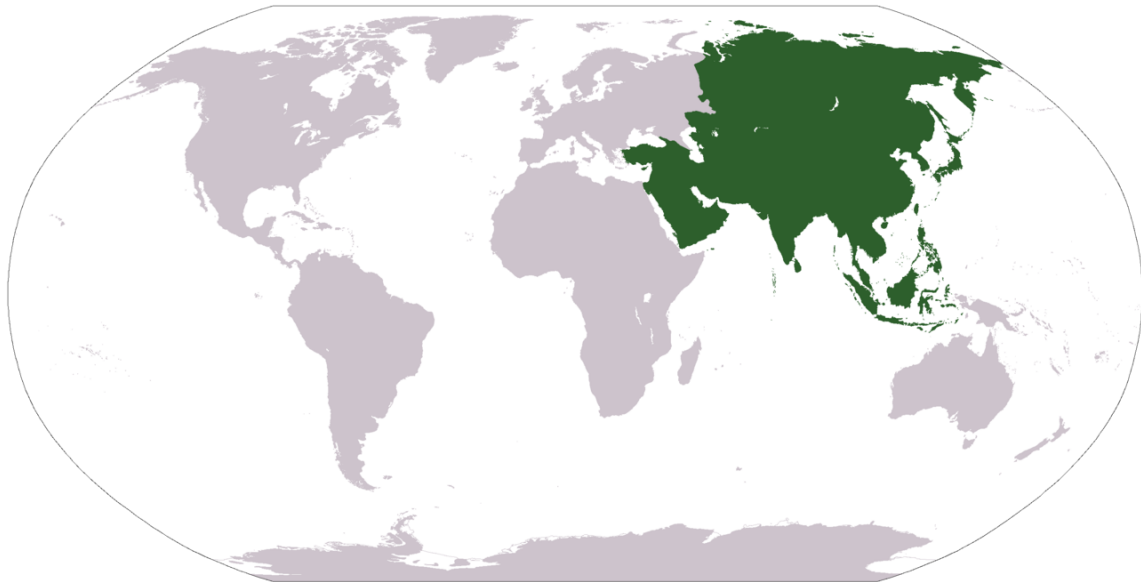
Razlike između istočnih i zapadnih kultura su brojne, jer ljudi iz Istoka i Zapada ne samo da žive u različitim sredinama, već se i obrazuju na različite načine. Karakteristike svake kulture prikazane su u ponašanju ljudi; njihove stavove prema životu i ljubavi, te njihove osobnosti. Prije svega, ljudi iz Istoka i Zapada imaju različite stavove prema svom životu. Istočni ljudi žive u vremenu, što znači da slijede prirodni poredak vremena kako bi činili ono što bi trebali raditi i raditi korak po korak. Istočnjaci ne vole da im se rasporedi zabrljaju i obično mrze mijenjati stvari kada odluče o redosljedju. Nasuprot tome, zapadni ljudi žive u svemiru. Oni radije slijede svoje snove i rade ono što žele. Ponekad nisu pragmatični kao Istočni ljudi, ali često postižu velike ciljeve u svom životu. Drugo, istočni i zapadni ljudi se uvelike razlikuju u svojim osobnostima. Istočnjaci su često pasivni. Oni su skloniji biti pokorni nego biti agresivni. Smatraju da je biti lider teško, i ne vole preuzimati teške odgovornosti. Također, oni su kontemplativni. Više misle i čine manje; naprotiv, zapadni ljudi čine više i manje misle. Oni su vrijedni i uporni; vole biti vođe i donositi odluke. Iako te razlike više nisu toliko proizvoljne, one su još uvijek očite kada okupimo istočne i zapadne ljude. Zapadni ljudi često vode istočne ljude, ali ne suprotno. Ukratko, ljudi iz Istoka i Zapada ne samo da žive u različitim životnim stilovima, već i razmišljaju na različite načine. Iako neke karakteristike danas nisu toliko proizvoljne, one i dalje postoje u našem društvu. Razumijevanje tih obilježja svakako bi koristilo našem razumijevanju i učenju iz kulture svake druge osobe.

Metode pregovaranja razlikuju se od kulture do kulture. Neki ljudi mogu usvojiti izravniji ili jednostavniji način komunikacije, dok drugi mogu usvojiti metodu koja je neizravnija ili složenija. Svaka kultura ima svoje vlastite standarde, a jedno ponašanje koje ima određeno značenje u određenoj kulturi može se drugačije tumačiti u drugoj. Budući da su stil i uzorak pregovaranja pod utjecajem kulturnih obilježja, proces i rezultat pregovaranja također će se razlikovati zbog kognitivnih razlika pregovarača u tumačenju međusobne ovisnosti i autoriteta.

### 5.1. Istočni svijet

Pojam istočni svijet odnosi se na različite kulture ili društvene strukture i filozofske sustave koji ovise o kontekstu, najčešće uključujući barem dio Azije ili zemljopisno zemlje i kulture istočno od Europe, mediteransku regiju i arapski svijet, posebno u povijesnom kontekstu, a u modernim vremenima u kontekstu orijentalizma.

Slika 1 Istočni svijet



Izvor: [https://sh.wikipedia.org/wiki/Isto%C4%8Dni\\_svijet](https://sh.wikipedia.org/wiki/Isto%C4%8Dni_svijet) 11.03.2019.

Pojam je izvorno imao doslovno zemljopisno značenje, koji se odnosio na istočni dio Starog svijeta, suprotstavljajući kulture i civilizacije Azije s kulturama Europe (zapadni ili zapadni svijet). Tradicionalno, ovo obuhvaća cijelu Srednju, Sjevernu i Istočnu Aziju (Daleki istok), veći Bliski istok, jugoistočnu Aziju i južnu Aziju (indijski potkontinent). Konceptualno, granica između Istoka i Zapada je kulturna, a ne geografska, zbog čega je Australija tipično grupirana na Zapadu, dok su islamski narodi i veći dio bivšeg Sovjetskog Saveza, bez obzira na lokaciju, grupirani na Istoku.

### 5.1.1. Japan

Japanci izričito drže do svoje kulture i navika, Njihova kultura je dragocjena, bogata tradicijom i održana do danas te ako se ne poznaje njihov način ponašanja može ih se uvrijediti. Ova kultura u prvi plan ističe obiteljske i prijateljske odnose. Sastanci nedjeljom i neradnim danom su neuobičajeni. Sastanke treba zakazati nekoliko dana prije uz obvezu potvrde. U Japanu veliku ulogu igra "kolektivizam", nikad nisu zazirali od kolektivnih ili



grupnih normi. Japanski zaposlenici posjeduju snažan zajednički interes za kolektiv, što olakšava uspješan timski rad. Vrlo često svog poslovnog partnera znaju zasut komplimentima, npr. kada poslovni partner kaže dobar dan na japanskom jeziku, oni će ga početi hvaliti kako dobro govori jezik. Skromnost i poštivanje sugovornika temeljne su odrednice Japanaca.<sup>30</sup>

U Japanskoj kulturi, izražene su razlike među ljudima na različitim hijerarhijskim pozicijama. To podrazumijeva podijeljenost između muških i ženskih vrijednosti. Mnogo pažnje se poklanja lojalnosti, empatiji i vođenju podređenih. Japanci imaju homogen sustav vrijednosti s jakim odnosima unutra kompanije, veoma izraženom hijerarhijom s naglaskom na brizi o zaposlenicima. U komunikaciji Japanci ne vole prijateljsko dodirivanje ili rukovanje. Veoma su točni i na sastanke dolaze 15-20-ak minuta ranije. U samome procesu pregovaranja, Japanci su disciplinirani i vrlo dobri slušači. Važan im je način na koji im se druga strana obraća, a ne ono što se govori. Problem može nastati u toku pregovora ukoliko im se pregovarač ne predstavi hijerarhijsku poziciju, jer Japanci tada neće znati kako s njim komunicirati. Japanci za razliku od zapadnjaka individualaca pripadaju grupi pa ponekad kod iznošenja ustupaka nisu u mogućnosti iznijeti svoje odluke, a da se pritom međusobno ne posavjetuju s grupnim konsenzusom. Upravo zbog ovakvih situacija pregovori se pretvaraju u vrlo naporene, iscrpljujuće i frustrirajuće pregovore.<sup>31</sup>

Japanci su izuzetno disciplinirani. Dolazak na vrijeme je obavezan dok je kašnjenje nepojmljivo. Radno vrijeme u Japanu je od ponedjeljka do petka od 09-17h, često se radi i subotom prijepodne. Kada je riječ o poslovnim sastancima treba se voditi računa o odijevanju. Najbolji izbor je klasično poslovno odijelo pri čemu treba izbjegavati jarke boje. Ležernija, odnosno sportska garderoba ne dolazi u obzir, čak ni ako su temperature visoke. U manjim kompanijama pravila odijevanja nisu toliko stroga, ali je konzervativno oblačenje obavezno u većim kompanijama i institucijama.<sup>32</sup>

Japanci općenito zatvaraju sva vrata vanjskim utjecajima, ali su otvoreni za ideje unutar svoje skupine. Oni su subjektivni i eksperimentalni u svom mišljenju, držeći se tradicionalnih vrijednosti. Snažna odanost njihovim grupama čini ih da gledaju određeno i specifično, a ne

---

<sup>30</sup> Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. (2016): Poslovna etika i multikultura, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, str. 243.

<sup>31</sup> Hercigonja, Z. (2017). Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju. Varaždin. TIVA Tiskara Varaždin, str 52.

<sup>32</sup> Brekalo, K. (2017). UTJECAJ KULTURE NA POSLOVNO PREGOVARANJE S INOZEMNIM PARTNERIMA. University of Split. Faculty of economics Split. str. 14.

na univerzalno i apstraktno. Budući da su više subjektivni nego objektivni, Japanci se više oslanjaju na svoje osjećaje nego na činjenice. Međutim, budući da inzistiraju na konsenzusu u svojim skupinama, drugi mogu tumačiti njihovo ponašanje kao utemeljeno u vjeri u ideologiju koja kaže da su oni superiorni nad drugima. Njihovo kontrolirano komunikativno ponašanje pogoršava ovu situaciju kod neznanih stranaca.<sup>33</sup>

Za japanskog pregovarača najvažnije je „čuvanje obraza“ i održavanje uljudnosti. U nezadovoljstvu ishodom pregovora, Japanac nikad neće direktno potvrditi svoje nezadovoljstvo; već će u suprotnom osoba koja je bila zadužena za ostvarivanje kontakta između dvije kompanije postati nedostupna. Pregovarački stil je bezličan i neemotivan. Logika i argumenti nisu dovoljni da bi uvjerali Japance u ishod neke poslovne suradnje. Najvažnije im je steći potpuno povjerenje i doslovno im se svidjeti na prvi pogled.<sup>34</sup>

Japan ima bogatu i jedinstvenu kulturu i tradiciju koja uvelike utječe na način njihovog poslovanja. Postoje mnogobrojne kulturološke razlike u neverbalnoj komunikaciji, ponašanju za stolom, načinu pozdravljanja te je zadatak menadžera/inozemnog partnera da se upozna s tim razlikama kako bi ostavio dobar dojam i postigao cilj pregovaranja. Japanskim poslovnim partnerima za razliku od Amerikanaca cilj pregovaranja je uspostavljanje dugoročnih poslovnih odnosa, a ne što veća zarada u što kraćem roku.

### 5.1.2. Kina

Poslovanje s ovom kulturom može predstavljati poveliki problem za pregovarača koji nedovoljno poznaje kulturu Kine, jer njezini principi počivaju još uvijek na stupovima tradicionalnih, ustaljenih, nepisanih normi i obrazaca ponašanja koji su se zadržali do današnjih vremena. Iako lider na svjetskom ekonomskom tržištu i glavni izvoznik, Kina počiva na autokratskom liderstvu pri kojem vlasnik koristi svoju moć, ali i brine za druge to jest podređene. Poslovanje s Kinezima zahtjeva dugotrajno obvezivanje. To znači da bi moglo proći od pet do deset godina da bi se povratio uloženi kapital. Za SAD i njihove principe to sigurno ne bi odgovaralo. U Kini su važne veze ličnosti. Kompanije koje žele biti uspješne moraju upoznati prave ljude koji su cijenjeni po nečemu u društvu te koje će uvjeriti da im

---

<sup>33</sup> Morrison, T., Conaway, W. A., Borden, G. A., & Koehler, H. (1994). Kiss, bow, or shake hands: How to do business in sixty countries. Holbrook, Mass.: Adams Media Corporation. str. 204.

<sup>34</sup> Hercigonja, Z. (2017). Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju. Varaždin. TIVA Tiskara Varaždin, str 52.

pomognu u poslovanju. No s druge strane kineske kompanije koje osnivaju vlastite pogone i koriste ogroman izvor jeftine radne snage, prolaze mnogo bolje jer kontroliraju vlastito poslovanje i vladi Kine pomažu pri zapošljavanju radnika pri čemu dobivaju odgovarajuće nagrade.<sup>35</sup>

Kinezi su općenito oprezni prema vanjskim izvorima informacija. Obično informacije obrađuju kroz subjektivnu perspektivu, izvedenu iz iskustva, osim ako se nisu obrazovali na zapadnom sveučilištu. U komunističkoj vladi zahtijeva se univerzalno ponašanje koje slijedi pravac komunističke partije. Prednost koja se pokazuje članovima komunističke partije je pretjerano partikularna. Vjera u liniju komunističke partije je dominantan izvor istine u svim negacijama. Općenito, istina je subjektivna, a osjećaji su primarni izvor istine. Činjenice su prihvaćene, ali ne i ako su u sukobu s druga dva izvora.<sup>36</sup>

Po pitanju susreta i samog procesa pregovaranja Kinezi se vole upuštati u pregovore samo s pregovaračima koji imaju jak autoritet za donošenje odluka. Iako poštuju autoritativnu osobu, Kinezi ne donose odluke brzo i odjednom. Odlučnost i strpljivost su važne osobine u samom procesu pregovaranja jer su Kinezi detaljni i metodični u evaluaciji projekta ili ponude. Pisani ugovori su kraći za razliku od pisanih ugovora zapadnih kultura jer kineski principi počivaju na tradicionalnim nepisanim obrascima ponašanja i pravilima prema kojima nije sve potrebno staviti na papir već neki dijelovi ostaju u samom usmenom dogovoru. Filozofija kineskog menadžmenta počiva na paternalizmu, uzajamnim obvezama, odgovornosti, hijerarhiji te poštovanju nadređenih.

## 5.2. Zapadni svijet

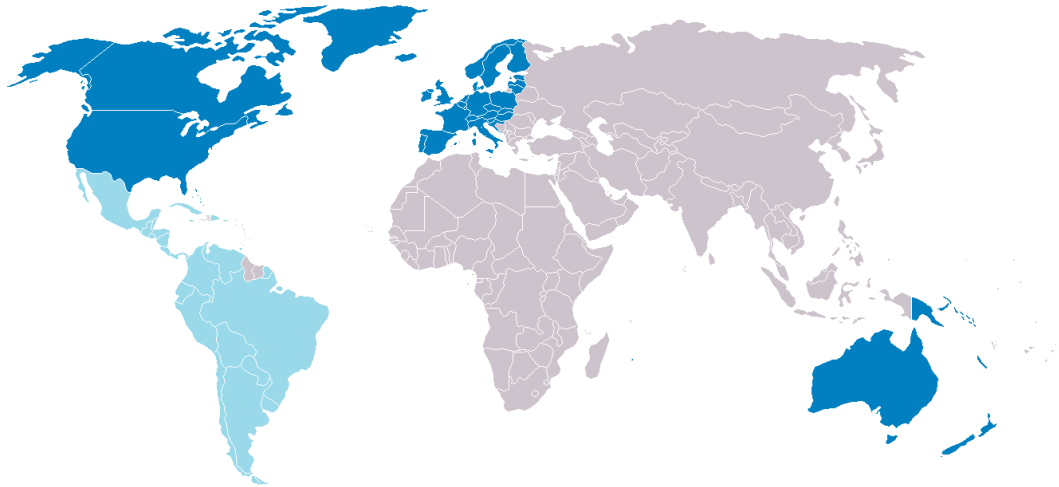
Zapadni svijet, poznat i kao Zapad, odnosi se na različite nacije ovisno o kontekstu, najčešće uključujući barem dio Europe, Australije i Amerike, sa statusom Latinske Amerike u sporu.

---

<sup>35</sup> Hercigonja, Z. (2017). Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju. Varaždin. TIVA Tiskara Varaždin, str 51.

<sup>36</sup> Morrison, T., Conaway, W. A., Borden, G. A., & Koehler, H. (1994). Kiss, bow, or shake hands: How to do business in sixty countries. Holbrook, Mass.: Adams Media Corporation. str. 57.

Slika 2. Zapadni svijet



Izvor: [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/ca/The\\_West\\_-\\_Clash\\_of\\_Civilizations.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/ca/The_West_-_Clash_of_Civilizations.png) 12.03.2019.

Drevna Grčka i drevni Rim općenito se smatraju rodnim mjestima zapadne civilizacije (s Grčkom koja je utjecala na razvoj Rima): Grčka zbog njezina utjecaja na filozofiju, demokraciju, znanost i umjetnost, konstrukcije i proporcije, arhitekturu; Rim zbog utjecaja na pravo, ratovanje, upravljanje, republikanizam, inženjerstvo i religiju. Zapadna civilizacija je također utemeljena na kršćanstvu, koje pak oblikuje helenistička filozofija, judaizam i rimska kultura. Isto tako, drevni Grci bili su pogođeni drevnim civilizacijama Bliskog istoka, uključujući judaizam i rano kršćanstvo. U moderno doba zapadna je kultura bila pod jakim utjecajem renesanse, doba otkrića i prosvjetljenja i industrijskih revolucija. Kroz opsežan imperijalizam i pokrštavanje zapadnih sila u 15.-20. Stoljeću, velik dio ostatka svijeta bio je pod utjecajem zapadne kulture.

### 5.2.1. 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“. 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. Vrlo su direktni i zauzimaju čvrst stav na početku pregovora. Jako dobro znaju procijeniti situaciju i suparnika te su spremni u pravom trenutku prihvatiti kompromis. 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.<sup>37</sup>

U Sjedinjenim Državama kultura je vrlo etnocentrična, pa je zatvorena za većinu vanjskih informacija. Inovacija često ima prednost nad tradicijom. Preporučuje se univerzalno pravilo i slijedi politika tvrtke bez obzira na to tko pregovara. U pregovorima se naglašavaju akumulacije objektivnih činjenica. Ponekad se temelje na vjeri u ideologijama demokracije, kapitalizma i konzumerizma, ali rijetko na subjektivnih osjećaja sudionika.<sup>38</sup>

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 ne zamjetan 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.<sup>39</sup>

### 5.2.2. Francuska

---

<sup>37</sup> Hercigonja, Z. (2017). Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju. Varaždin. TIVA Tiskara Varaždin, str 51.

<sup>38</sup> Morrison, T., Conaway, W. A., Borden, G. A., & Koehler, H. (1994). Kiss, bow, or shake hands: How to do business in sixty countries. Holbrook, Mass.: Adams Media Corporation. str. 406.

<sup>39</sup> Hercigonja, Z. (2017). Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju. Varaždin. TIVA Tiskara Varaždin, str 51.

U Francuskoj formalno obrazovanje je glavni preduvjet za napredovanje u karijeri. Do nadređenog položaja se dolazi odgovarajućim putovima obrazovanja i veoma rijetko se prelaze linije hijerarhije bez adekvatnog formalnog obrazovanja. Upravo iz tih razloga Francuzi su formalni tijekom čitavih pregovora i ne vole izlaziti iz okvira formalnosti. Koriste se logičkim argumentima i detaljno analiziraju sve o čemu se diskutira za vrijeme pregovora. Nemaju običaj iznositi svoje zahtjeve na samome početku, već sustavno vode drugu pregovaračku stranu do vlastitih zahtjeva promišljenim i pažljivim logičkim postupkom. Tek kasnije u toku pregovora otkrivaju svoju stvarnu poziciju i zahtjeve. Pregovore smatraju konstruktivnim dogovorom u kojem je potrebno dogovoriti sve detalje i sitnice. Ciljevi koje žele uspostaviti najčešće su dugotrajnog karaktera i nastojat će pritom uspostaviti stabilne međusobne odnose. Francuzi ne izdaju ustupke osim ako se njihova logika pokaže pogrešnom. Ukoliko se pregovarač upušta u pregovore s Francuzima, trebao bi se oboružati strpljenjem i znanjem francuskog jezika jer Francuzi ne vole voditi svoje poslovne pregovore na drugim jezicima osim na francuskom.<sup>40</sup>

Radno vrijeme u Francuskoj je od 08:30/09:00 do 18:30 s pauzom za ručak od dva sata. Često u Parizu i ostalim većim gradovima zaposlenici ostaju do 20 sati na radnom mjestu. Prekovremeni rad je uobičajen. 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.<sup>41</sup>

Francuzi će spremno prihvatiti informacije u svrhu rasprave i brzo će promijeniti svoje mišljenje, ali snažan etnocentrizam neće dopustiti prihvaćanje bilo čega suprotnog kulturnoj normi. Ideje su im vrlo važne, a informacijama pristupaju analitički i kritički. Na svaku situaciju gledaju kao na jedinstven problem i na to donose svoj zaključak. Argumenti obično nastaju iz analitičke, kritičke perspektive s rječitom retoričkom duhovnošću i logikom. Postoji

---

<sup>40</sup> Hercigonja, Z. (2017). Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju. Varaždin. TIVA Tiskara Varaždin, str 51.

<sup>41</sup> Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. (2016): Poslovna etika i multikultura, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, str. 238.

velika ljubav prema debati, težnji za učinkom. Osjećaji i vjera u neku ideologiju mogu postati dio retorike.<sup>42</sup>

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. No, slabosti Francuske poslovne kulture su te što samo govore francuski jezik, izražen je individualizam (ne reaguju na potrebe drugih), mali broj je žena na rukovodećim pozicijama, veliki su tradicionalisti i opiru se promjenama te je proces donošenja odluke spor i dugotrajan. Nisu druželjubivi ni velikodušni. Francuzi cijene titule.

---

<sup>42</sup> Morrison, T., Conaway, W. A., Borden, G. A., & Koehler, H. (1994). Kiss, bow, or shake hands: How to do business in sixty countries. Holbrook, Mass.: Adams Media Corporation. str. 122.

## 6. ZAKLJUČAK

S porastom i ubrzanjem globalnog gospodarstva od ranih 80-ih godina, pojavio se trend osvajanja novih međunarodnih poslovnih tržišta, uspostavljanja međunarodnih saveza i razvoja trgovinskih sporazuma širom svijeta. Poslovanje u interkulturalnom okruženju zahtijeva određena temeljna znanja za uspjeh. Menadžeri iz različitih kultura imaju različite uvide, različita ponašanja koja oblikuje nacionalna kultura.

Pregovaranje je društveni proces koji se odvija u širokom i vrlo kompleksnom kontekstu. Kontekst pregovaranja postaje mnogo složeniji kada se uključe pripadnici različitih kultura. Vođenje poslovnih pregovora u interkulturalnom okruženju vrlo je zahtjevan posao te traži odgovarajuću pripremu pregovarača, iskustvo i teorijsko poznavanje vještine pregovaranja te vrijednosti neke kulture. 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 odijelo za muškarca i konzervativna haljina za žene najbolji izbor odjeće u većini slučajeva. Ciljevi pregovaranja variraju od zemlje do zemlje, nekima je cilj sklopiti ugovor te zaraditi što veću svotu novca (Amerikanci), dok je drugima cilj ostvarenje dugoročnih poslovnih odnosa (Japanci). Treba se također upoznati s bojama, brojevima i ritualima koje su karakteristične za neku zemlju te ih eventualno treba izbjegavati tijekom poslovnog pregovaranja.

Kultura predstavlja zajednička vjerovanja i vrijednosti jedne grupe ljudi na nekom geografskom prostoru. Kvalitetom pripremom pregovarač rješava velik dio problema koji se mogu pojaviti tijekom pregovora pa tako stječe prednost. Iako postoje značajne razlike u pregovaračkim stilovima u zavisnosti od pregovarača i karakteristika ličnosti, razlike do kojih dolazi uslijed pripadnosti određenim kulturama trebaju zauzeti važno mjesto u pripremi pregovora, izboru strategije i taktika pregovaranja. Koja će pregovaračka strategija dovesti do najboljih rezultata zavisi od mnogih faktora. Najvažnije je ipak da se svakom međunarodnom poslu prilazi kao jedinstvenom projektu koji će svim zainteresiranim stranama dati priliku da zajedničkim rješavanjem problema dođu do situacije „win-win“ u kojoj svi dobivaju.



## LITERATURA

- 1) Brekalo, K. (2017). UTJECAJ KULTURE NA POSLOVNO PREGOVARANJE S INOZEMNIM PARTNERIMA. University of Split. Faculty of economics Split
- 2) Dobrijević, G. (2011). Poslovno komuniciranje i pregovaranje. Univerzitet Singidunum.
- 3) Hercigonja, Z. (2017). Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju. Varaždin. TIVA Tiskara Varaždin
- 4) Lewicki, R. J., Saunders, D. M. & Barry B. (2006): Pregovaranje, MATE d.o.o. Zagreb
- 5) Morrison, T., Conaway, W. A., Borden, G. A., & Koehler, H. (1994). Kiss, bow, or shake hands: How to do business in sixty countries. Holbrook, Mass.: Adams Media Corporation
- 6) Peleckis, K. (2013). International business negotiations: culture, dimensions, context. International journal of business, humanities and technology
- 7) Phatak, A. V., & Habib, M. M. (1996). The dynamics of international business negotiations. Business Horizons
- 8) Rosić, V. (2006). Tehnika pregovaranja i retorika. Pula: Visoka tehnička škola u Puli, Politehnički studij
- 9) Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje-poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu
- 10) Tudor, G. (2009). Veliki poslovni pregovori – tips and tactics: na temeljima strategije principijelnog pregovaranja. Zagreb
- 11) Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. (2016): Poslovna etika i multikultura, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija
- 12) Yan, A., & Gray, B. (1994). Bargaining power, management control, and performance in United States–China joint ventures: a comparative case study. Academy of Management journal

### Internetske stranice:

- 1) Harvard Business School, Winning Negotiations That Preserve Relationships, Harvard Business School Press, Boston, 2004, [https://archive.org/details/isbn\\_9781591393481](https://archive.org/details/isbn_9781591393481) 09.03.2019.

- 2) [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/ca/The\\_West\\_-\\_Clash\\_of\\_Civilizations.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/ca/The_West_-_Clash_of_Civilizations.png) 12.03.2019.
- 3) <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=34552> 07.03.2019.
- 4) [https://sh.wikipedia.org/wiki/Isto%C4%8Dni\\_svijet](https://sh.wikipedia.org/wiki/Isto%C4%8Dni_svijet) 11.03.2019.

Popis slika:

Slika 1 Istočni svijet .....	23
Slika 2. Zapadni svijet.....	27