

# Poslovno pregovaranje u Republici Hrvatskoj i ostalim zemljama Europske unije

---

**Pušić, Ana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:402956>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-12**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

ANA PUŠIĆ

POSLOVNO PREGOVARANJE U REPUBLICI  
HRVATSKOJ I OSTALIM ZEMLJAMA EUROPSKE UNIJE

DIPLOMSKI RAD

Dubrovnik, rujan 2017.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

POSLOVNO PREGOVARANJE U REPUBLICI  
HRVATSKOJ I OSTALIM ZEMLJAMA EUROPSKE UNIJE

DIPLOMSKI RAD

Predmet: Međunarodno pregovaranje

Studij: Ekonomija i poslovna ekonomija

Studijski smjer: Marketing

Mentor: izv. prof. dr. sc. Katija Vojvodić

Student: Ana Pušić

Matični broj: 02750370027

Stupanj studija: diplomski studij

Dubrovnik, rujan 2017.

## SADRŽAJ :

### SAŽETAK SUMMARY

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Definicija rada .....	2
1.2. Svrha i ciljevi rada.....	2
1.3. Metodologija rada .....	3
1.4. Struktura rada.....	3
<b>2. MEĐUSOBNA POVEZANOST POSLOVNOG PREGOVARANJA I DIMENZIJA KULTURE .....</b>	<b>4</b>
2.1. Obilježja poslovnog pregovaranja .....	5
2.2. Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture .....	10
<b>3.POSLOVNO PREGOVARANJE U ZEMLJAMA SJEVERNE EUROPE.....</b>	<b>15</b>
3.1. Karakteristike pregovarača u zemljama sjeverne Europe .....	15
3.2. Dimenzije kulture i obilježja pregovaranja u zemljama sjeverne Europe .....	16
<b>4. POSLOVNO PREGOVARANJE U ZEMLJAMA ZAPADNE EUROPE .</b>	<b>29</b>
4.1. Karakteristike pregovarača u zemljama zapadne Europe .....	29
4.2. Dimenzije kulture i obilježja pregovaranja u zemljama zapadne Europe .....	30
<b>5. POSLOVNO PREGOVARANJE U ZEMLJAMA ISTOČNE EUROPE ..</b>	<b>41</b>
5.1. Karakteristike pregovarača u zemljama istočne Europe .....	41
5.2. Dimenzije kulture i obilježja pregovaranja u zemljama istočne Europe .....	42
<b>6. POSLOVNO PREGOVARANJE U ZEMLJAMA JUŽNE EUROPE .....</b>	<b>52</b>
6.1. Karakteristike pregovarača u zemljama južne Europe .....	52
6.2. Dimenzije kulture i obilježja pregovaranja u zemljama južne Europe.....	53
<b>7. OBILJEŽJA POSLOVNOG PREGOVARANJA I DIMENZIJE KULTURE U REPUBLICI HRVATSKOJ .....</b>	<b>64</b>
7.1. Sekundarni podaci o dimenzijama kulture u Republici Hrvatskoj .....	64
7.2. Rezultati istraživanja dimenzija kulture i karakteristika poslovnog pregovaranja u Republici Hrvatskoj .....	67
<b>8. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>98</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>100</b>
<b>ILUSTRACIJE .....</b>	<b>110</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>111</b>

## SAŽETAK

U ovom radu obrađuje se tematika karakteristika poslovnog pregovaranja i pet Hofstedeovih dimenzija kulture u zemljama članicama Europske unije i Republici Hrvatskoj. Razmatra se pojam pregovaranja, utjecaj kulture na pregovaranje, vrste pregovaranja, faze pregovaračkog procesa, taktike u procesu pregovaranja te pojedinačni utjecaj svake dimenzije kulture na proces pregovaranja. Pomoću sekundarnih podataka najprije se razmatraju dimenzije kulture zemalja članica Europske unije, odnosno stupanj udaljenosti moći, individualizam, dugoročnost orijentacije, muževnost i sklonost izbjegavanja rizika. Na kraju rada obrađuju se podaci prijašnjih istraživanja o karakteristikama poslovnog pregovaranja i dimenzijama kulture u Republici Hrvatskoj. Potom se prikazuju rezultati provedenog istraživanja o pregovaranju u Hrvatskoj te donosi zaključak o trenutnim dimenzijama kulture i načinu poslovnog pregovaranja u Republici Hrvatskoj.

**Ključne riječi : poslovno pregovaranje, dimenzije kulture, Europska unija, Republika Hrvatska**

## SUMMARY

This paper deals with the topic of business negotiation and five Hofstede's dimensions of culture in the EU member states and the Republic of Croatia. The concept of negotiation, culture's impact on negotiation, types of negotiation, phases of negotiation process, tactics in negotiation process and the individual impact of each dimension on the negotiation process are considered. Using secondary data, the dimensions of culture in the EU member states, namely the degree of power distance, individualism, long term orientation, masculinity and uncertainty avoidance, are first considered. At the end of this paper, the data from previous researches on the business negotiation characteristics and the dimensions of culture in the Republic of Croatia are analysed. The results of the research conducted on negotiation process in Croatia are presented along with the conclusions on the current dimensions of culture and their impact on business negotiation in the Republic of Croatia.

**Key words : business negotiations, dimensions of culture, European Union, Republic of Croatia**

## 1. UVOD

U današnjem procesu globalizacije, brzog protoka informacija, razvoja interneta, informacijskih tehnologija te sve češćeg sklapanja poslovnih ugovora s poslovnim partnerima različitih kultura, poznavanje dimenzija kultura i kvalitetnog načina poslovnog pregovaranja od ključne je važnosti. Kvalitetna poslovna komunikacija i korespondencija ključni su alati u postizanju dobrih poslovnih odnosa s drugom pregovaračkom stranom, kao i u premošćivanju "kulturalnih šokova" koji mogu nastati u procesu pregovaranja između poslovnih partnera, čije se poslovne prakse i običaji potpuno razlikuju. Kako bi se kulturalni šokovi izbjegli, potrebno je poznavati dimenzije kulture druge pregovaračke strane u cilju olakšavanja međusobne komunikacije.

Specifičnost poslovnog pregovaranja je u tome što kultura, koja se može shvatiti kao način života stanovnika određene zemlje koji se prenosi generacijama, ponajviše utječe na način pregovaranja koji se različito odvija u svakoj zemlji. Unatoč tome što se neke zemlje u svijesti pojedinaca identificiraju kao zemlje iste ili slične kulture, kad se kreće u pregovarački proces s drugom pregovaračkom stranom, nužno je proučiti kulturu pregovaračkog partnera i identificirati specifičnosti njegove kulture, a uvažavanje tih razlika i poznavanje kulture poslovnih partnera uvelike će pridonijeti lakšem pregovaračkom procesu između pregovaračkih partnera, što će zasigurno pregovaračima osigurati dodanu vrijednost i umanjiti mogućnost nastanka neugodnih situacija.

Ulaskom u Europsku uniju, Hrvatska je postala dio veće kulturalne zajednice, u kojoj se kultura, običaji, komunikacija i poslovna praksa razlikuju od zemlje do zemlje, unatoč sličnim povijesnim događajima i geografskoj blizini pojedinih zemalja. Dodatni razlog prikazivanja hrvatskih dimenzija kulture je taj da je Hrvatska post-tranzicijska zemlja te kao i ostale zemlje koje su prešle iz jednog sustava u drugi, njene dimenzije kulture također podliježu promjenama i utjecajima zemalja s kojim je u interakciji. Iz tog razloga, za hrvatske poslovne ljude, koji će sve češće komunicirati s ostatkom zemalja Europske unije, spoznaja dimenzija kulture drugih zemalja članica Europske unije te isto tako otkrivanje vlastitih poslovnih običaja, nužan je korak kako bi se premostile kulturalne razlike u poslovnom pregovaranju i daljnjim suradnjama, kojih će u budućnosti zasigurno biti sve više.

## 1.1. Definicija rada

Problem istraživanja ovog rada je odgovoriti na pitanja: Kakve su karakteristike hrvatskih pregovarača i pregovarača u zemljama Europske unije? Koje su dimenzije kulture u Hrvatskoj i zemljama Europske unije? Postoji li sličnost u poslovnom pregovaranju između Hrvatske i pojedinih zemalja Europske unije? Shodno tome, predmet istraživanja ovog diplomskog rada jest utvrditi ključne dimenzije kulture hrvatskih pregovarača i pregovarača u zemljama Europske unije po uzoru na Hofstedeove dimenzije kulture te istražiti kakav utjecaj te dimenzije imaju na poslovno pregovaranje u Hrvatskoj i Europskoj uniji.

## 1.2. Svrha i ciljevi rada

Svrha ovog diplomskog rada jest putem istraživanja doći do vjerodostojnih podataka o kulturi pregovaranja u Hrvatskoj i karakteristikama hrvatskih pregovarača te usporedba istih s dimenzijama kulture i karakteristikama pregovarača u zemljama Europske unije. Ciljevi rada su: istražiti psihološki i socio-demografski profil pregovarača u Hrvatskoj, istražiti dimenzije kulture u Hrvatskoj i njihov utjecaj na poslovno pregovaranje, utvrditi sličnosti dimenzija kultura koje prevladavaju u Hrvatskoj i zemljama Europske unije i na kraju utvrditi sličnosti u načinu pregovaranja hrvatskih pregovarača s pregovaračima u Europskoj uniji. Sukladno navedenom predmetu istraživanja, ciljevima i svrsi te proučavanju sekundarnih podataka postavljene su sljedeće hipoteze:

H1 : Pregovarači u Republici Hrvatskoj skloniji su donošenju odluka kratkoročnog karaktera.

H2 : Pregovarači u Republici Hrvatskoj nisu skloni preuzimanju rizika.

H3 : Pregovarači u Republici Hrvatskoj su individualistički orijentirana.

H4 : U Republici Hrvatskoj prevladavaju "ženske" vrijednosti.

H5 : U hrvatskim poduzećima prevladava nizak stupanj udaljenosti moći.

H6 : U hrvatskim poduzećima prevladava "win-win" pristup pregovaranju.

### 1.3. Metodologija rada

Za potrebe izrade ovog diplomskog rada, od drugog do sedmog poglavlja prikupljali su se sekundarni podaci o dimenzijama kulture zemalja Europske unije i Hrvatske. Kako bi potvrdili ili opovrgnuli proučene sekundarne podatke o Hrvatskoj, provelo se primarno istraživanje na uzorku od 255 ispitanika zaposlenih u mikro, malim, srednjim i velikim poduzećima diljem Hrvatske, kojim su se prikupili podaci o dimenzijama kulture i karakteristikama pregovarača u Hrvatskoj. Istraživanje se provelo metodom ispitivanja putem anketnog upitnika Google Obrasca, koji se ispitanicima slao elektroničkom poštom temeljem baze podataka Hrvatske gospodarske komore. Prikupljeni podaci analizirani su primjenom metode deskriptivne statistike. Prilikom izrade diplomskog rada, odnosno obradi prikupljenih činjenica, koristile su se različite znanstvene metode kao što su metoda analize, induktivna metoda, metoda sinteze, metoda komparacije, metoda dokazivanja i opovrgavanja te anketni upitnik.

### 1.4. Struktura rada

Rad se sastoji od osam poglavlja, gdje osim sažetka, uvoda (unutar kojeg se objašnjavaju predmet, svrha, ciljevi i hipoteze istraživanja) i zaključka rad sadrži šest poglavlja, na način da se u drugom poglavlju posebno razjašnjavaju pojmovi dimenzije kulture i poslovnog pregovaranja, njihove sastavnice, značenje i utjecaj svake dimenzije na poslovno pregovaranje, a potom prikazuju dimenzije kulture u svakoj od zemalja članica Europske unije. Prikaz dimenzija kulture zemalja članica Europske unije u ovom radu razrađen je na sljedeći način: u trećem poglavlju prikazuju se dimenzije kulture zemalja na području sjeverne Europe, u četvrtom poglavlju prikazuju se dimenzije kulture područja zapadne Europe, peto poglavlje prikazuje dimenzije kulture zemalja na području istočne Europe, a dimenzije kulture zemalja na području južne Europe razmatraju se u šestom poglavlju. U sedmom poglavlju prvo se prikazuju sekundarni podaci koji navode karakteristike pregovaranja u Hrvatskoj i dimenzije kulture koje utječu na pregovaranje, a potom rezultati primarnog istraživanja dimenzija kulture i karakteristika pregovaranja u Republici Hrvatskoj. Na samom kraju rada daju se zaključna razmatranja.



## 2. MEĐUSOBNA POVEZANOST POSLOVNOG PREGOVARANJA I DIMENZIJA KULTURE

Kultura je sustav kolektivnog ponašanja, koji se određuje vrijednostima. Ove kulturne vrijednosti određuju kako pojedinac ili društvena skupina reagiraju na trenutnu okolinu. Hostede je predložio paradigmu koja je identificirala pet problema kulturnih dimenzija unutar svake kulture, pomoću kojih se mogu opisivati i uspoređivati odvojene kulture, a prevalencija tih dimenzija odražava kulturu u kojoj pojedinci djeluju kao nositelji i multiplikatori nacionalnih blaga. Dimenzije kulture su : "Individualizam- kolektivizam ", "Udaljenost moći", "Muževnost- ženstvenost", "Izbjegavanje nesigurnosti" i "Dugoročna- kratkoročna orijentacija".<sup>1</sup> S obzirom da kultura i njene dimenzije daju svoj dojam na poslovnu interakciju i obilježavaju svaki dio poslovnog pregovaračkog procesa svih zemalja, razumijevanje tuđih kultura i sposobnost pojedinca da im se prilagodi, ključni su koraci u postajanju učinkovitog pregovarača i sudionika u pregovaračkim procesima.

Poslovno pregovaranje je sve više prepoznato kao sastavni dio menadžerskog procesa koje je nužno kako bi se ostvarila implementacija poslovnih strategija. Tradicionalno, većina poduzeća fokusirala se na formuliranje strategija odvojeno od menadžerskih procesa i procedura, dok je danas veći naglasak na način na koji se poslovne strategije provode u odnosu na njihovo definiranje, što implicira sve veći značaj komunikacije s klijentima, agentima i partnerima, koja je faktor uspjeha u procesima implementacije.<sup>2</sup> S obzirom da je komunikacija spojnica dvaju poslovnih strana koje mogu imati koristi jedna od druge, nužno je raditi na vještini poslovnog pregovaranja na način da potencijalni partneri proučavaju međusobne kulture i nastoje se što više prilagoditi jedno drugome u cilju izbjegavanja "kulturalnog šoka"<sup>3</sup>.

U ovom poglavlju pobliže se razrađuju pojmovi poslovnog pregovaranja i dimenzija kultura, njihova obilježja i međusobna povezanost te implikacije koje pojedine sastavnice dimenzija kulture mogu imati na proces poslovnog pregovaranja.

---

<sup>1</sup> Peleckis, K., (2013). International Business Negotiations: Culture, Dimensions, Context. International Journal of Business, Humanities and Technology, 3(7), str. 91- 99.

<sup>2</sup> Ghauri, P., N., Usunier, J., C., (2003). International Business Negotiations. 2nd Ed., Amsterdam ; Oxford : Pergamon, str. 12- 545.

<sup>3</sup> "Kulturalni šok" (engl. culture shock) je šok koji se dogodi pri duljem boravku u drugim kulturalnim okruženjima i pojava je koja varira od osjećaja blage neugode do duboke psihološke panike i krize tijekom boravka u stranoj zemlji. Kulturalni šok karakterizira osjećaj otuđenja, ljutnje, neprijateljstva, neodlučnosti, frustracije, nesreće, tuge, usamljenosti, čežnje za domom, pa čak i tjelesne bolesti.

## 2.1. Obilježja poslovnog pregovaranja

Pregovaranje nije proces rezerviran samo za vješte diplomate, vrhunske trgovce i obučene predstavnike organizacija; pregovaranje je nešto što svi rade, gotovo svakodnevno. Iako uloženi obično nisu tako značajni kao kod mirovnih sporazuma i velikih korporativnih spajanja, svi pregovaraju. Ljudi pregovaraju iz nekoliko razloga: da bi se dogovorili kako podijeliti ili razdijeliti neki ograničen resurs poput zemlje, imovine ili vremena, da bi stvorili nešto novo što nijedna strana ne bi mogla stvoriti sama ili da bi riješili problem ili nesuglasice s drugom stranom. Jedna od glavnih karakteristika pregovaračke situacije je činjenica da strane trebaju jedna drugu kako bi ostvarile željene ishode ili ciljeve. Dakle, one se ili moraju međusobno uskladiti kako bi ostvarile vlastite ciljeve ili biraju da rade zajedno jer tako mogu postići bolji rezultat nego da rade samostalno. Ako pregovaračke strane za postizanje željenih ishoda ovise jedna o drugoj, one su međuovisne.<sup>4</sup>

Određene karakteristike procesa pregovaranja ogledaju se u: postojanju najmanje dvaju pregovaračkih strana koje često imaju različite ciljeve koje žele postići, postojanju određenih očekivanja od pregovora, vjerovanju da će konačni ishod zadovoljiti obje strane te da je određena međusobna prilagodba nužna kako bi obje strane bile zadovoljne, s tim da će oprečnost ciljeva dvaju pregovaračkih strana ponekad predstavljati zapreku u prilagođavanju jedne pregovaračke strane drugoj.<sup>5</sup> Pregovaranje se obično percipira kao linearni proces pripreme, konkretnih pregovora i kasnijem dogovoru ili neuspjehu, pri čemu se prvi korak odvija prije samih pregovora, a ostatak za pregovaračkim stolom. Osnovne faze pregovaračkog procesa mogu se podijeliti na faze: pripreme, razmjene informacija, argumentirani razgovor (pregovaranje) i zaključivanje sporazuma, odnosno ugovora.<sup>6</sup>

Za prvu fazu pregovaračkog procesa, odnosno fazu pripreme, mnogi stručnjaci smatraju najvažnijom fazom te joj pripisuju skoro 90% konačnog ishoda pregovora. Ovo je faza koja je nužna za obje pregovaračke strane te koju obilježava proces preispitivanja i istraživanja vlastitih mogućnosti, prioriteta, raspoloživih podataka i informacija, željenih ciljeva, najbolje alternative pregovaračkom sporazumu (NAPS) te najviše/ najniže točke na koju bi pristali u pregovorima. Nakon toga skupljaju podatke, argumente i objašnjenja te razmišljaju o vanjskim

---

<sup>4</sup> Barry, B., Lewicki, R., J., Saunders, D., M., (2006). Negotiation. 5th Ed., New York: McGraw-Hill/Irwin, str. 10- 624.

<sup>5</sup> <http://www.managementstudyhq.com/characteristics-and-steps-of-negotiation-process.html> (pristupljeno 01.06.2017.)

<sup>6</sup> Dobrijević. G., (2011). Poslovno komuniciranje i pregovaranje. Beograd : Univerzitet Singidunum, str. 95- 263.

standardima i objektivnim kriterijima koje će koristiti kako bi potkrijepili svoje zahtjeve i opravdali ih. Sljedeći korak pripreme uspješnih pregovarača uključuje razmišljanje i prikupljanje informacija o drugoj strani: koji bi ishod bio dobar za njih, kakve alternativu imaju, što će se dogoditi ako ne postignu sporazum i kako su pregovarali u prošlosti. Cilj je saznati što više o drugoj strani te utvrditi kakav je njihov pogled na određeni problem.

Drugu fazu, odnosno fazu pregovaračkog susreta, obilježava međusobno upoznavanje i razmjena informacija. U ovoj fazi pregovaračke strane pokušavaju utjecati jedna na drugu te psihološki gledano, ovo je jako važna faza pregovaranja jer određuje "ton" pregovaranja koji će imati dugotrajan utjecaj na daljne razvijanje tijekom pregovaranja. Kako bi dobili što više informacija o drugoj strani, potrebno je aktivno slušati i "čitati između redova" , postavljati pitanja koja ne smiju biti prijeteća niti neumjesna, pokazati razumijevanje i pozitivan stav prema drugoj strani.

Treća faza pregovaračkog procesa podrazumijeva argumentirani razgovor, kojeg obilježava pregovaranje oko određenih elemenata i stavki koje su predmet pregovaračkog susreta. Faza pregovaranja ili pogađanja uključuje približavanje planiranim ciljeva koje smo postavili u fazi pripreme. Ovdje je osnovna strategija uvjeriti drugu stranu u opravdanost svojih zahtjeva i pridobiti njen pristanak za ostvarenje istih, a kako bi se to ostvarilo potrebno je imati realne i logične pristupe u predstavljanju svojih zahtjeva te isplanirane argumente. Također, ovo je faza u kojoj se definiraju elementi koje treba dodatno dogovoriti i koja ostavlja prostora za dodatna pogađanja i kompenzacije uz oslanjanje na vlastitu pregovaračku snagu te u kojoj se dolazi do konačnih uvjeta sporazuma koji će se poslije potvrditi u pisanom obliku.

Posljednja faza pregovora predstavlja priliku za sažimanjem svih prethodnih faza i onog što je u njima postignuto ili zaključeno te priliku za eventualna poboljšanja dogovorenih stavki. Informacije koje su prikupljene u fazi pripremanja kombiniraju se sa svim informacijama koje su se prikupile u ostalim fazama i na temelju njih sklapa se dogovor koji se formalizira pisanim ugovorom ili pismom namjere. Sveukupni pregled pregovora jednako je važan kao i cijeli proces pregovaranja, pa je potrebno odvojiti onoliko vremena koliko je potrebno da bi se svaka ugovorena stavka detaljno pregledala i možda poboljšala. Potrebno je imati na umu kako je pregovaranje proces u kojem se ponekad moramo vratiti fazu ili dvije unatrag kako bi osigurali kvalitetnija rješenja za obje pregovaračke strane. Stoga je u nekim situacijama potrebno vratiti se na početnu fazu pregovora ako smo dobili nove informacije ili dosad raspolagali krivima, kako bi u posljednjoj fazi bili sigurni da se pronašlo optimalno rješenje.

Iako je pregovaranje postalo opće prisutno gotovo u svim sferama života, a posebice je važno u ekonomskom smislu kako na razini pojedinca ili poduzeća tako i cijelih država, mnogi se ne smatraju kompetentnim ili zaziru od procesa kojim se rješavaju konflikti. Jedan od uzroka ima svoje korijene i u prošlosti koju obilježavaju konkurentski pristupi i strategije pregovaranja. Kao takvi, oni obično ne uvažavaju ili štoviše omalovažavaju potrebe druge strane. Korištenje raznih vrsta manipulacije, kao pregovaračke taktike, također doprinosi nepopularnosti pregovaranja u određenim krugovima. Istraživači ovoga područja općenito u pristupu rješavanja konfliktnih stanja identificirali su dva opća procesa: integrativni i distributivni koji obično vode k različitim konačnim ishodima.

Riječ "integrativni" odnosi se na okupljanje ili ujedinjavanje u jedinstvenu cjelinu, kombiniranje radi stvaranja veće vrijednosti. Integrativno pregovaranje, ili "win-win" pristup, odnosi se na proces diskusije putem koje se dolazi do sporazuma i koji zadovoljava ciljeve obje strane. Sudionici pregovora koriste kooperativne taktike da bi ostvarili "win-win" rezultate. Drugi proces je distributivan u svojoj naravi. Distributivno pregovaranje obično na konkurentski način dijeli raspoložive resurse. Nekooperativne ili nadmećuće taktike mogu i obično dovode do "win-lose" ishoda, u kojem jedna strana ostvaruje svoje ciljeve na račun druge strane koja neminovno gubi.<sup>7</sup>

Integrativni pristup podrazumijeva uzajamno poštovanje, očuvanje ugleda i međusobnih odnosa te kvalitetnu međusobnu komunikaciju. Ključne aktivnosti integrativnog, odnosno "win-win" pristupa su : identifikacija ključnih sudionika i njihovih uvjeta, naglašavanje kompromisnog rješenja te nadzor i kontrola u provedbi integrativnog pregovaranja tijekom cijeloh pregovaračkog procesa.<sup>8</sup> Integrativni pristup pregovaranju sveukupna je paradigma ljudske interakcije, a nastaje u situacijama koje podrazumijevaju visoku razinu povjerenja, zrelosti i emocionalne inteligencije među pregovaračkim stranama te unutar kojeg ima dovoljno za sve. Ovaj pristup pregovaranju primijenjuje različite kreativne tehnike, razmjenu informacija i suradnju u kojem se pokušava, za obostranu dobrobit pregovaračkih strana, smanjiti rizik i pronaći bolje rješenje od prvotnog.

Distributivno pregovaranje, odnosno "win-lose" pristup pregovaranju podrazumijeva shvaćanje da jedna pregovaračka strana dominira, a druga neminovno gubi. U ovakvoj situaciji

---

<sup>7</sup> Tomašević Lišanin, M., (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2(1), str. 144- 158.

<sup>8</sup> Boehm, B., Kitapci, H. (2006). The WinWin Approach: Using a Requirements Negotiation Tool for Rationale Capture and Use. Rationale Management in Software Engineering. Springer, str. 173-190.

resursi su ograničeni pa sve što jedna pregovaračka strana dobije druga strana gubi. Dominantni cilj distributivnog pregovaranja je maksimizacija vlastitih ciljeva koja često uključuje i određene taktike manipulacije, pritisak na drugu stranu i skrivanje informacija od druge pregovaračke strane.<sup>9</sup> Oprečnost u ovakvom pristupu pregovaranja je u tome što dominantna strana može sebi osigurati maksimalne koristi i dobitke u pregovaračkom odnosu, ali s druge strane može trajno narušiti dobre poslovne odnose s drugom pregovaračkom stranom.

Kod distributivnog pregovaranja nije neobično da se pregovaračka strana posluži određenim taktikama manipulacije kako bi brže i lakše došla do željenog cilja. Neke od poznatijih taktika manipulacije u pregovaračkom procesu su: "Dobar dečko/ loš dečko", igranje na kartu emocija, taktika "Crvene haringe" ili taktika odvlačenja pozornosti, taktika ograničenog proračuna, davanje konačne ponude te taktika "Uzmi ili ostavi".

Taktika "Dobar dečko/ loš dečko" je taktika gdje su najmanje dva pregovarača istog tima u kojem jedan od njih predstavlja "lošeg dečka" koji uporno odbija prijedloge druge pregovaračke strane i doima se nepristupačan, a drugi pregovarač je "dobar dečko" koji želi ostaviti dojam razumnog pregovarača te koji ne može popustiti drugoj pregovaračkoj strani isključivo iz razloga jer mu to njegov partner "loš dečko" ne dopušta.<sup>10</sup> Cilj ove taktike je na jedan način stvoriti povezanost druge pregovaračke strane s pregovaračem koji predstavlja "dobrog dečka" zbog dojma da je pristupačniji i otvoreniji za kompromise od "lošeg dečka" te u njegovoj odsutnosti završiti pregovore koje "dobar dečko" može okrenuti u svoju korist jednom kad zadobije povjerenje druge pregovaračke strane.

Taktika igranja na kartu emocija odnosi se na svjesno odašiljanje emocionalnih izražaja jedne pregovaračke strane, s nadom se da će te emocije utjecati na razmišljanje i ponašanje druge pregovaračke strane. Izražavanjem pozitivnih emocija, jedna strana može podsvjesno nagnati drugu stranu da pomisli kako su uvjeti i zahtjevi prve pregovaračke strane razumni te da na iste te uvjete i pristane. Ovu taktiku jedna od pregovaračkih strana može primijeniti od samog početka pregovaračkog susreta, tako da bude iznimno srdačna i ljubazna na početku pregovaranja i suzbije otpor druge strane. Kako pregovaranje bude primicalo kraju, odašiljanjem negativnijih emocija jedna strana može u drugoj izazvati određenu nelagodu i nagnati je da brže pristane na uvjete prve strane.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> <http://www.euoparc.org/communication-skills/pdf/Negotiation%20Skills.pdf> (pristupljeno 01.06.2017.)

<sup>10</sup> <https://www.watershedassociates.com/learning-center-item/good-copbad-cop.html> (pristupljeno 02.06.2017.)

<sup>11</sup> <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/emotional-expression-in-negotiation/> (pristupljeno 02.06.2017.)

Taktika "Crvene haringe" ili odvlačenja pozornosti, pregovaračka je taktika u kojoj jedna pregovaračka strana ističe zanemarive i nebitne detalje kako bi zbunila i odvratila drugu pregovaračku stranu od glavne teme pregovora. Ako druga pregovaračka strana primijeti da se druga strana služi ovom taktikom, potrebno je ustrajati na razgovoru o glavnoj temi, a zanemarive detalje riješiti naknadno.<sup>12</sup>

Strana koja je kupac često se može poslužiti taktikom ograničenog proračuna te tvrditi da za određenu uslugu ili proizvod druge pregovaračke strane ima određeni iznos sredstava koji nije u mogućnosti premašiti. S obzirom da je ovo taktika koja se može doimati realna i vjerodostojna, kupcu se može ponuditi različite mogućnosti plaćanja i kreditiranja te dodatni ili jeftiniji proizvodi ili usluge, kako bi mu se onemogućilo korištenje ograničene svote novca i drugih sredstava kao izliku za spuštanje cijene.

Bit taktike konačne ponude jest primorati drugu pregovaračku stranu na prilagođavanje, tako da prva pregovaračka strana određenu ponudu iznese kao konačnu. Ovo može biti riskantan potez ako se do kraja ne održi riječ, odnosno ako druga pregovaračka strana ne prihvati konačnu ponudu pregovore bi trebalo prekinuti kako prva pregovaračka strana ne bi izgubila vjerodostojnost.

Kada jedna od pregovaračkih strana dođe do zaključka da bi pregovore s drugom stranom trebalo privesti kraju, može nastati komunikacijski problem u vidu priopćavanja istog drugoj strani. Pregovaračka strana koja želi završiti proces pregovaranja može se poslužiti taktikom "Uzmi ili ostavi" koja je jako slična ultimatumu.<sup>13</sup> Ova taktika je iznimno rizična jer se druga pregovaračka strana može uvrijediti i narušiti dobre poslovne odnose. Drugi i blaži način putem kojeg se može priopćiti da jedna strana želi okončati pregovore, jest suptilno dati do znanja da postoje i druge poslovne ponude ukoliko druga strana neće pristati na konačne uvjete te im dati još jednu priliku da se dodatno prilagode.

U dugotrajnijim poslovnim odnosima rješenja postignuta integrativnim pristupom su učinkovitija u uspostavljanju dobre osnove za buduću suradnju nego što su to rješenja u distributivnom pregovaranju, koja prije ili kasnije, potiču "efekt reciprocitetnog ponašanja"<sup>14</sup>. Ono se odnosi na nastojanje da se drugoj pregovaračkoj strani uzvratu istom mjerom pri prvom sljedećoj prilici ili ako takva prilika nije skoro izgledna, nepoštivanjem dogovorenog ili

---

<sup>12</sup> <http://negotiatelikethepros.com/overcome-the-top-ten-neg-tactics/> (pristupljeno 02.06.2017.)

<sup>13</sup> <http://theaccidentalnegotiator.com/closing-the-deal/how-negotiators-can-use-take-it-or-leave-it> (pristupljeno 02.06.2017.)

<sup>14</sup> Tomašević Lišanin, M., (2004). loc. cit.

sabotiranjem najboljeg interesa druge strane. Učinak reciprociteta jednako vrijedi i u pozitivnom smjeru, u smislu osjećanja moralne obveze i potrebe da se na dobro uzvrati dobrim.

## 2.2. Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture

Temeljem provedenog ispitivanja na 88.000 zaposlenika IBM-a od 1967. do 1973. godine u 72 zemlje i regije, Geert Hofstede razvio je primarni model dimenzija kulture putem kojeg je moguće diferencirati kulture zemalja i vrijednosti koje se u njima cijene. Proučavanjem inicijalnih rezultata istraživanja i kasnijih dodataka, Hofstedeov model sadržavao je četiri osnovne dimenzije : "Udaljenost moći ili Power Distance (PDI)", "Individualizam (IDV)", "Muževnost ili Masculinity (MAS)" i "Skлонost izbjegavanja rizika ili Uncertainty avoidance (UAI)".<sup>15</sup> Nakon što je proveo dodatno međunarodno istraživanje u suradnji s kineskim menadžerima i zaposlenicima, Hofstede je uveo još jednu dimenziju kulture, a to je "Dugoročna orijentacija ili Long term orientation (LTO)"<sup>16</sup>. Utjecaj originalnog Hofstedeovog istraživanja dimenzija kulture teško je procijeniti s obzirom da su gotovo svi kasniji modeli kulture sadržavali Hofstedeove dimenzije i prilagodili ih njegovu pristupu.

Prva Hofstedeova dimenzija kulture je "Udaljenost moći ili Power Distance (PDI)" koja se definira kao opseg u kojoj manje moćni članovi organizacija i institucija prihvaćaju i očekuju da se moć nejednako distribuira.<sup>17</sup> Također, sugerira da su razina nejednakosti u društvu jednako podržana od strane sljedbenika kao i od vođa. U društvu ili poduzećima s visokim stupnjem udaljenosti moći, zaposlenici ne preispituju odluke njihovih nadređenih, a odnos među njima je strogo poslovan i najčešće uvjetovan ugovorom. Zaposlenici očekuju da im nadređeni naređuju koje poslove i na koji način trebaju obavljati te se neće suprotstavljati autoritetu čak i ako se ne slažu s nadređenim.

Društva i organizacije s niskim stupnjem udaljenosti moći karakterizira opušteniji odnos zaposlenika i njihovih nadređenih, hijerarhija nije izražena, svi zaposlenici su jednako ili barem

---

<sup>15</sup> Kirkman, B., L., Steel, P., Taras, V., (2010). Examining the impact of Culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), str. 405-439.

<sup>16</sup> Geert Hofstede 2010. godine uvodi šestu dimenziju kulture "Indulgence" koja se može objasniti kao stupanj do kojeg pojedinac sebe nagrađiva i uživa u određenim životnim ugodnostima, a koja se u ovom radu zbog jednostavnosti i nedovoljno podataka o ovoj dimenziji u literaturi koja obrađuje dimenzije kulture zemalja Europske unije, nije razmatrala.

<sup>17</sup> Hofstede, G., (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture (ORPC)*, 2(1), str. 3- 26.

približno jednako važni u procesu odlučivanja. U slučaju poduzeća s niskom udaljenosti moći velika je vjerojatnost da će zaposlenik individualno prići svom nadređenom s određenim problemom i nedoumicama, dok će nadređeni uvažiti njegovo mišljenje i poraditi na rješavanju problema.

Utjecaj ove dimenzije kod pregovaračkih strana može biti prvi "kamen spoticanja" u procesu pregovaranja. U organizacijama s izraženom udaljenosti moći, obično je jedna osoba iz top menadžmenta ključna u procesu pregovaranja, dok u organizacijama s odsutnom udaljenosti moći, odluke se donose zajedničkim dogovorom. U slučaju da jedna pregovaračka strana dolazi iz kulture u kojoj je visok stupanj udaljenosti moći između ključne osobe u pregovaranju i podređenih koji je eventualno savjetuju, očekivat će i od druge pregovaračke strane da poštuje hijerarhiju u pregovaranjima, počevši od rukovanja pa sve do zaključenja pregovora. S druge strane, ako je pregovarački partner iz kulture u kojoj su svi sudionici pregovaračkog tima jednako važni i odluke se donose konsenzusom, neće obraćati pozornost na hijerarhiju u pregovaranjima niti se obraćati samo autoritativnoj osobi.

Također, ako su žene dio pregovaračkog tima jedne strane i suočene s partnerima među kojima je velika udaljenost moći (i gdje je najčešće muškarac vođa tima), ponekad će morati preporukama i isticanjem svojih postignuća dokazati svoju kompetentost i sposobnosti.

Kao drugu dimenziju nacionalne kulture Hofstede navodi "Individualizam (IDV)", odnosno njegovu suprotnost "Kolektivizam". Ova dimenzija objašnjava se kao stupanj do kojeg su pripadnici društva integrirani u grupe.<sup>18</sup> U individualističkim kulturama, veze među pripadnicima društva fleksibilne su i slabe, poslovni aspekt važniji je od osobnih odnosa, privatnost se cijeni, a od pojedinaca se očekuje da se brinu za sebe i svoju obitelj, uspjeh pojedinca cijeni se i potiče, a status i ugled nemaju ulogu u preferenciji jednog pojedinca nad drugim. U kolektivističkim kulturama pripadnici društva su od rođenja integrirani u snažno povezane grupe, često proširene obitelji, koje nastavljaju štititi jedni druge uz bezuvjetnu odanost. Za razliku od individualističkih društava, ugled i poznanstva mogu pomoći pojedincu u poslovnom uspjehu i izgradnji karijere.

Ova dimenzija može se promatrati zajedno s dimenzijom "Udaljenosti moći", pa tako će društvo koje ima niski stupanj udaljenosti moći često biti individualističko društvo koje u procesima pregovaranja mari za mišljenje svakog pojedinca i obratno ako je kolektivističko društvo. Dimenzija individualizma (ili kolektivism) najčešća je dimenzija koja se koristi za

---

<sup>18</sup> Ibid.



klasifikaciju određene kulture jer poznavajući tu dimenziju druge pregovaračke strane, možemo pretpostaviti koje vrijednosti pregovarači cijene i postoji li udaljenost moći među članovima pregovaračkog tima. Pregovarači iz kolektivističkih kultura imat će vrlo vjerojatno jednu ključnu osobu iz top menadžmenta koja će, neovisno o mišljenju pojedinaca, donijeti odluku za koju smatra da je povoljno rješenje za svoj pregovarački tim, dok će u pregovaračkom timu iz individualističke kulture niže rangirani pregovarači zajedno s osobom iz top menadžmenta donijeti bitne odluke.

Uloga žene u poslovnom svijetu izraženija je u individualističkim kulturama koje imaju manje predrasude prema ulozi žene kao vođe tima, dok je u kolektivističkim kulturama najčešće muškarac vođa pregovaračkog tima.

Treća dimenzija kulture je "Muževnost ili Masculinity (MAS)" i tome suprotnost "Ženstvenost", nije karakteristika individualca već cijelog društva, a koja se odnosi na distribuciju vrijednosti između spolova<sup>19</sup>, što predstavlja jedan od osnovnih problema bilo kojeg društva i za kojeg danas ima rješenja. Originalno Hofstedeovo istraživanje otkrilo je da se "ženske" vrijednosti manje razlikuju među društvima nego "muške" vrijednosti, gdje "muške" vrijednosti variraju od vrlo čvrstih, konkurentnih i iznimno različitih od "ženskih" vrijednosti do skromnih i brižnijih vrijednosti sličnijih "ženskim vrijednostima".

U muževnijim kulturama poslovni ljudi su ambiciozni, asertivni, željni uspjeha te je slab naglasak na odnosima, dok su poslovni ljudi u ženstvenim kulturama brižniji, skromniji, nenametljivi, religija ima veliki utjecaj na ponašanje pojedinca, a očuvanje odnosa je bitna stavka u poslovnom aspektu. Također, u "ženskim" kulturama postoji bolja ravnoteža privatnog i poslovnog života pojedinca, dok je u "muškim" kulturama ponegdje važnija poslovna karijera nego kvaliteta privatnog života.

U procesu pregovaranja gdje su suočene dvije pregovaračke strane od kojih jednu karakterizira "muška" kultura, a drugu "ženska" kultura, mogu nastati sukobi koje će uzrokovati različita struktura vrijednosti i različiti običaji u poslovanju. Pregovarači koji imaju ženstveniji pristup pregovaranju neće pribjegavati taktikama manipulacije, nastojat će osigurati "win-win" ishod pregovaranja, odnosno iznaći kompromisno rješenje, sve u cilju izgradnje i očuvanja dobrih poslovnih odnosa s drugom pregovaračkom stranom. Pregovaračka strana koja prakticira muževnije vrijednosti imat će asertivniji i ambiciozniji pristup pregovaranju te distributivan način pregovaranja (win-lose) u kojem će nastojati sebi priskrbiti što bolje uvjete unutar

---

<sup>19</sup> <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/masculinity/> (pristupljeno 04.06. 2017.)

ugovora iz razloga što im osobni odnosi s drugom pregovaračkom stranom ne igraju značajnu ulogu u poslovanju.

Kulture koje imaju "žensku" kulturu imat će manje prepreke i predrasude prema napredovanju žene unutar organizacija te nije neobično da su u ovakvim kulturama žene više uključene u proces pregovaranja i odlučivanja. U kulturama koje cijene "muške" vrijednosti uloga žene ima tradicionalnu konotaciju te je vezana za obitelj i brigu, dok će poslovni ljudi vjerojatno biti skeptični prema ulozi žene kao vođe organizacije ili pregovaračkog tima.

Pretposljednja dimenzija kulture je "Sklonost izbjegavanja rizika ili Uncertainty avoidance (UAI)" koja označava stupanj do kojeg pojedinac u društvu osjeća nelagodu u suočavanju s neizvjesnošću i riskantnim situacijama.<sup>20</sup> Osnovni smisao ove dimenzije je način na koji se društvo nosi s činjenicom da je budućnost nepredvidiva i da ju je nemoguće kontrolirati. Kulture koje imaju visoku razinu izbjegavanja rizika poštuju rigidne običaje i vjerovanja te ne toleriraju nepredvidljive ideje i poslovne poteze, dok kulture s niskom razinom izbjegavanja rizika imaju opušteniji pristup nepredvidljivim i riskantnim situacijama te opušteniju poslovnu praksu.

Ukoliko je u procesu pregovaranja jedna od pregovaračkih strana iz kulture u kojoj vlada visok stupanj izbjegavanja nesigurnosti, treba imati na umu da se takvi poslovni ljudi ugodnije osjećaju znajući da postoji jasna struktura u kojoj vlada kvalitetna organizacija. S druge strane, pregovarački partner koji dolazi iz kulture s niskim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti, postoji odbojnost prema rigidnim normama, pregovarači su fleksibilniji i kreativniji. U takvim društvima, poslovni ljudi pouzdaju se u vlastitu prosudbu o određenoj situaciji te ne zahtijevaju da odluke prate propisana pravila. Pregovaračka strana koja nije sklona preuzimanju rizičnih poslovnih odluka, zahtijevat će od druge strane iscrpnije prezentacije te dodatna jamstva i garancije kako bi bili sigurni u točnost izloženih prijedloga i da donose ispravnu odluku vjerujući pregovaračkoj strani. Također, ovakvi poslovni partneri obično imaju duži proces pregovaranja, a jednom kad potpišu ugovor s drugom stranom pod određenim uvjetima, te iste uvjete u ugovoru će nevoljko mijenjati.

Peta i posljednja Hofstedeova dimenzija kulture koja će se razmatrati u ovom radu je "Dugoročna orijentacija ili Long term orientation (LTO)" koja se objašnjava kao povezanost prošlosti sa sadašnjim i budućim izazovima te stupanj prilagodbe društva novim okolnostima i

---

<sup>20</sup> <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/uncertainty-avoidance-index/> (pristupljeno 04.06. 2017.)

pragmatičnim načinima rješavanja problema.<sup>21</sup> Kulture koje su dugoročno orijentirane često imaju i nizak stupanj izbjegavanja moći upravo zbog donošenja odluka u sadašnjosti koje bi mogle imati dugoročno pozitivne učinke na poslovanje, a za čiji definitivni ishod nismo u potpunosti sigurni. Kulture koje su kratkoročno orijentirane nisu sklone planiranju budućih odluka i ciljeva pa se fokusiraju na ostvarenje kratkoročnih ciljeva i poslovnih učinaka.

Dugoročno orijentirana poduzeća više ulažu u tehnologiju i ekonomski razvoj pa tako i u formiranje pregovaračkih timova i pregovaračke sposobnosti svojih zaposlenika, gdje dugoročno orijentirana poduzeća prepoznaju važnost treninga i edukacije zaposlenika o kvalitetnom pregovaranju. U kratkoročno orijentiranim poduzećima, obično je rukovodstvo poduzeća zaduženo za pregovaranje, a ulaganje u pregovarački tim smatra se nepotrebnim. U pogledu inovativnosti i kreativnosti, pregovarač s dugoročnom orijentacijom predlagat će nova kreativna i inovativna rješenja, dok se kratkoročno orijentiran pregovarački partner zalagati za prakticiranje provjerenih i sigurnih poslovnih rješenja.

---

<sup>21</sup> <http://study.com/academy/lesson/long-term-orientation-vs-short-term-orientation-hofstedes-definition-lesson-quiz.html> (pristupljeno 04.06. 2017.)

### 3. POSLOVNO PREGOVARANJE U ZEMLJAMA SJEVERNE EUROPE

Prema klasifikaciji UN-a<sup>22</sup>, zemlje Europske unije koje pripadaju prostoru sjeverne Europe su Švedska, Finska, Danska, Litva, Latvija, Estonija, Irska i Ujedinjeno Kraljevstvo. Zbog geografskog položaja, povijesnih događanja i procesa globalizacije, navedene zemlje slično valoriziraju dimenzije kulture te shodno tome, imaju i slične karakteristike poslovnog pregovaranja. U daljnjem tekstu, detaljnije će se razraditi dimenzije kulture i karakteristike pregovaranja u svakoj pojedinoj zemlji Europske unije u regiji sjeverne Europe.

#### 3.1. Karakteristike pregovarača u zemljama sjeverne Europe

Neke zajedničke karakteristike zemalja sjeverne Europe koje utječu i na poslovno pregovaranje su: razvijeno korištenje engleskog jezika, visok stupanj razvijenosti informacijskih tehnologija i korištenja interneta, kvalitetno organiziran sustav obrazovanja te visok standard života (s izuzetkom pribaltičkih zemalja Litve i Latvije koje zaostaju za Estonijom koja s godinama pokazuje sve veći razvoj<sup>23</sup>).

U poslovnom komuniciranju pretjerano iskazivanje emocija, gestikulacije i dodiri nisu poželjni, dok se provjerene činjenice i tehnički detalji cijene. Jedna od najistaknutijih karakteristika pregovarača sjeverne Europe, a koja je posebno izražena u skandinavskim zemljama, jest poštivanje ugovorenog termina poslovnog sastanka, odnosno točnost. Općenito postoje dvije vremenske orijentacije u svijetu: monokronska vremenska orijentacije i polikronska vremenska orijentacija<sup>24</sup>.

Obilježja monokronske orijentacije koja je karakteristična za zemlje sjeverne Europe (i ostale zemlje na koje je utjecala sjeverno-američka kultura<sup>25</sup>) su: linearnost, fokusiranje na bitne stavke pregovora, praćenje agende, točnost, planirane stanke, planirani početak i završetak poslovnog sastanka. Neka objašnjenja zašto su točnost i pomno planiranje cijeni u zemljama sjeverne Europe jesu geografski položaj, odnosno hladni klimatski uvjeti koji uvjetuju da se

---

<sup>22</sup> <https://www.kyivpost.com/world/un-classifies-latvia-lithuania-estonia-northern-europe.html> (pristupljeno 26.04.2017.)

<sup>23</sup> Verkulevičiūtė-Kriukienė, D. (2014). Change of living standards in Lithuania, Latvia and Estonia after joining the European Union. *Regional Formation and Development Studies*, 14 (3), str.189-198.

<sup>24</sup> O polikronskoj orijentaciji više u 4. poglavlju ovog rada

<sup>25</sup> <http://www.beyondintractability.org/essay/culture-negotiation> (pristupljeno: 26.04.2017.)

ugovoreni termini poštuju i utjecaj sjeverno-američke kulture koja se poistovjećuje s obilježjima monokronske vremenske orijentacije.

Dodatne karakteristike koje su specifične za zemlje sjeverne Europe, a nastale su utjecajem sjeverno-američke kulture su cijenjenost osobnog prostora, visoka razina individualnosti, umjerena formalnost u pregovorima, korištenje neverbalne komunikacije (kontakt očima), niska udaljenost moći i određena sklonost riziku. Donekle dugoročnija orijentacija na budućnost i "ženski" pristup pregovaranju (izuzev pojedinih zemalja)<sup>26</sup>, karakteristike su zemalja sjeverne Europe kojima se razlikuju od sjeverno-američke kulture pregovaranja.

### 3.2. Dimenzije kulture i obilježja pregovaranja u zemljama sjeverne Europe

Šveđani su generalno konzervativni i ponosni narod, koji ne toleriraju agresivnost, omalovažavanje, seksizam i neprimjereno ponašanje, a Švedska je kulturalno i etnički prilično homogena zemlja<sup>27</sup>. Izbjegavaju međusobne sukobe (posebno s gostima iz drugih kultura) te bilo kakve rasprave o osobnim detaljima pojedinca kao što su imućnost i obitelj. Šveđani slove kao "teški" pregovarači koji preziru cjenkanje, cijene točnost i preciznost, a koji imaju duži proces pregovaranja popraćen detaljiziranom administracijom i ugovorima.<sup>28</sup> Ako švedski partner naglo promijeni temu razgovora, razlog može biti preosobna tema ili postavljeno pitanje koje zadire u privatnost. Tišina je cijenjena u Švedskoj te Šveđani ponekad imaju period tišine koji ne treba poistovjetiti sa manjkom interesa za predmet pregovaranja.<sup>29</sup> Šveđani su ponosni na svoju zemlju i liberalno društvo pa je u procesu poslovnog pregovaranja nužno izbjegavati kritike istih, kao i izjednačavanje s ostalim skandinavskim zemljama.<sup>30</sup>

U Švedskoj je veliki naglasak na obitelji i prijateljima te privatni život ima prednost pred karijerom. U pravilu, poslovni i privatni život se ne miješaju, ali nije neobično pozvati poslovnog partnera na poslovni ručak i razgovarati o poslu. U uredu i ostalim društvenim događanjima, suradnici se oslovljavaju imenom dok uporaba titula se koristi na početku

---

<sup>26</sup> U Ujedinjenom Kraljevstvu prisutan je "muški" tip pregovaranja

<sup>27</sup> Kaasa, A., Vadi, M., Varblane, U. (2014). Regional cultural differences within European countries: Evidence from multi-country surveys. *Management International Review*, 54(6), str. 825–852.

<sup>28</sup> Acuff, F., L., (2008). *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around*. 3rd Ed., New York : American Management Association, str. 117-119.

<sup>29</sup> <http://www.worldbusinessculture.com/Swedish-Business-Negotiation.html> (pristupljeno 26.04.2017.)

<sup>30</sup> <http://www.kwintessential.co.uk/resources/guides/guide-to-sweden-etiquette-customs-culture-business/> (pristupljeno 28.04.2017.)

stvaranja poslovnog ili privatnog odnosa. Prijašnja poznanstva između dvaju ili više novih partnera nemaju iznimnu važnost na početku poslovnog procesa te ne predstavljaju uvjet za pokretanje poslovanja s drugom stranom. Razmjena poslovnih posjetnica je nužan korak pri upoznavanju sa švedskim partnerima i pri razmjeni posjetnica potrebno je imati suptilan osmijeh i održati kontakt očima te na trenutak obratiti pažnju na uručenu posjetnicu i njen sadržaj. S obzirom da poslovni ljudi u Švedskoj razumiju engleski jezik, nije potrebno prevesti podatke na poslovnoj posjetnici. Također, isticanje postignuća i titula na posjetnici nije važno.

Švedska kultura je individualistička<sup>31</sup>, svaki zaposlenik brine o vlastitom poslovnom uspjehu i privatnom aspektu života. U proces donošenja odluka uključen je niži menadžment i mišljenje svakog zaposlenika je važno. Shodno tome, razina udaljenosti moći je relativno niska te će zaposlenik iz nižeg i srednjeg menadžmenta češće prvi prići nadređenom iz top menadžmenta pri otkrivanju nekog problema ili iznošenju sugestija, što može biti zbunjujuća okolnost ukoliko je druga pregovaračka strana iz zapadnih zemalja te očekuje da će u procesu pregovaranja jedna osoba iz top menadžmenta imati ključnu ulogu.

U Švedskoj prevladava "ženski" tip pregovaranja, a sam proces pregovaranja obilježava suradnja svih sudionika i postizanje kompromisa ukoliko će isti osigurati "win-win" ishod pregovaranja. Švedski pregovarači zagovaraju "win-win" pristup prigrivanju ako druga pregovaračka strana pokaže volju za suradnjom i sama učini neke kompromise. Preporučljivo je izbjegavati otvorene sukobe sa švedskim pregovaračima i pretjerano iskazivanje emocija. Sklopljeni ugovori i administracija je umjereno detaljizirana i provjerena jer su švedski pregovarači tek donekle skloni izlagati se riziku. Još jedan pokazatelj švedske kulture kao individualističke i ravnopravne kulture jest uloga žene. Žene imaju aktivnu ulogu u poslovnom svijetu i često su na najvišim pozicijama u švedskim poduzećima, a njihova primanja i autoritet skoro su izjednačeni sa primanjima i autoritetom muškaraca<sup>32</sup>.

Kao što je slučaj i kod Švedske, Finci su ponosni na svoju državu i identitet pa nije preporučljivo izjednačavati stil života, ljude i poslovne običaje u Finskoj s ostalim zemljama sjeverne Europe<sup>33</sup>. Finska je kulturalno homogena i konzervativna zemlja ali u nekim pogledima manje formalna nego što bi se to očekivalo. Finci ne koriste titule pri komunikaciji s

---

<sup>31</sup> Jeknić, R. (2010.). Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 48 (1), str. 103-123.

<sup>32</sup> Katz, L., (2007). Negotiating International Business – Sweden. Negotiating International Business – The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World. Charleston: Booksurge Publishing, str. 1-5.

<sup>33</sup> [http://instruction2.mtsac.edu/rjagodka/BUSM\\_51\\_Project/Negotiate\\_html/Finland.htm](http://instruction2.mtsac.edu/rjagodka/BUSM_51_Project/Negotiate_html/Finland.htm) (pristupljeno 28.04.2017.)

poslovnim partnerima, kolegama ili klijentima, što se kosi s njihovom konzervativnošću, ali to je pokazatelj dobre volje Finaca za uspostavljanjem prijateljskih veza s drugom pregovaračkom stranom.

Finski pregovarači su izravni, sastanke započinju bez prethodnog čavrljanja, cijene točnost, staloznost te izbjegavaju otvoreno pokazivati emocije. Poslovni sastanci su pretežito kratki (za razliku od švedskih običaja) i fokusirani bez okolišanja, ali sam proces pregovaranja obilježava sporiji tempo. Finci očekuju da druga pregovaračka strana dođe u točno ugovoreno vrijeme kvalitetno pripremljena sa svim potrebnim materijalima. Finci su vrlo izravni i očekuju od poslovnih partnera da održe dana obećanja i poštuju zacrtane rokove iz razloga što im je kredibilitet druge pregovaračke strane i stečeno povjerenje u poslovnog partnera iznimno važno<sup>34</sup>. Finski pregovarači preferiraju verbalnu komunikaciju popraćenu kontaktom očima do te mjere da ono što je izgovoreno može imati težinu napisane riječi. Slično kao kod švedskih pregovarača, tišina je u Finskoj sastavni dio komunikacije koju ne treba shvaćati kao negativan predznak ili taktiku manipulacije.

Uobičajeno je da finski pregovarači provedu par trenutaka u tišini tako da promisle o određenom problemu i iznesu neko objektivno razmišljanje, a druga pregovaračka strana mora na to biti pripremljena i ne prekidati finskog partnera dok razmišlja jer to bi mogao protumačiti kao nepristojno i napadno ponašanje<sup>35</sup>. Pri inicijalnom upoznavanju novih poslovnih partnera uobičajeno je razmijeniti poslovne posjetnice uz popratni osmijeh i rukovanje, a njihov sadržaj nije potrebno prevoditi na finski jer se poslovni ljudi u Finskoj koriste engleskim jezikom.

Finsku obilježava individualistička kultura, u kojoj je svaki pojedinac odgovoran za posao koji obavlja i postignute rezultate<sup>36</sup> i gdje svaki zaposlenik ima važnost proporcionalnu vlastitim dostignućima, a ne titulama ili tuđom preferencijom. Finska poduzeća su ponegdje više hijerarhijski usmjerena (jedna osoba ima autoritet)<sup>37</sup> nego što je slučaj u ostalim nordijskim zemljama pa ipak, postoji snažan konsenzus između najviše i najniže razine menadžmenta te proces donošenja odluka obilježava suradnja svih razina menadžmenta.

---

<sup>34</sup> [http://www.huffingtonpost.com/michal-kufhaber/forget-about-compromises-b\\_8680710.html](http://www.huffingtonpost.com/michal-kufhaber/forget-about-compromises-b_8680710.html) (pristupljeno 28.04.2017.)

<sup>35</sup> Katz, L., (2007). op.cit. Finland, str. 1-5.

<sup>36</sup> Hofstede, G., Hofstede, G., J., (2005). Culture and organizations : software of the mind. 2nd Ed., New York : McGraw Hill, str. 27- 434.

<sup>37</sup> Aycan, Z., Bird, A., i dr., (2006). Cultural tendencies in negotiation: A comparison of Finland, India, Mexico, Turkey, and the United States. Journal of World Business, 41(4), str. 382–394.

Finski pregovarači nisu skloni preuzimanju rizika u vidu zaobilaženju pravila tj. činjenju iznimaka drugoj pregovaračkoj strani. Ako druga pregovaračka strana ponudi riskantnije izmjene ugovora, jedini način da se dobije njihov pristanak su logički razrađeni argumenti s podupirućom dokumentacijom te ponuda dodatnih garancija ili jamstava. U Finskoj prevladava "ženski" tip pregovaranja i prakticiraju "win-win" pristup pregovaranju iz razloga što su finški pregovarači umjereno dugoročno orijentirani te jednom kad uspostave prijateljski odnos temeljen na povjerenju s poslovnim partnerom, taj će odnos htjeti zadržati i razvijati. U početku upoznavanja s novim poslovnim partnerima imaju određenu distancu koja s vremenom nestaje i skloniji su neformalom načinu pregovaranja. Kao i u Švedskoj, žene su aktivno uključene u poslovanje poduzeća i procese pregovaranja.

Danski pregovarači, naročite mlađe generacije poslovnih ljudi, često posluju i pregovaraju s pregovaračima iz drugih kultura. Etnički i kulturalno, Danska je homogena zemlja, a Dance (koje se često zbog određenih sličnosti s njemačkim jezikom uspoređuje s Nijemcima te to treba izbjegavati) karakterizira ponos svojim nacionalnim identitetom i neovisnost u obavljanju poslovnih zadataka<sup>38</sup>. Danski pregovarači su izravni u komunikaciji pa tako i u pregovaranju s poslovnim partnerima. Ako im druga pregovaračka strana predloži rješenje koje im ne odgovara, bez suzdržavanja će dati negativan odgovor.

Tu otvorenost treba shvatiti kao pozitivan stil komunikacije te pretjerano diplomatski ton komunikacije s danskim poslovnim partnerima treba izbjegavati jer mogu to protumačiti kao sumnjivo ponašanje<sup>39</sup>. Zanimljiva karakteristika danskih pregovarača, koja ih ujedno razlikuje od običaja skandinavskih zemalja sjeverne Europe, jest korištenje humora kao komunikacijskog alata, u cilju stvaranja osjećaja udobnosti i opuštenosti. Pri prvom susretu s drugom pregovaračkom stranom, nužno je dati poslovne posjetnice i održavati kontakt očima. U pravilu, Danci prate hijerarhiju pri upoznavanju te će prvo predstaviti osobe iz višeg menadžmenta uključujući i one koji najduže rade u poduzeću. Ako poslovni partner ima akademsku titulu, preporučljivo je koristiti titulu i prezime pri obraćanju tom poslovnom partneru<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> Katz, L., (2007). op.cit. Denmark, str. 1-5.

<sup>39</sup> <http://www.worldbusinessculture.com/Danish-Business-Negotiation.html> (pristupljeno 29. 04. 2017.)

<sup>40</sup> <http://www.minorccbs.com/skills/negotiations/item/negotiation-styles-in-denmark> (pristupljeno 29.04.2017.)



Danska kultura je individualistička s više horizontalno orijentiranim poduzećima u kojoj se privatni život pojedinca stavlja ispred karijere<sup>41</sup>. Dansku kulturu karakterizira izrazito niska udaljenost moći između različitih razina menadžmenta i shodno tome donošenje odluka je proces u kojem sudjeluje najviši i najniži menadžment. Jednako tako, druga pregovaračka strana ne bi trebala isticati autoritet jedne utjecajne osobe (ako je ključna u donošenju odluka) jer to neće promijeniti stav danskih pregovarača prema drugoj strani.<sup>42</sup> Danske pregovarače karakterizira "win-win" pristup pregovaranju, odnosno prevladava "ženski" tip pregovaranja i očekuju od druge pregovaračke strane da uzvrate jednako poštenim i prijateljskim načinom pregovaranja. Tempo pregovora je brži nego što je to u ostalim zemljama sjeverne Europe, iz razloga što su donekle skloniji preuzimanju rizika (u odnosu na Švedsku i Finsku) ali će druga pregovaračka strana na donošenje konačne odluke morati pričekati dok se sve razine menadžmenta međusobno konzultiraju i usuglase oko konačne odluke, koju je kasnije skoro nemoguće promijeniti. Danska je jedna od naprednijih zemalja u vidu jednakosti spolova. Uloga žene je u vrlo malom zaostatku u odnosu na muškarce, a broj žena koje su na vodećim pozicijama poduzeća je među najvišima u Europskoj uniji. Nije neobična praksa da žena samostalno vodi poslovne pregovore u Danskoj.

Baltičke zemlje Litva, Latvija i Estonija su postsovjetske države koje su prve istupile iz SSSR-a i koje se, unatoč geografskoj blizini (i tendenciji da ih se identificira kao homogene), značajno razlikuju. Estonija je pod većim utjecajem finskog načina života i poslovanja dok je u Litvi i Latviji donekle još prisutan utjecaj propalog sovjetskog režima. Litvanski i latvijski jezik, zajedno sa izumrlim staropruskim jezikom, su jezici iz grupe istočnih baltičkih jezika, dok estonski jezik pripada finskoj grani ugro-finskih jezika<sup>43</sup>. Što se religijskog aspekta tiče, Litva je uglavnom katolička zemlja, dok je u Estoniji i Latviji istovjetan broj stanovnika pravoslavne i protestantske vjeroispovijesti.

U poslovnom svijetu baltičkih zemalja jednako se vrednuju neophodne odrednice poslovanja: točnost, učinkovitost i važnost održavanja dobrih poslovnih odnosa. Dimenzije kulture su prema mnogim istraživanjima, zbog utjecaja bivšeg sovjetskog režima, zajedno s novim utjecajima drugih zemalja (posebno skandinavskih) od trenutka ulaska u Europsku uniju, u fazi

---

<sup>41</sup> Nelson, M., R., Shavitt, S., (2002). Horizontal And Vertical Individualism And Achievement Values - A Multimethod Examination of Denmark and the United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33 (5), str. 439- 455.

<sup>42</sup> Bacon, T., R., (2011.). *The Elements of Power: Lessons on Leadership and Influence*. New York : American Management Association, str. 149- 305.

<sup>43</sup> [http://www.globalnegotiator.com/blog\\_en/tag/negotiation/](http://www.globalnegotiator.com/blog_en/tag/negotiation/) (pristupljeno 29.04.2017.)

promjena koje do danas još uvijek traju.<sup>44</sup> Nakon Drugog svjetskog rata Estonija je bila dio Sovjetskog Saveza, koji je ostavio svoj otisak na političke, društvene i kulturne dimenzije.<sup>45</sup>

Estoncima je važna privatnost, ne miješaju poslovni i privatni život pa se pregovaračima iz Estonije izbjegava postavljati pitanja osobnog karaktera. Ne preporučuje se uspoređivati Estonce sa susjednom Litvom i Latvijom iz razloga što su Estonci iznimno ponosi na svoju povijest i kulturu te sami sebe više percipiraju kao skandinavsku zemlju. Estonci su formalni i pristojni pri interakciji s poslovnim partnerima. U poslovnoj praksi izbjegavaju tjelesne kontakte i iskazivanje emocija, sami ne gestikuliraju u procesima pregovaranja, ali promatraju gestikulacije poslovnog partnera i održavaju kontakt očima.

Pri upoznavaju novih poslovnog partnera iz Estonije, nužno je rukovati se, održati kontakt očima, uzeti poslovnu posjetnicu te ga osloviti titulom i prezimenom. Prijašnji odnosi s određenim poslovnim partnerom nisu uvjet za pokretanje suradnje i pregovaranja. Preporučljivo je doći na poslovni sastanak s estonskim partnerima barem pet minuta prije početka sastanka. U Estoniji je uobičajeno da član top menadžmenta kaže nekoliko uvodnih rečenica i pozdravi sve prisutne te iste manire očekuju od druge pregovaračke strane. Većina estonskih poduzeća poštuju hijerarhiju pri odlučivanju pa će ključnu ulogu imati top menadžment, dok će srednji i niži menadžment iznositi mišljenja ako top menadžment to od njih bude tražio.

Zbog povijesnih događanja, odnosno utjecaja bivšeg sovjetskog režima koji je ostavio traga u poslovnoj praksi na način da su poduzeća više hijerarhijski ustrojena, estonska kultura precipira se kao kolektivistička, iako mlađe generacije u Estoniji smatraju da je u novije vrijeme Estonija prerasla u individualističko društvo. Prema određenim istraživanjima<sup>46</sup>, Estonija kao zemlja koja je bila pod bivšim sovjetskim režimom, a sada je pod većim utjecajem skandinavskih zemalja, s mlađim generacijama prolazi kroz proces "individualizacije".

Istraživanja pokazuju da u Estoniji prevladava agresivniji i asertivniji pristup u poslovnim odnosima nego što je to slučaj u skandinavskim zemljama ali isto tako blaži pristup nego što je to bilo u Sovjetskom Savezu. Estonci su donekle skloniji preuzimanju rizika i imaju veću udaljenost moći ali isto tako i sličnu umjereno dugoročnu orijentaciju kao skandinavske

---

<sup>44</sup> Realu, A., (1998). Collectivism In An Individualist Culture: The Case Of Estonia. TRAMES- A Journal of the Humanities and Social Sciences, str. 19- 35.

<sup>45</sup> Vihalemm, T., Kalmus, V., (2008). Mental Structures in Transition Culture- Differentiating Patterns of Identities and Values in Estonia. Sage Publications, 22 (4), str. 901-926.

<sup>46</sup> Vihalemm, T., Kalmus, V., (2006). Distinct mental structures in transitional culture: An empirical analysis of values and identities in Estonia and Sweden. Journal of Baltic Studies, 37 (1), str. 94-123.

zemlje<sup>47</sup>. U vidu poslovnih i osobnih vrijednosti, Estonija je sličnija Finskoj, dok je u određenim poslovnim aspektima još uvijek prisutan utjecaj sovjetskog režima.

Litva je katolička zemlja, u kojoj prevladava formalniji pristup pregovaranju, gdje su poduzeća više hijerarhijski ustrojena, a obitelj ima primarnu vrijednost. Pri upoznavanju s poslovnim partnerima, Litvanci poštivaju hijerarhiju i prvo pozdravljaju ključnu osobu iz menadžmenta pa je za očekivati da će međusobno komunicirati osobe koje su u poduzeću jednako rangirane, a osobe iz nižeg menadžmenta neće se obraćati višem menadžmentu<sup>48</sup>.

Litvancima je bitno razviti dobre poslovne odnose koji će se potencijalno kasnije razviti u prijateljstvo pa će litvanski pregovarači, za razliku od skandinavskih zemalja i Estonije, htjeti čavrljati nekoliko minuta prije samog poslovnog sastanka, tako da vide postoji li mogućnost da u budućnosti razviju prijateljske odnose s drugom pregovaračkom stranom. Osobni prostor je bitan kao i držanje emocija pod kontrolom. Zbog sporije birokracije, za očekivati je da će proces pregovaranja potrajati određeno vrijeme, a konačna odluka se ne donosi olako.

Latvija je podjednako protestantska i katolička zemlja čije su dimenzije kulture slične litvanskim. Pregovarači imaju određenu rezerviranost prema novom poslovnom partneru, koja jenjava što se više upoznaju s drugom pregovaračkom stranom. Pri upoznavanju poštuje se hijerarhija, prvo će se predstaviti ključne osobe, rukovati s osobama istog ranga te dati uvodnu riječ u pregovore. Točnost se cijeni te treba imati na umu da je među starijim menadžmentom još uvijek donekle prisutan sovjetski način razmišljanja te da će ugovaranje inicijalnog sastanka potrajati duže nego negdje drugo u Europi. U početku poslovanja s novim poslovnim partnerima, latvijska strana držat će se rezervirano dok ne procijene drugu pregovaračku stranu, a nakon toga bit će izuzetno srdačni prema poslovnom partneru.

Određena istraživanja<sup>49</sup> došla su do zaključka kako su Litva i Latvija, s određenim izuzecima, dimenzijama kulture sličnije skandinavskim pregovaračima u odnosu na vrijednosti sovjetskog režima, ali treba uzeti u obzir da su obje zemlje kao i Estonija, duži period bile pod sovjetskim utjecajem te da se danas, kad su članice Europske unije, dimenzije kulture u tim zemljama mijenjaju.

---

<sup>47</sup> Alas, R., Tuulik, K., (2006). Cultural practices and values at the societal level in Estonia in comparison with neighbouring countries. *Journal of Business Economics and Management*, 8 (1), str. 39-44.

<sup>48</sup> <http://www.commisceo-global.com/country-guides/lithuania-guide> (pristupljeno 02.05.2017.)

<sup>49</sup> Huettinger, M., (2008). Cultural dimensions in business life: Hofstede's indices for Latvia and Lithuania. *Baltic Journal of Management*, 3(3), str. 359-376.

Litva i Latvija pokazale su se kao individualističke zemlje, gdje se Latvija pokazala kao više individualističko društvo nego što je Litva. Obje zemlje pokazale su umjereno nisku udaljenost moći, prisutna je nesklonost preuzimanju rizika, više se cijeni "ženski" pristup pregovaranju te su donekle sklonije kratkoročnijoj orijentaciji na budućnost. U baltičkim je zemljama, kao i u svakoj zemlji koja je doživjela određeni proces tranzicije u političkom, ekonomskom i društvenom aspektu, teže precizno definirati dimenzije kulture. Razlog tome je što s protekom vremena, na post-tranzicijske zemlje sve veći utjecaj imaju kulture i poslovne prakse razvijenijih susjednih zemalja, a usporednim jačanjem tih utjecaja mijenjat će se i dimezije kulture zemalja koje su prošle ili prolaze proces tranzicije.

Ujedinjeno Kraljevstvo sastoji se od četiri zemlje: Engleske, Walesa, Škotske i Sjeverne Irske, gdje Englesku, Wales i Škotsku podrazumijevamo kao Veliku Britaniju, a zajedno s Sjevernom Irskom čine Ujedinjeno Kraljevstvo Velike Britanije i Sjeverne Irske.<sup>50</sup> Stanovnici svake od navedenih zemalja iznimno su ponosni na nacionalni identitet i važno je razlikovati njihove kulture (naročito kada pregovaramo s poslovnim partnerima iz ovih zemalja) te izbjegavati unificiranje stanovnika kao "Britanaca".<sup>51</sup>

Unatoč mnogim sličnostima zemalja Ujedinjenog Kraljevstva, od kojih je najveća sličnost u govornom jeziku (iako postoje određene varijacije u jeziku od zemlje do zemlje Ujedinjenog Kraljevstva), neki aspekti kulture su simbolični na lokalnoj i nacionalnoj razini.<sup>52</sup> Podrška monarhiji, političkim strankama i nogometnim timovima, najočitiji su izrazi suvremenog lokalizma, dok su etničke razlike te razlike u vjeroispovijesti ovih zemalja značajne. Monarhija i Konzervativna stranka najveću podršku imaju u Engleskoj, osobito na jugu, a u Škotskoj i Walesu postoje manjinske nacionalističke stranke.

Suzdržavanje u iskazivanju emocija, naglašeni maniri, izbjegavanje dugog trajanja kontakta očima, poštivanje ugovorenog vremena sastanka, umjerene gestikulacije, izbjegavanje perioda tišine u pregovorima, ponekad neizravan način komuniciranja s drugom pregovaračkom stranom (izbjegavanje izravnog izricanja negativnog odgovora) ukoliko s istom ne dijele jednake stavove i umjerena spremnost na kompromise, zajedničke su karakteristike

---

<sup>50</sup> Aresty, J., M., Klosek, J., Silkenat, J., R., (2009). The ABA Guide to International Business Negotiations: A Comparison of Cross-cultural Issues and Successful Approaches. Chicago : American Bar Association, str. 1003- 1042.

<sup>51</sup> Hossfeld, C., M., Karditzas, A., i dr., (2013). Understanding Wales: Nationalism and Culture. Colonial Academic Alliance Undergraduate Research Journal, 4(7), str. 1-20.

<sup>52</sup> <http://www.everyculture.com/To-Z/United-Kingdom.html> (pristupljeno 09. 05. 2017.)

pregovarača iz Ujedinjenog Kraljevstva.<sup>53</sup> Poslovni sastanci započinju rukovanjem uz korištenje titule i prezimena pri upoznavanju. Pregovarači iz Ujedinjenog Kraljevstva prije prelaska na teme pregovaranja vrijeme provedu kratko čavrljanju, u kojem je ponekad prisutan suptilni humor.

U zemljama Ujedinjenog Kraljevstva izgradnja dobrih poslovnih odnosa je važna za većinu poslovnih ljudi, unatoč tome što nisu nužan preduvjet za stvaranje poslovnih interakcija. Iako je u ovim zemljama veći naglasak na ostvarivanju kratkoročnih rezultata, kad su u pitanju odnosi između poslovnih partnera, prednost se daje izgradnji dugoročno dobrih odnosa u odnosu na brzo sklapanje poslova.<sup>54</sup>

Ujedinjeno Kraljevstvo je primjer sustava blagostanja koji se temelji na vlastitim mogućnostima i sposobnosti pojedinog individualca kako bi sebi osigurao željeni standard života.<sup>55</sup> Ujedinjeno Kraljevstvo je izrazito individualističko društvo u kojem je osobni uspjeh, sloboda odlučivanja i dokazivanje vlastitih sposobnosti svakom pojedincu iznimno važno.<sup>56</sup> U Ujedinjenom Kraljevstvu prevladava "muški" tip pregovaranja te će teško pristati na izmjene u već dogovorenim stavkama ugovora. Često pregovaraju za svaku stavku posebno nastojeći sebi izvući što veću korist. Također, u rijetkim situacijama nije neobično da pregovarači iz Ujedinjenog Kraljevstva koriste određene taktike manipulacije poput: davanja lažnih neverbalnih signala, glumljenje nezainteresiranosti i nuđenje konačne ponude.

Stupanj hijerarhije u Ujedinjenom Kraljevstvu ovisi o tome koliko dugo posluje određeno poduzeće, gdje su starija poduzeća obično više hijerarhijski ustrojena i imaju veću udaljenost moći u odnosu na novija poduzeća. Sklonost riziku poduzeća varira od jednog do drugog, na način da su novija poduzeća predvođena mlađim generacijama više sklona preuzimanju rizika te isto tako, novija poduzeća nastoje što brže postići ugovor s drugom stranom, dok starija poduzeća imaju sporiji ritam pregovaranja.<sup>57</sup>

Unatoč tome što su u procesu pregovaranja uključeni svi sudionici, odnosno tim, u poduzećima Ujedinjenog Kraljevstva, ključna osoba u pregovaranju je često iz vrhovnog menadžmenta koja se najprije konzultira sa svojim suradnicima i potom iznese konačnu odluku. Pregovarači iz

---

<sup>53</sup> <http://works.adamkowl.info/UK.pdf> (pristupljeno 09. 05. 2017)

<sup>54</sup> Katz, L., (2007).op.cit. United Kingdom, str. 1-6.

<sup>55</sup> Drabble, M., Fifka, M., S., (2012). Focus and Standardization of Sustainability Reporting – A Comparative Study of the United Kingdom and Finland. *Business Strategy and the Environment*, 21(7), str. 455–474.

<sup>56</sup> Gorodnichenko, Y., Roland, G., (2012). Understanding the Individualism-Collectivism Cleavage and its Effects: Lessons from Cultural Psychology. *Institutions and comparative economic development*, 150 (1), str.1- 29.

<sup>57</sup> Kimaková, M., (2012). Attitudes to some common aspects of culture in the UK, Greece and France. Prešov : 8.Studentska znanstvena konferencija, str. 36-46.

Ujedinjenog Kraljevstva skloni su izradi detaljiziranih ugovora te jednom kad ga sklope s poslovnim partnerom, teško pristaju na njegove izmjene. Unatoč tome što je veliki broj žena u Ujedinjenom Kraljevstvu zaposleno i donekle imaju ista prava kao i muškarci, još uvijek postoje barijere u prihvaćanju uloge žene kao ključne osobe u poduzeću jer pojedini dijelovi Ujedinjenog Kraljevstva teško prihvaćaju ženu kao autoritativnu osobu.

U daljnjem tekstu prikazat će se određene karakteristike kulture i pregovaranja svake zemlje Ujedinjenog Kraljevstva.

Sjeverna Irska je na mnogo načina tradicionalno društvo. Prisutnost Crkve je visoka (ali se postupno smanjuje), obiteljske vrijednosti su iznimno važne, a veze zajednica su jake. Ples, glazba te kulturni i društveni festivali rasprostranjeni su u katoličkim zajednicama, a svakodnevni život prožet je političkim podjelama. Složeni jezični kodovi upravljaju interakcijom između ljudi, osobito onih sa strancima na javnim mjestima. Javni prostor dijeli se na katolički, protestantski ili mješoviti (najmanja kategorija), među kojima je prisutna određena netrpeljivost.<sup>58</sup> Općenito gledajući, izvor mnogih problema i sukoba u Sjevernoj Irskoj proizlaze iz suprotstavljenih kulturalnih dimenzija dvaju religija.<sup>59</sup>

Poslovni ljudi u Sjevernoj Irskoj cijene dobre profesionalne odnose i stavljaju velik naglasak na izgradnju poslovnih odnosa. Uspješnost poslovnih odnosa ovisi o inicijalnom upoznavanju, gdje kao i u ostatku sjeverne Europe, podrazumijeva čvrst stisak ruke popraćen diskretnim kontaktom očiju. S poslovnim partnerima iz Sjeverne Irske treba biti otvoren i susretljiv, kako u privatnim tako i u poslovnim sastancima te je uobičajeno započeti sastanak kratkim čavrljanjem.<sup>60</sup> Poslovni ljudi u Sjevernoj Irskoj glase kao praktični i jednostavni pa bi trebalo upotrebljavati jednostavne i izravne izraze umjesto strogih tehničkih izraza i termina. Pri obraćanju poslovnom partneru koriste se pripadajuće titule, dok se osobnim imenom poslovnom partneru iz Sjeverne Irske obraćamo tek kad izrazi želju da mu se tako obraćamo.

Točnost, formalnost i uljudni maniri, od svih zemalja unutar Ujedinjenog Kraljevstva, najviše se cijene u Engleskoj. Englezi cijene samokontrolu emocija, pristojnost i poštivanje određenih normi ponašanja u poslovnim i privatnim situacijama. Pozdravljanje i obraćanje tijekom poslovnog sastanka ovisi o tome kakav status uživaju osobe koje pregovaraju. Ako osoba ima počasnu ili akademsku titulu, treba se njome služiti pri obraćanju toj osobi uz uporabu

---

<sup>58</sup> <https://www.britannica.com/place/Northern-Ireland/Cultural-life> (pristupljeno 11.05.2017.)

<sup>59</sup> Thompson, S., (2003). Culture and identity politics in Northern Ireland. Blackwell Publishing Ltd., 10(1), str. 53-72.

<sup>60</sup> <http://woman.thenest.com/business-etiquette-northern-ireland-18160.html> (pristupljeno 11.05.2017.)

prezimenama. Englezima je držanje i položaj tijela bitan te isti primjećuju i na poslovnom partneru. Križanje noga u koljenima smatraju nepristojnim pa se preporuča, ponajviše ženama, križati noge u gležnjevima uz pravilno držanje ostatka tijela. Englezima je osobni prostor nužan u socijalnim interakcijama, a upadanje u riječ smatraju vrlo nepristojnim.<sup>61</sup>

Wales je dio Ujedinjenog Kraljevstva koje je specifično po tome što ima dva službena jezika : velški i engleski.<sup>62</sup> U poslovnom pregovaranju i poslovnim sastancima preferiraju neizravni oblik komunikacije te pretjeranu otvorenost i iskrenost smatraju neprimjerenim. Zbog karakteristike poslovnih ljudi iz Walesa da ne govore uvijek što misle, poslovni partneri trebaju obratiti pažnju na neverbalne signale i ton glasa kako bi mogli razlučiti ono što velški partneri ne izgovaraju.<sup>63</sup> Velšani su iznimno formalni u poslovnom komuniciranju te je razmjena poslovnih posjetnica jako bitna uz obraćanje drugoj strani titulom ili prezimenom. Uobičajeno je da se s velškim partnerima čavrlja prije i poslije poslovnog sastanka, a hijerarhija u poduzećima ima određenu ulogu u procesu pregovaranja i donošenja konačne odluke.

Unutar Škotske nastavljaju se koristiti različiti stilovi, naslovi i drugi kraljevski simboli državnosti, specifični za prijašnje Škotsko Kraljevstvo. Pravni sustav u Škotskoj ostao je odvojen od onih u Engleskoj, Walesu i Sjevernoj Irskoj te Škotska tvori različitu nadležnost u javnom i privatnom pravu<sup>64</sup>. Škotska kultura je živopisna, s desecima različitih kultura koje žive u harmoniji raznolika te se s novim generacijama sve više razvija. Tolerancija, jednake mogućnosti i socijalna pravda važni su principi škotskih ljudi i zajednica.<sup>65</sup>

Škotskog partnera je pri inicijalnom susretu potrebno srdačno pozdraviti i ispružiti desnu ruku<sup>66</sup> te se rukovati i rukovanje popratiti kontakt očima. U Škotskoj je uvreda uspoređivati Škote s Englezima te to u početku pregovora može naštetiti izgradnji dobrih poslovnih odnosa. Čavrljanje prije početka poslovnog sastanka je uobičajeno, a osoba koja je sazvala sastanak vjerojatno će započeti temu sastanka, na kojemu će ključne osobe iz obje pregovaračke strane imati glavnu riječ u donošenju konačnih odluka.

---

<sup>61</sup> [http://www.ediplomat.com/np/cultural\\_etiquette/ce\\_gb.htm](http://www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_gb.htm) (pristupljeno 12.05.2017.)

<sup>62</sup> Hartwell, S., Kitchen, L., i dr., (2007). Population Change in Rural Wales: Social and Cultural Impact. Wales Rural Observatory, str.

<sup>63</sup> [http://guide.culturecrossing.net/basics\\_business\\_student\\_details.php?Id=8&CID=240](http://guide.culturecrossing.net/basics_business_student_details.php?Id=8&CID=240) (pristupljeno 12.05.2017.)

<sup>64</sup> Cairney, P., Widfeldt, A., (2015). Is Scotland a Westminster-style Majoritarian Democracy or a Scandinavian-style Consensus Democracy? : A Comparison of Scotland, the UK and Sweden. Regional & Federal Studies, 25 (1), str. 1-18.

<sup>65</sup> <http://www.scotland.org/about-scotland/the-scottish-people> (pristupljeno 13. 05.2017.)

<sup>66</sup> <http://www.gcu.ac.uk/student/international/lifeinglasgow/socialcustoms> (pristupljeno 13.05.2017.)

Irska je zemlja u kojoj je službeni jezik irski<sup>67</sup> te koja je politički podijeljena na Republiku Irsku i Sjevernu Irsku koja je dio Ujedinjenog Kraljevstva. U Irskoj, izgradnja dobrih dugotrajnih poslovnih odnosa nužna je ukoliko druga pregovaračka strana želi uspješno i kontinuirano poslovati s irskim poslovnim partnerima. Poslovni ljudi u Irskoj lakše posluju s onim partnerima koje poznaju ili s kojima su već prije uspješno poslovali, a sam proces upoznavanja irskih partnera je dug, iz razloga što irski poslovni partneri duže vrijeme proučavaju drugu stranu i procjenjuju mogu li im dati povjerenje.<sup>68</sup> Obitelj ima važnu ulogu u poslovnom i privatnom životu Iraca, iz razloga što su mnoga poduzeća u obiteljskom vlasništvu, koja se uvođenjem šire obitelji i prijatelja u poduzeće razvijaju.

Irci cijene poslovne partnere i individualce na temelju vlastitih sposobnosti i postignuća, a ne temeljem titula i ranga na društvenoj ljestvici. Također, kad se pregovara s irskim pregovaračima, ne bi se smjelo iznositi negativne stavove o prijašnjim poslovnim partnerima ili iskustvima jer to može ostaviti loš dojam na Irskog pregovarača. Irci su obično izravni u pregovaranju, ali izbjegavaju konfliktne situacije pa ponekad neće izravno odbiti prijedlog druge pregovaračke strane, već će na neki neizravan način dati do znanja da ne dijele jednako mišljenje. Irski poslovni partneri toleriraju do desetak minuta kašnjenja, iako cijene kada druga strana unaprijed javi da će kasniti. Poslovni ljudi u Irskoj započinju poslovne sastanke čavrljanjem koje se može odužiti jer Irci nastoje upoznati drugu pregovaračku stranu prije raspravljanja o temi poslovnog sastanka.

Irska je individualistička zemlja u kojoj se odnosi poslodavca i zaposlenika temelje na ugovoru i postignutim rezultatima, a ne osobnim preferencijama i povlasticama te u kojoj je odrađivanje svakodnevnih zadataka važnije od odnosa.<sup>69</sup> U Irskoj prevladava individualizam ali za kolektivno dobro, odnosno smatra se da pojedinac mora davati sve od sebe i sebi osigurati životni standard i sigurnost te ako svaki pojedinac tako postupa dugoročno će pomoći zajednici u kojoj se nalazi.<sup>70</sup>

Udaljenost moći u irskim poduzećima generalno je niska. Obiteljska poduzeća obično su više hijerarhijski ustrojena s jednom ključnom osobom koja će donijeti konačnu odluku. U ovom

---

<sup>67</sup> <https://berkeleycenter.georgetown.edu/posts/the-national-language-of-ireland-and-the-irish-who-don-t-speak-it> (pristupljeno 14. 05. 2017)

<sup>68</sup> Katz, L., (2007). op.cit. Ireland, str. 1-5.

<sup>69</sup> Geoghegan, A., (2014). The Implications of Culture in Irish- Chinese Business Transactions. Dublin Business School, str. 40- 94.

<sup>70</sup> <http://acad.depauw.edu/~mkfinney/teaching/Com227/culturalportfolios/Ireland/Typologies.html> (pristupljeno 14.05. 2017.)



slučaju odluke se donose brzo. Ostala poduzeća su manje hijerarhijski ustrojena te se odluke donose sporije zbog uzimanja u obzir mišljenja šire skupine ljudi u kojoj je normalno da svi zaposlenici na različitim pozicijama kažu iskreno mišljenje o određenoj situaciji i da se isto uvaži.

Iako su Irci spremni učiniti manje ustupke drugoj pregovaračkoj strani radi očuvanja odnosa, ipak prevladava "muški" tip pregovaranja. Poslovni ljudi u Irskoj su asertivni, ambiciozni i imaju želju za dokazivanje i ostvarivanjem zacrtanih ciljeva. Irski poduzetnici skloni su promjenama i inovativnim rješenjima te nemaju zadržku u brznoj realizaciji misli u djelo. Shodno tome Irci su više kratkoročno orijentirani u postizanju rezultata i skloni preuzimanju rizika jer žele što prije vidjeti pozitivne učinke svoga rada i zamisli.

## 4. POSLOVNO PREGOVARANJE U ZEMLJAMA ZAPADNE EUROPE

Zemlje koje su članice Europske unije, a nalaze se u prostoru zapadne Europe su : Austrija, Belgija, Francuska, Luksemburg, Nizozemska i Njemačka. Ono što je zajedničko ovim zemljama je korištenje eura kao službene valute, relativno stabilna politička i ekonomska struktura, kvalitetno razvijen obrazovni sustav s velikim brojem visoko obrazovane radne snage , točnost i preciznost u obavljanju poslova te formalni pristup poslovnim odnosima s poslovnim partnerima.<sup>71</sup> U daljnjem tekstu, detaljnije će se razraditi dimenzije kulture i karakteristike pregovaranja u svakoj pojedinoj zemlji Europske unije u regiji zapadne Europe.

### 4.1. Karakteristike pregovarača u zemljama zapadne Europe

U zapadnoj Europi velik je naglasak na detaljiziranju poslovnih ugovora koji su obvezujući i strukturirani<sup>72</sup>, a u skladu s takvom transakcijskom perspektivom pregovaračkog procesa, može se očekivati da će pregovarački procesi teći sporijim tempom. Općenito u zapadnim zemljama, nastoji se doći do sporazuma koji odgovara svakom poslovnom partneru uz zadovoljavanje vlastitih kriterija te poslovni sastanak započeti i zaključiti čvrstim rukovanjem.<sup>73</sup>

Unatoč mnogim sličnostima navedenih zemalja, koje ponajviše uvjetuje geografska blizina zemalja, imaju i određene razlike u poslovnom aspektu i kulturi. U Austriji, Francuskoj, Luksemburgu i Njemačkoj uobičajeno je koristiti pripadajuću titulu s prezimenom kad se obraćamo poslovnom partneru, dok u Belgiji i Nizozemskoj tituliranje osobe nije potrebno, već samo uporaba imena. Većina stanovnika i poslovnih ljudi zapadne Europe tečno govori engleski i ne očekuju da se drugi partneri prilagode njima u vidu jezika kojim se sporazumijevanju. U ovom slučaju francuski poslovni ljudi su izuzetak, koji cijene kada poslovni partneri iz drugih kultura znaju francuski, iz razloga što se Francuzi ponose svojim jezikom i utjecajan je dio njihove kulture.

---

<sup>71</sup> <http://businessculture.org/western-europe/> (pristupljeno 15.05. 2017.)

<sup>72</sup> Hughes, J., (2007.) : Guidelines for Cross-Cultural and International Negotiations. Boston : Vantage Partners, International Contracts Manual, West Services, Inc., str. 1- 4.

<sup>73</sup> Cebuc, G., Iosif, L., V., (2003). Cultural Diversity In The European Business Environment EU-US Comparison. Romanian Economic and Business Review, 3 (1), str. 19-30.

Zemlje zapadne Europe Europske unije su većinom individualističke te unatoč popularnom mišljenju da su zapadne zemlje sklone preuzimanju rizika, Austrija, Belgija, Njemačka i Francuska nastoje izbjegavati riskantne situacije, dok su Nizozemci nešto skloniji preuzimanju rizika.<sup>74</sup>

Ove zemlje prakticiraju detaljnu pripremu poslovnih sastanaka<sup>75</sup>, udaljenost moći je relativno niska, poslovni ljudi dugoročnije su orijentirani, a stupanj integrativnog ili distributivnog načina pregovaranja varira među zemljama.

#### 4.2. Dimenzije kulture i obilježja pregovaranja u zemljama zapadne Europe

Austrijski poslovni ljudi su konzervativni, skromni, formalni i kvalitetno organizirani. Ozbiljno pristupaju svome poslu, a na prvi dojam utjecat će ponajviše izgled i maniri novog poslovnog partnera. Austrijanci cijene točnost, urednost i poštivanje pravila u privatnom i poslovnom aspektu pa očekuju od poslovnih partnera da se ponašaju u skladu s njihovim vrijednostima, počevši od načina odijevanja pa sve do načina komunikacije na poslovnim sastancima.<sup>76</sup>

Na poslovnim sastancima Austrijancima je izgled bitan te neuredan izgled može uvrijediti austrijske partnere koji su zbog toga spremni okončati pregovore. Unatoč tome što većina poslovnih ljudi u Austriji govori engleski, u pregovaranju s austrijskim poduzećima na čelu sa starijim ključnim osobama, preporučuje se povesti prevoditelja kako bi se ostvarila komunikacija na njemačkom jeziku. Njemački je službeni jezik Austrije koji ima određene razlike u vokabularu i izgovoru. Austrijanci su iznimno ponosni na svoju bogtu povijest i kulturu te ih se ne smije izravno poistovjećivati s Njemačkom.

Prijašnji poslovni odnosi nisu od presudne važnosti za inicijalnu poslovnu interakciju. Austrijski partneri će s vremenom htjeti upoznati drugu stranu i kad budu uvjereni da su zaslužili povjerenje, dugotrajno će njegovati dobre poslovne odnose te isto očekuju od druge pregovaračke strane. Austrijanci većinom imaju izravan način komunikacije s poslovnim partnerima, iako u ponekim situacijama zadržavaju diplomatski stav prema drugoj strani,

---

<sup>74</sup> Inun Jariya, A., M., (2012). Western Cultural Values And Its Implications On Management Practices. South East Asian Journal of Contemporary Business, Economics and Law, 1, str. 62- 69.

<sup>75</sup> Perlitz, M., Seger., F., (2004). European cultures and management styles. International Journal of Asian Management, 3 (1), str. 1-26.

<sup>76</sup> <http://www.commisceo-global.com/country-guides/austria-guide> (pristupljeno 16.05.2017.)

naročito ako se ne slažu u određenim stavkama poslovnog pregovaranja.<sup>77</sup> U poslovnim odnosima cijeni se suzdržavanje emocija i samokontrola, a tjelesnog kontakta skoro da nema.

Poslovni sastanci započinju čvrstim rukovanjem popraćenim kontaktom očiju i razmjenom poslovnih posjetnica, koje bi trebalo prevesti na njemački ako pregovaramo s starijim poslovnim partnerima. Austrijskom partneru treba se obraćati titulom i prezimenom, a prije početka rasprave o temi poslovnog sastanka kratko čavrljati te izbjegavati osobna pitanja i poštivati osobni prostor austrijskog partnera, dok je sam proces pregovaranja formalan i prati agendu.<sup>78</sup>

Austrija je individualistička zemlja, u kojoj se svaki zaposlenik cijeni proporcionalno vlastitim rezultatima rada<sup>79</sup>, naglasak je na obiteljskim vrijednostima i privatnosti, a u procesu pregovaranja sudjeluju sve razine menadžmenta. Od svih navedenih zemalja zapadne Europe koje su članice Europske unije, Austrija ima najmanju udaljenost moći.<sup>80</sup> Unatoč tome, određena poduzeća Austriji su više hijerarhijski ustrojena te je jedna ključna osoba, nakon konzultiranja s suradnicima, zadužena za iznošenje konačne odluke u pregovorima.

Tempo pregovaranja s austrijskim poslovnim partnerima je spor jer Austrijanci prate metodološki i pomno isplanirani pristup pregovaranju. Razlog iscrpnih priprema i procesa pregovaranja je taj što Austrijanci nisu skloni poslovnom riskiranju i nepredviđenim situacijama, a jednom kada se usuglase oko konačne odluke teško se predomišljaju. Također, austrijski poslovni ljudi dugoročno su orijentirani na posao ali i na održavanje dobrih odnosa s poslovnim partnerima.

U pregovorima pažljivo donose odluke jer su svjesni da odluke donesene danas imaju utjecaj na buduća događanja. Austriju obilježava "muški" tip pregovaranja<sup>81</sup> u smislu asertivnosti, ambicioznosti, želje za dokazivanjem i uspjehom. Unatoč tome, ako vide da je druga pregovaračka strana kvalitetna i pokazuje želju za suradnjom, nastojat će postići kompromis na zadovoljstvo objiju pregovaračkih strana.

---

<sup>77</sup> Katz, L., (2007). op.cit. Austria, str. 1-5.

<sup>78</sup> <http://www.austria.info/in/service-and-facts/people-traditions/austrian-etiquette> (pristupljeno 16.05.2017.)

<sup>79</sup> Coon, H., M., Kimmelmeier, M., Oyserman, D., (2002). Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses. Psychological Bulletin, 128 (1), str. 3 -72.

<sup>80</sup> Perlitz, M., Seger., F., loc.cit.

<sup>81</sup> Rammer, V., (2016). An Analysis of Different Cultures and Their Impact Of Exchange Students- A Comparative Study of Austria and Sweden. Proceedings 2016- Cross Cultural Business Conference 2016, str. 202-210.

Iako austrijsko društvo predstavlja zajednicu u kojoj prava spolova dobivaju sve veću pažnju, tek je manji broj žena na vodećim pozicijama u poduzećima s jednakim pravima i novčanim primanjima kao muškarci. Ukoliko je žena iz druge kulture ključna osoba u pregovaranju, može očekivati da će austrijski pregovarači prema njoj biti vrlo obzirni s pomalo staromodnim manirima.

Belgija je na kulturnom križanju germanske i romanske Europe te je jezično podijeljena na nizozemsko govorno područje u Flandriji na sjeveru, francusko govorno područje u Valoniji na jugu te na malo njemačko govorno područje na istoku, što je odraženo u državnim institucijama i političkoj povijesti. Glavni grad Bruxelles je dvojezično područje, iako se većina stanovnika služi francuskim jezikom.<sup>82</sup> Zbog jezičnih podjela i mogućih nesporazuma do kojih može doći s poslovnim partnerima iz drugih kultura, većina poslovnih transakcija odvija se na engleskom jeziku.

Belgijanci su prijateljski nastrojeni, marljivi i konzervativni ljudi koji preferiraju izbjegavanje sukoba. Nizozemsko govorno područje Flamanija više je egalitarna i manje formalna, a francusko govorno područje Valonija je temperamentnija i više hijerarhijski ustrojena.<sup>83</sup> Belgijanci imaju tradicionalni pristup pristojnosti. U poslovnim interakcijama nužno je ne nazivati Flamance Nizozemcima kao ni Valonce Francuzima.

U poslovnoj kulturi Belgije cijeni se disciplina, intelektualne vještina i pouzdanost pojedinca, gdje u Flamaniji status poslovnog partnera na društvenoj ljestvici i obiteljske veze nisu preduvjet za sklapanje poslova, a u Valoniji mogu igrati ključnu ulogu.<sup>84</sup> U poslovnom svijetu Belgije žene dostižu jednaka prava kao i muškarci, ali još uvijek imaju poteškoća u postizanju jednakih novčanih primanja i ugleda kao i muški poslovni partneri.

Razina izravnosti komunikacije drukčija je u Flamanaca i Valonaca. Flamanski pregovarači imaju izravniji i manje formalan način komunikacije s poslovnim partnerima od Valonaca. Belgijanci izbjegavaju otvoreno iskazivanje emocija i pretjerani tjelesni kontakt s poslovnim partnerima, a u pregovorima s njima potrebno je održavati kontakt očima koji treba biti konstantan jer njegovo izbjegavanje može navesti belgijskog partnera na pomisao da druga pregovaračka strana nema iskrene namjere. Poslovni sastanci započinju rukovanjem, razmjenom poslovnih posjetnica te kratkim čavrljanjem.

---

<sup>82</sup> <http://www.brussels.info/language/> (pristupljeno 17. 05. 2017.)

<sup>83</sup> <http://www.minorccbs.com/skills/negotiations/item/negotiating-in-belgium> (pristupljeno 17. 05. 2017.)

<sup>84</sup> Katz, L., (2007). op. cit. Belgija, str. 1- 5.

Belgija je individualistička zemlja čija su poduzeća više hijerarhijski ustrojena i postoji određena udaljenost moći koja je unutar poduzeća izražena<sup>85</sup>. Belgijska poduzeća obično pregovaraju u timovima, gdje je u Flamaniji hijerarhija manje izražena nego u Valoniji i gdje će jedna ključna osoba (najčešće iz top menadžmenta) nakon konzultiranja s ostalim suradnicima sam promisliti o konačnoj odluci. U Valoniji nije neobično da top menadžment ne povede suradnike iz nižeg menadžmenta već sam odluči o najboljem interesu poduzeća.

U Belgiji je podjednako prisutan "ženski" i "muški" tip pregovaranja, ovisno o tome u kojem se dijelu Belgije nalazi poduzeće i koliki je naglasak na održavanju odnosa ili asertivnosti u ostvarenju vlastitih ciljeva.<sup>86</sup> Belgiju karakterizira visoki stupanj izbjegavanja rizika i iznimno dugoročna orijentacija u poslovnoj praksi. U poslovnim pregovorima belgijski poslovni partneri su oprezni i svaku stavku razmatraju s pažnjom kako bi bili sigurni da su donijeli dobru odluku, gdje osobna intuicija i poslovna iskustva ponekad igraju veću ulogu nego empirijski dokazi. Još jedan pokazatelj dugoročne orijentacije je činjenica da belgijska poduzeća mnogo vremena i pažnje daju profesionalnim treninzima i usavršavanju svojih zaposlenika.<sup>87</sup>

Francuska je jedna od najnaprednijih zemalja u područjima turizma i trgovine te je u mnogočemu središte Europske unije. Uspješni ishodi pregovaranja s poslovnim partnerima iz Francuske od velike su važnosti za sve zemlje Europe ali i drugih zemalja izvan Europe. Francuzi su pomalo sumnjičavi prema novim poslovnim partnerima i novim prijateljstvima pa je u početku razvijanja odnosa s njima bolje zadržati formalan pristup koji ne zadire u privatnost.<sup>88</sup> Ključ razvijanja odnosa s francuskim poslovnim partnerima je u pristojnom i formalnom ponašanju koji će biti opušteniji ukoliko se uspostave prijateljski odnosi. Također, veliki korak k ostvarenju prijateljskih odnosa s Francuskim jest uporaba francuskog jezika, kojim se Francuzi ponose i koji je središnji dio njihove kulture.

Francuske poslovne ljude, pogotovo na jugu, obilježava polikronska vremenska orijentacija. Karakterističnost kultura polikronske vremenske orijentacije su : ostvarivanje više ciljeva i obavljanje više zadataka istovremeno, pregovaranje oko više stavaka odjednom nego za svaku stavku zasebno te vraćanje na teme sastanka koje su već zaključene. Sukladno ovakvom načinu pregovaranja, za očekivati je da će i sam proces pregovaranja s francuskim partnerima biti spor, ali ne iz razloga što detaljno pripremaju i proučavaju prezentacijske materijale, već zato što će

---

<sup>85</sup> Nicolay, C., Moua, N., (2004). Belgium – France: same culture?. Euro–limes, 1(5), str. 1- 11.

<sup>86</sup> Jacob, N., (2003). Intercultural Management. London : Kogan Page Publishers, str. 111- 250.

<sup>87</sup> "Liedekerke", (2014). Guide to doing business in Belgium. Bruxelles: LIEDEKERKE str. 1- 83.

<sup>88</sup> <http://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/france/top-tips/> (pristupljeno 18.05.2017.)

se francuski pregovarači zadržavati na određenim stavkama i preispitivati ih. U nekim situacijama francuski pregovarači ovo koriste kao taktiku manipulacije.<sup>89</sup>

Jedna zanimljiva razlika između francuskih pregovarača i pregovarača u ostalim zemljama zapadne Europe jest ta da Francuzi uživaju u razgovoru i raspravi te raspravu ne doživljavaju kao negativnu pojavu.<sup>90</sup> Ovaj način komunikacije bi se u drugim zemljama, koje sudjeluju u raspravama samo ako procijene da je nužno, mogao negativno protumačiti i lošije odraziti na poslovne odnose. Generalno, Francuzi poslovne sastanke počinju na vrijeme iako točnost nije toliko cijenjena kao kod drugih zemalja Sjeverne i Zapadne Europe.

Poslovni sastanci započinju laganim rukovanjem uz kontakt očima, tijekom kojeg se ne treba čuditi ako se francuski poslovni partner ne osmjehne, a istog treba oslovljavati titulom praćenom prezimenom. U poslovnim sastancima i pregovaranju, francuski poslovni ljudi koriste podjednako verbalnu i neverbalnu komunikaciju koja uključuje izrazitu gestikulaciju rukama i mijenjanje položaja tijela. Također, shodno ovome Francuzi su skloni iskazivati emocije tijekom pregovaračkog procesa.<sup>91</sup>

Francuska kultura je kontradiktorna po pitanju stupnja individualnosti i/ili kolektivismu jer se podjednako može tumačiti kao individualistička i kolektivistička kultura iz nekoliko razloga. Kada se zasebno promatra svaki francuski pregovarač, može se reći da cijeni vrijednosti individualističke kulture poput želje za uspjehom, asertivnost u pregovorima, pokušaj dominacije koristeći ekspresivne geste i ponekad glasnu komunikaciju u borbi za vlastiti interes. S druge strane, za francuske poslovne ljude, kada ih se promatra kao pregovarački tim, može se reći da imaju karakteristike kolektivističke kulture.<sup>92</sup>

Pri odabiranju pregovaračkog tima, Francuzi odabiru poslovne ljude koji zajedno dobro podnose stresne situacije<sup>93</sup> te će teško zamijeniti nekoga od pregovarača (za razliku od iznimno individualističkih kultura kojima je trenutačan uspjeh i učinak važniji) ako se kroz pregovore pokaže da pojedinac ne funkcionira najbolje u pregovaračkom timu, iz razloga što su Francuzima odnosi između kolega bitni i radije gledaju kako dugoročno izgladiti problem u timu nego mijenjati tim. Slično se primijenjuje i kod pregovaranja s drugim kulturama, gdje

---

<sup>89</sup> Katz, L., (2007). op. cit. Francuska, str. 1- 5.

<sup>90</sup> Van der Walt, M., (2010). French negotiation culture. ADR Bulletin, 12 (1), str. 1 -8.

<sup>91</sup> <http://www.businessinsider.com/communication-charts-around-the-world-2014-3> (pristupljeno 19.05.2017.)

<sup>92</sup> Van der Walt, M., loc. cit.

<sup>93</sup> Luminet, O., Mikolajczak, i dr., (2007). Psychometric Properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire: Factor Structure, Reliability, Construct, and Incremental Validity in a French-Speaking Population. Journal of Personality Assessment, 88(3), str. 338– 353.

iako je Francuzima iznimno važno priskrbiti najbolje rješenje za sebe, ali isto tako zbog svoje emocionalne strane, žele zadržati dugoročno dobre odnose s poslovnim partnerima pa bi ostale kulture mogle igrati na kartu emocija ukoliko žele fleksibilnije pregovaranje s francuskim partnerima.

Slično se može primijeniti i kod sklonosti riziku te orijentaciji na budućnost. Francuska koja se najčešće percipira kao zemlja s vrijednostima zapadnih zemalja, nije sklona preuzimanju rizika u poslovnim događanjima i više su dugoročno orijentirani u donošenju poslovnih odluka. To se može povezati s činjenicom da poslovni pregovori s francuskim poslovnim partnerima traju dugo iz razloga što Francuzi žele biti sigurni da su donijeli ispravnu odluku za sebe uz dokaz da nisu oštetili drugu stranu. Ovo implicira za svaku donesenu odluku, francuski poslovni ljudi imaju na umu dugoročne posljedice ili koristi koje dolaze s njom. S druge strane, kad se francuski pregovarači nalaze na poznatom teritoriju i sami dominiraju pregovaračkim procesom, skloniji su preuzimanju određenih rizika i bržem donošenju poslovnih odluka.

Francuska je zemlja čija su poduzeća više hijerarhijski ustrojena te prevladava veća udaljenost moći.<sup>94</sup> Odluke donosi top menadžment, koji iako se može konzultirati s zaposlenicima nižih razina, radije poslušava mišljenje visoko rangiranih kolega ili sam odlučuje o konačnom ishodu pregovora za dobrobit veće skupine. U ovakvim poduzećima, nadređeni želi imati svoje zaposlenike pod nadzorom i biti upućen u njihove poslove i svakodnevne rezultate.

Francuska kultura je po mnogočemu kultura koju obilježavaju "ženske" vrijednosti u svakodnevnom ali i poslovnom aspektu. Ovo može biti razlog kolektivističkih vrijednosti koje Francuska njeguje i prakticira te utjecaja emocija u poslovnim pregovorima francuskih poslovnih ljudi.<sup>95</sup> Ukoliko su druge zapadne zemlje svjesne kolektivističkog duha u Francuskoj, u cilju izbjegavanja sukoba izazvanih kulturnim razlikama, trebale bi prikriti svoje individualističke osobine i apelirati na emocije francuskih pregovarača te podsjećati na važnost poslovnih odnosa kako bi postigle kompromisno rješenje.

U Francuskoj nema diskriminacije nad ženama kao ključnim osobama u poduzeću te je sasvim normalno da žena vodi pregovore i ima autoritet iz razloga što Francuzi cijene i poštuju poslovnog partnera prema njegovim sposobnostima i postignućima, a ne statusu kojeg poslovni partner uživa ili spolu.

---

<sup>94</sup> Goolaup, S., Ismayilov, T. (2011). The influence of power distance on leadership behaviours and styles- Case studies of Japanese and French companies operating in Sweden. Švedska : Umeå School of Business, str. 1- 62.

<sup>95</sup> Van der Walt, M., loc. cit.



Luksemburg je mala zemlja u zapadnoj Europi koja graniči s Njemačkom na istoku, Francuskom na jugu i Belgijom na zapadu i sjeveru te je jedna od 6 zemalja osnivača Europske unije. Luksemburg ima tri službena jezika : luksemburški, njemački i francuski jezik. Iako je Luksemburg dio Europske unije, Luksemburžani imaju snažan nacionalni ponos i cijene svoju neovisnost i autonomiju. Životne vrijednosti obuhvaćaju skromnost, prijateljstva te iznad svega obitelj.<sup>96</sup> Uloga žene u poslovnom svijetu Luksemburga je sve više bitnija te nije neobično da žena vodi pregovore u luksemburškim poduzećima, iako još uvijek velik broj žena stavlja brigu za obitelj ispred karijere te novčana primanja i status žene nisu jednaka onima u muškaraca.<sup>97</sup>

U poslovnom svijetu, odnosi su prijateljski ali i formalni, pogotovo pri upoznavanju novih poslovnih partnera. Ključni atributi koji će pomoći novim poslovnim partnerima u prisvajanju povjerenja luksemburških partnera jesu : iskazivanje interesa za luksemburšku kulturu, dolazak na sastanak u ugovoreno vrijeme te poštivanje privatnosti luksemburškog partnera. U poslovnom okruženju luksemburški partneri zadržat će određenu distancu, ali nakon poslovnih sastanaka nije neobično da luksemburški partner pozove drugu pregovaračku stranu na neformalno druženje.

Pri inicijalnom upoznavanju luksemburških poslovnih partnera potrebno im je dati poslovne posjetnice, koje bi bilo poželjno prevesti na francuski i njemački, čvrsto se rukovati i održati kontakt očima. Također, treba imati na umu da su Luksemburžani iznimno formalni te im se treba obraćati titulom praćenom prezimenom.<sup>98</sup>

Prema istraživanju provedenom 2015. godine<sup>99</sup> s ciljem otkrivanja dimenzija kulture u Luksemburgu, iznijelo je zanimljive rezultate koje su pokazale određene kontradiktornosti u nekim dimenzijama kulture Luksemburga. Istraživanje je pokazalo kako u Luksemburgu prevladava kolektivistička kultura s niskom udaljenosti moći u kojoj je umjereno izraženiji "muški" tip pregovaranja, visok stupanj izbjegavanja rizika te dugoročna orijentiranost na budućnost. Luksemburžani daju prednost kolektivnoj dobrobiti nego prosperitetu individualca, poslodavac ima važnu ulogu, ali i mišljenje zaposlenika se uvažava. Pomnim planiranjem i

---

<sup>96</sup> [http://www.expatica.com/lu/about/Culture-and-social-etiquette-in-Luxembourg\\_106555.html](http://www.expatica.com/lu/about/Culture-and-social-etiquette-in-Luxembourg_106555.html) (pristupljeno 19.05.2017.)

<sup>97</sup> IPSE - Identités Politiques Sociétés Espaces, (2014). Doing Identity in Luxembourg: Subjective Appropriations - Institutional Attributions - Socio-Cultural Milieus. New York : Columbia University Press, str. 244- 255.

<sup>98</sup> [http://www.expatica.com/lu/employment/Business-culture-in-Luxembourg\\_103625.html](http://www.expatica.com/lu/employment/Business-culture-in-Luxembourg_103625.html) (pristupljeno 19.05.2017.)

<sup>99</sup> Schinzel, U., (2015). Hofstede in Luxembourg. Journal of Business and Economics, 6 (2), str. 348- 355.

sporijim tempom pregovaranja nastoje se izbjeći neizvjesne i riskantne situacije, a želja za uspjehom i dokazivanjem prisutna je među poduzećima.

U Nizozemskoj, većina poslovnih ljudi te posebno mlade generacije, imaju iskustva u interakciji i poslovanju s posjetiteljima iz drugih kultura. Kultura zemlje je heterogena i obilježava je tolerancija i uvažavanje kulturnih razlika svih stanovnika. Nizozemci su srdačni i otvorenog uma te ne nameću jedni drugima osobna uvjerenja i stavove, što olakšava i poslovnu komunikaciju s nizozemskim poslovnim ljudima.<sup>100</sup> Službeni jezik je nizozemski, a komunikacija može biti vrlo izravna.

Pri inicijalnom susretu s nizozemskim poslovnim partnerima, nužno je održavati kontakt očima, rukovati se i razmijeniti poslovne posjetnice, a prije razgovora o temi sastanka obično prethodi kratko čavrljanje. Nizozemci više prakticiraju verbalnu nego neverbalnu komunikaciju<sup>101</sup>, iako nije neobično da poslovnog partnera ponekad potapšaju leđima kao znak prijateljstva te su u tom pogledu prisniji s poslovnim partnerima nego što je slučaj u drugim zemljama zapadne Europe. Nizozemci cijene jednostavnost i poštenje mnogo više od taktičnih odgovora ili diplomacije pa u komunikaciji s nizozemskim poslovnim partnerom treba izbjegavati nejasne izjave i otvoreno dijeliti mišljenja.

Nizozemska je individualistička zemlja koja cijeni sve vrijednosti individualca kao i ostale zemlje s individualističkom kulturom, ali na način da se doprinos i sposobnost jednog pojedinca ne nameću drugom pojedincu. Drugim riječima, Nizozemci jesu individualisti ali i cijene određeni kolektivistički duh u cilju osiguranja jednakih prava svakom pojedincu.<sup>102</sup> U nizozemskim poduzećima prevladava niska udaljenost moći, top menadžment se poštuje ali ne predstavlja dominantnu osobu koja ima važniju ulogu od ostalih zaposlenika te u procesu pregovaranja, odluke se donose u konsenzusu. Za Nizozemsku kulturu može se reći da vlada ozračje "anti heroja" u smislu iskazivanja i nametanja moći.<sup>103</sup>

Nizozemsku kulturu pregovaranja karakterizira "ženski" tip pregovaranja, te spada u skupinu zemalja u kojima su "ženske" vrijednosti najizraženije. Nizozemcima je bitno imati dobre

---

<sup>100</sup> Katz, L., (2007). op. cit. Nizozemska, str. 1- 6.

<sup>101</sup> <http://www.iamsterdam.com/en/local/about-amsterdam/people-culture/pocket-guide-to-dutch-culture> (pristupljeno 20.05.2017.)

<sup>102</sup> DiStefano, J., J., Gomez, C., B., Maznevski, M., L., i dr., (2002). Cultural Dimensions at the Individual Level of Analysis The Cultural Orientations Framework. International Journal of Cross Cultural Management, 2 (3), str. 275- 295.

<sup>103</sup> Den Hartog, D., N., Koopman, P., L., Tilburg, H., T., Wilderom, C.,P., M., (2007). Culture and Leadership in a Flat Country: The Case of the Netherlands. Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies. Mahwah (N.J.) : Lawrence Erlbaum Associates, str. 215- 250.

poslovne odnose s poslovnim partnerima i u pregovorima naći rješenje koje odgovara njima ali i drugoj pregovaračkoj strani.<sup>104</sup> Nizozemci su u manjoj mjeri skloni preuzimanju rizika te imaju dugoročniju orijentaciju na budućnost. Nizozemski poslovni ljudi nastoje izbjeći neizvjesne situacije, ali gledajući zemlje ostale zemlje zapadne Europe, Nizozemska je najviše sklona preuzimanju rizika. Kao i u ostalim zemljama koje nisu sklone riziku, Nizozemci pomno pripremaju materijale za pregovarački proces kojeg obilježava sporiji tempo pregovaranja, dok će se odvažiti na riskantnije odluke ukoliko druga pregovaračka strana ponudi dodatne garancije i jamstva.<sup>105</sup>

Iako Nizozemska, s punim pravom, ima reputaciju visoko liberalnog društva, iznenađujuće mali broj žena je aktivno u poslovnom svijetu Nizozemske pa tako i u pregovaračkim procesima. Mnoge žene prednost daju brizi za obitelj te posljedično zanemare karijeru. Unatoč tome što Nizozemska u poslovnom aspektu nudi mnoge opcije za zapošljavanje žena, rjeđe će žena u Nizozemskoj biti u top menadžmentu nego u ostalim zemljama zapadne Europe.<sup>106</sup>

Kao druga najveća izvoznica dobara i četvrta najveća ekonomija u svijetu Njemačka ima ključnu ulogu u internacionalnim ekonomskim odnosima. Njemačka je sveprisutna u mnogim poslovnim aspektima u svijetu pa je tako i njena kultura pregovaranja neizbježna. Svestranost Njemačke i njen ekonomski uspjeh samo su neki od razloga zašto je dobro imati kvalitetne poslovne odnose s Njemcima, uz činjenicu da je potrebno biti upoznat s njemačkom kulturom i običajima ako želimo izbjeći neugodne situacije s njemačkim poslovnim partnerima.<sup>107</sup>

Njemački poslovni partneri imaju izravan način komunikacije s drugom pregovaračkom stranom te će otvoreno dijeliti svoje stavove i razmišljanja s drugima. Diplomatski odgovori i izjave mogu naštetiti odnosima s njemačkim pregovaračima te je bolje, kao i oni, biti izravan i iskreno reagirati na svaki prijedlog iznesen u procesu pregovaranja.<sup>108</sup> Ako druga pregovaračka strana nije sigurna kako se ponašati u određenim poslovnim situacijama pred njemačkim partnerom, potrebno je izravno kontaktirati njemačke pregovarače i pitati ih za savjet, što će oni rado učiniti jer će to shvatiti kao znak poštovanja drugog poslovnog partnera prema njihovoj kulturi. Inicijalni susret s njemačkim pregovaračima započinje rukovanjem i obveznim

---

<sup>104</sup> <https://staffanspersonalityblog.wordpress.com/2014/05/08/the-most-feminine-country-in-the-world/> (pristupljeno 20.05. 2017.)

<sup>105</sup> <http://satoriproject.eu/media/D3.2-Int-differences-in-ethical-standards.pdf> ( pristupljeno 20. 05. 2017.)

<sup>106</sup> <http://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/netherlands/women-in-business/> (pristupljeno 20.05. 2017.)

<sup>107</sup> Kavalchuk, A., (2012). Cross-Cultural Management: How to Do Business with Germans. 2nd Ed., Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, str. 5- 109.

<sup>108</sup> Katz, L., (2007). op. cit. Njemačka, str. 1- 6.

kontaktom očiju, kojeg je potrebno održavati kroz cijelo vrijeme komunikacije s Njemcima, kratkim čavrljanjem i podjelom poslovnih posjetnica. Njemačkom partneru potrebno se obraćati titulom praćenu prezimenom te izbjegavati pitanja koja zadiru u privatnost. Njemački poslovni ljudi iznimno su organizirani i prate agendu te je uvredljivo kasniti na poslovni sastanak ili ga otkazati netom prije održavanja istog.<sup>109</sup>

Iznimna motivacija njemačkih zaposlenika povezana je s individualističkom kulturom Njemačke kao i orijentiranost na izvrsne poslovne rezultate i postignuća u karijeri. U Njemačkoj kulturi, individualizam i sposobnost pojedinca da spozna vlastite mogućnosti bitni su preduvjeti za ostvarenje uspjeha te predstavljaju motivacijske faktore.<sup>110</sup> Shodno tome, u njemačkim poduzećima je niska udaljenost moći, gdje je istaknuta važnost svakog zaposlenika među koje karakterizira izravna međusobna komunikacija i kooperativnost, a pretjerana kontrola i uplitanje nadređenog u svakodnevne zadatke nije poželjno.<sup>111</sup> Vrijednosti koje njemačka poduzeća cijene su asertivnost, uspjeh, ostvarenje ambicija i poslovnog uspjeha i tek umjerena pozornost na očuvanju poslovnih odnosa koje su ujedno obilježja "muškog" tipa pregovaranja. Iako prevladava ovakav tip pregovaranja, njemački poslovni partneri, ukoliko neće naštetiti vlastitim interesima, učinit će određene ustupke za drugu pregovaračku stranu.<sup>112</sup>

U Njemačkoj, ostvarivanje dugoročnih planova i zacrtanih ciljeva je u fokusu svakog poduzeća. Imati plan i izvršavanje njegovih komponenti, bitna je odrednica uspjeha njemačkih poduzeća, dok zaobilazak pojedinih stavki plana i njegovo zanemarivanje nije poželjno u poslovnoj praksi. Ovo se može povezati s činjenicom da Njemci nisu skloni preuzimanju rizika i neizvjesnim situacijama te shodno tome, pomno planiraju poslovne sastanke, ugovori su detaljizirani a proces pregovaranja, radi donošenja ispravne odluke i uzimanja u obzir mišljenja svih zaposlenika, sporo traje.<sup>113</sup>

Iako sve više rast postotak zaposlenih žena u Njemačkoj i to na vodećim pozicijama u poduzećima, ne može se reći da vlada potpuna ravnopravnost spolova. Naime, za obnašanje iste

---

<sup>109</sup> Max Planck Society, (2014). How do Germans tick? - Intercultural Handbook. Passau: ICUnet.AG, str. 2- 32.

<sup>110</sup> Kavalchuk, A., loc. cit.

<sup>111</sup> <http://cms.iuj.ac.jp/gso/wp-content/uploads/2014/02/Germany-by-KABUTO.pdf> ( pristupljeno 21. 05. 2015.)

<sup>112</sup> Leemkuil, J., (2014). The role of masculinity in entrepreneurial leadership : A comparative study between Germany and the Netherlands. University of Twente, str. 1- 9.

<sup>113</sup> Foster, B., (2015). How Culture Makes a Difference in Management: Applying Geert Hofstede's Cultural Dimensions to Management in Germany and China. Eastern Michigan University- DigitalCommons@EMU, str. 1- 34.

funkcije u određenim njemačkim poduzećima, žena je plaćena za četvrtinu plaće manje od muškarca. unatoč činjenici da su žene u Njemačkoj izuzetno kvalificirane i posjeduju znanja.<sup>114</sup>

---

<sup>114</sup> <http://www.dw.com/en/women-in-germany-await-workplace-equality/a-19099867> (pristupljeno 21.05.2017.)

## 5. POSLOVNO PREGOVARANJE U ZEMLJAMA ISTOČNE EUROPE

Zemlje koje su članice Europske unije a nalaze se u prostoru istočne Europe su : Bugarska, Češka, Mađarska, Poljska, Slovačka i Rumunjska. Geografska lokacija, tranzicijski proces i slična povijesna događanja uvjetovala su mnogim sličnostima ovih zemalja u njihovoj kulturi, religiji, načinu života njihovih stanovnika i načinu poslovanja. U daljnjem tekstu, detaljnije će se razraditi dimenzije kulture i karakteristike pregovaranja u svakoj pojedinoj zemlji Europske unije u regiji istočne Europe.

### 5.1. Karakteristike pregovarača u zemljama istočne Europe

Skoro 84% stanovnika istočne Europe pripada kršćanskoj religiji, gdje su više od polovice stanovnika Bugarske i Rumunjske pravoslavci, dok se većina stanovnika Češke, Mađarske, Poljske i Slovačke identificiraju kao katolici.<sup>115</sup>

Dimenzije kulture kojima se karakteriziraju istočnoeuropske zemlje (ali i koje variraju među zemljama) te koje se generalno uzimaju za usporedbu s zemljama zapadne Europe ogledaju se u kolektivističkoj kulturi poduzeća, izraženoj udaljenosti moći, pretežito kratkoročnoj orijentaciji na budućnost, izbjegavanju preuzimanja rizika i "ženskim" vrijednostima u procesima pregovaranja.<sup>116</sup> Iako se ovakve dimenzije koriste pri karakteriziranju zemalja istočne Europe, one se bitno razlikuju od zemlje do zemlje, iz razloga što je na svaku pojedinu zemlju na ovom području utjecala kultura i poslovni običaji susjednih zemalja te činjenica da su se neke zemlje u tranziciji brže oporavile od drugih. Zbog toga, poslovne prakse u pojedinim gore navedenim zemljama mogu biti sličnije onim u zapadnoj Europi.

Važna razlika kod istočnih zemalja Europe koju je bitno imati na umu pri poslovanju u ovim zemljama jest različitost jezika sporazumijevanja, koja je posljedica geografskog položaja tih zemalja. Iako većina istočnoeuropskih zemalja pripada slavenskoj skupini jezika ( češki, slovački, poljski i bugarski jezik), postoje i druge jezične skupine na ovom prostoru poput

---

<sup>115</sup> <http://study.com/academy/lesson/geography-religions-in-eastern-europe.html> (pristupljeno 21.05.2017.)

<sup>116</sup> Andras, K., Bakacsi, G., i dr., (2002). Eastern european cluster: tradition and transition. Journal of World Business, 37 (1), str. 69- 80.

rumunjskog jezika koji vuče latinske korijene i mađarski jezik koji pripada skupini ugro- finskih jezika.

Još jedna razlika istočne i zapadne Europe jest u percepciji vremena, odnosno točnosti. Za razliku od poslovnih partnera iz zapadne Europe koji cijene točnost i kašnjenje skoro smatraju uvredom, zemlje istočne Europe su mnogo fleksibilnije što se tiče vremenske orijentacije i sustizanja rokova. Iako je hijerarhija poduzeća u zemljama istočne Europe prisutna te strukture poslovnih su sastanaka slične, pregovarački stilovi se mogu razlikovati pa tako su Poljaci više formalni i pridaju pažnju detaljiziranim ugovorima, a Slovaci i Česi preferiraju kvalitetne prezentacije i duži pregovarački proces. Za veći dio istočne Europe moglo bi se reći da prevladava polikronska vremenska orijentacija.<sup>117</sup>

## 5.2. Dimenzije kulture i obilježja pregovaranja u zemljama istočne Europe

Bugari imaju formalan pristup poslovnom pregovaranju i poštivaju formalne protokole i određene konzervativne standarde u poslovnoj interakciji te iako se u poslovnim interakcijama doimaju rezervirani, ne smije se podcjenjivati njihova izravnost. Unatoč njihovoj distanci s novim poslovnim partnerima, dobri profesionalni odnosi važni su bugarskim poslovnim partnerima pa se preporučuje drugoj pregovaračkoj strani da s umjerenim humorom „razbije led“ i budu strpljivi u poslovnim pregovorima s Bugarima jer će to oni itekako cijeniti. Činjenica da poslovni sastanci traju dugo i premaše vrijeme u kojem je dogovoreno da sastanak završi, dodatni je razlog za uspostavljanje dobrih odnosa s bugarskim pregovaračima.<sup>118</sup>

U Bugarskoj je veliki naglasak na obiteljskim vrijednostima koje podrazumijevaju (kao i u poduzećima) određenu hijerarhijsku strukturu s korespondirajućim ulogama i obvezama koji svaki pojedini član obitelji ima. U Bugarskoj, poštovanje i autoritet osobe ovisi o njenoj dobi i prijašnjem iskustvu. Poslovni sastanci započinju čvrstim rukovanjem, praćenim kontaktom očiju i podjelom poslovnih posjetnica te obraćanjem drugoj pregovaračkoj strani korištenjem pripadajućih titula.<sup>119</sup>

Iako se sve više razvija svijest o važnosti individualističkih vrijednosti, bugarska kultura njeguje kolektivističke vrijednosti u privatnom i poslovnom aspektu pa se može reći da je

<sup>117</sup> <http://businessculture.org/eastern-europe/> (pristupljeno 22.05.2017.)

<sup>118</sup> <http://businessculture.org/eastern-europe/bulgaria/meeting-etiquette/> (pristupljeno 22.05.2017.)

<sup>119</sup> <http://www.commisceo-global.com/country-guides/bulgaria-guide> (pristupljeno 22.05.2017.)

Bugarska kontinuirano kolektivističko društvo. Utjecaj kolektivističkih vrijednosti na poslovanje poduzeća može se ogledati kroz nekoliko odrednica. Prva je sudjelovanje pojedinaca u poslovanju poduzeća koji su motivirani postizanjem zajedničkog prosperiteta. Zatim, zaposlenici očekuju od poduzeća da ima obiteljske vrijednosti i razočarani su ako isto ne dobiju te očekuju da poduzeće zastupa interese zaposlenika.<sup>120</sup> Također, Bugarska je društvo u kojem je, u obiteljima i poduzećima, prisutna snažna udaljenost moći za koju se može reći da je proizašla iz religije i konzervativnih uvjerenja koje se prenose generacijama. U obiteljima, roditelji odgajaju potomstvo da poštuju starije osobe i autoritet te utjecajne osobe u društvu, a s obzirom da su reputacija i rang osobe u Bugarskoj važne odrednice uspjeha pojedinca, takav odgoj utječe da kasnije to isto potomstvo kreiraju poduzeća u kojima je hijerarhija i uloga nadređenog (koji predstavlja "očinsku figuru") važna.<sup>121</sup>

Shodno kolektivističkim vrijednostima bugarskih stanovnika, u poduzećima dominira "ženski" tip pregovaranja, gdje dominantne vrijednosti su : manjak asertivnosti, prednost osobnih odnosa i veza među kolegama nad individualnim uspjehom i materijalnim vrijednostima, solidarnost, humanost te predanost kvaliteti života. Bugarska poduzeća imaju visoku razinu izbjegavanja rizika i neizvjesnosti. Karakteristike bugarskih poduzeća s visokim stupnjem izbjegavanja rizika ogledaju se u : otporu na promjene i poduzimanju riskantnih poteza, jasna hijerarhijska struktura i konstantan nadzor poslovanja.<sup>122</sup>

Kontinuirano prenošenje tradicionalnih i konzervativnih uvjerenja te njegovanje poslovnih praksi koje se ugledaju na prošlost, za Bugarsku se može reći da ima kratkoročnu orijentaciju na budućnost te da je u ovom pogledu slična zapadnim zemljama.<sup>123</sup> U Bugarskoj, naglasak je na ispunjavanju trenutnih socijalnih obveza, poštivanje tradicije i otpor mijenjanju ustaljenog načina poslovanja.

Udio žena u poslovnom svijetu Bugarske je u porastu, a na tržištu rada 2012. godine, broj zaposlenih žena je dosegao razinu Europske unije.<sup>124</sup> Svejedno, uloga i udio žena u poslovnom svijetu nije dostigao razinu muškaraca u Bugarskoj.

---

<sup>120</sup> Alexandrova, M., (2015). Dimensions of the national cultural environment: Bulgarian evidence. KSI Transactions on KNOWLEDGE SOCIETY, 8 (1), str. 41- 48.

<sup>121</sup> Davidkov, T., (2004). Where does Bulgaria stand? Papeles del Este, (8), str. 1- 22.

<sup>122</sup> Alexandrova, M., loc. cit.

<sup>123</sup> <https://www.pdx.edu/multicultural-topics-communication-sciences-disorders/references-for-bulgarian> (pristupljeno 22.05.2017.)

<sup>124</sup> [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/epo\\_campaign/131128\\_country-profile\\_bulgaria.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/epo_campaign/131128_country-profile_bulgaria.pdf) (pristupljeno 22.05.2017.)



Raspadom Čehoslovačke na Češku i Slovačku 1993. godine, Češka Republika postala je neovisni politički entitet, koja je kulturalno i etnički prilično homogena zemlja, a u kojoj mlađe generacije poslovnih ljudi imaju sve više iskustva u poslovanju s drugim kulturama i skloniji su poduzimanju novih poslovnih pothvata. S druge strane, činjenica da je Češka bila dio "Istočnog bloka", starije generacije čeških poslovnih ljudi imale su ograničene poslovne kontakte s drugim kulturama (izuzev susjednih zemalja) te se shodno tome teže prilagođavaju svakodnevnim promjenama u poslovnim praksama.<sup>125</sup>

Inicijalni susret s češkim poslovnim partnerima treba započeti rukovanjem (koje mora biti čvrsto i samouvjereno jer na temelju njega dobivaju prvi dojam o karakteru osobe), kontaktom očiju, razmjenom poslovnih posjetnica i čavrljanjem tijekom kojeg nije neobično postavljati pitanja osobnog karaktera s ciljem upoznavanja druge pregovaračke strane. Češki poslovni partneri iznimno su formalni, partnere oslovljavaju pridajući titulom i prezimenom, a druga pregovaračka strana može steći dojam da su i nakon dužeg vremena poslovne suradnje distancirani. Preporučljivo je dolaziti točno u vrijeme ugovorenog sastanka, iako mogu tolerirati nekoliko minuta kašnjenja za razliku od pregovarača u zapadnoj Europi. U poslovnoj komunikaciji izbjegavaju otvorene sukobe pa će radije neizravnim i diplomatskim odgovorima dati do znanja da se ne slažu s određenim prijedlogom.<sup>126</sup>

S procesom tranzicije, dimenzije kulture u Češkoj doživljavale su promjene pa tako prevažu individualističke vrijednosti u kojoj poslovni ljudi imaju tendenciju razmišljanja o vlastitoj dobrobiti, hedonizmu i ostvarenju ambicija. Timovi se sastoje od rada individualaca koji ne rade za prosperitet poduzeća (kao što je bilo u prijašnjem sovjetskom režimu), već žele imati najbolje rezultate kako bi eventualno oni sami imali bolja novčana primanja i životni standard.<sup>127</sup> Također, u češkim poduzećima prisutna je udaljenost moći između nadređenog i zaposlenika, odnosi unutar poduzeća su formalni i obvezujući te je naglasak na njegovanju profesionalnosti. Unatoč tome što češko društvo odražava hijerarhijski ustroj poduzeća, udaljenost moći se u posljednja dva desetljeća znatno smanjila.<sup>128</sup>

Što se tiče vrijednosti koje češki poslovni ljudi cijene te primijenjuju u poslovnoj praksi, u Češkoj je prisutan i "muški" i "ženski" način pregovaranja s tim da "muški" tip pregovaranja

---

<sup>125</sup> Katz, L., (2007). op. cit. Češka Republika, str. 1- 5.

<sup>126</sup> <http://www.commisceo-global.com/country-guides/czech-republic-guide> (pristupljeno 23.05.2017.)

<sup>127</sup> Bureš, V., Brunet-Thornton, R., (2012). Cross-Cultural Management: Establishing A Czech Benchmark. *Ekonomika a management*, 15(3), str.46- 62.

<sup>128</sup> Pavla, C.,(2015). How to ask a professor: Politeness in Czech academic culture. Prag: Karolinum Press, str. 34- 126.

ipak prevladava u češkim poduzećima.<sup>129</sup> Unatoč tome što će češka pregovaračka strana nastojati napraviti pokoji kompromis kako bi se održali kvalitetni odnosi, u većini slučajeva nastojat će doći do rješenja koje zadovoljava njihove uvjete u potpunosti uz minimalno ustupaka.

Sposobnost prilagodbe poslovnog svijeta Češke novim poslovnim praksama koje je prouzročio proces tranzicije, unatoč činjenici da je češka kultura tradicionalna i ponegdje konzervativna, dokazuje da je češka kultura dugoročno orijentirana te sklona promjenama i prilagodbama koje nose procesi globalizacije. Može se reći da je češka kultura kontradiktorna u pogledu orijentacije na budućnost i izbjegavanja rizika, iz razloga što iako češki poslovni ljudi pokazuju uspjeh u prihvaćanju novih poslovnih običaja i praksi, nastojat će izbjeći neizvjesne i riskantne situacije te se držati poznatog načina poslovanja. Poslovni ugovori su detaljizirani i strukturirani, a češki pregovarači očekuju od druge pregovaračke strane da bude fleksibilna ukoliko dođe do nekih promjena u stavkama ugovora.<sup>130</sup>

Prethodnih nekoliko godina Češka pokazuje veliki napredak u jednakosti spolova na radnom mjestu te je sve više žena uključeno u češki poslovni svijet. Svejedno, na većini vodećih pozicija u češkim poduzećima još uvijek su muškarci. Ukoliko pregovarač iz druge kulture posluje s češkim pregovaračkim timom kojeg predvodi žena, potrebno je iskazati poštovanje i dati do znanja da ženskog pregovarača smatraju jednako kompetetnim kao i muškog pregovarača.<sup>131</sup>

Mađarska je zemlja u kojoj je izgradnja dugotrajnih i povjerljivih odnosa s poslovnim partnerima iznimno važna, ali ne predstavlja i uvjet za nastavak poslovanja s drugom pregovaračkom stranom. Kako bi zadobili puno povjerenje mađarskih poslovnih partnera, druga pregovaračka strana mora kvalitetno ispunjavati svoj dio ugovora te biti spremna odgovoriti na osobna pitanja kojeg bi mađarski poslovni partneri mogli postavljati. Mađari su iznimno ponosni na svoju kulturu i običaje te je kritiziranje istih u poslovnoj komunikaciji neprihvatljivo.<sup>132</sup>

Kašnjenje od pet do deset minuta je prihvatljivo mađarskim poslovnim partnerima, a pri inicijalnom susretu s mađarskim poslovnim partnerima potrebno je rukovati se, održati kontakt

---

<sup>129</sup> Bureš, V., Brunet-Thornton, R., loc. cit.

<sup>130</sup> <http://mcglobalaffairs.org/cultural-distance-of-the-czech-republic/> pristupljeno (23.05.2017.)

<sup>131</sup> <http://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/czech-republic/women-in-business/> pristupljeno (23.05.2017.)

<sup>132</sup> Katz, L., (2007). op. cit. Mađarska, str. 1- 6.

očima, podijeliti poslovne posjetnice (iako možda i oni sami neće) te im se obraćati pripadajućom titulom uz prezime uz kratko čavrljanje.<sup>133</sup>

Mađarska je individualističko društvo u kojem pojedinci naporno rade kako bi ostvarili svoje ambicije i pridobili željena priznanja. Također, mađarska kultura vrvi umjetničkim izrazima, a Mađari uživaju u folklornim umjetnostima, glazbi te umjetnostima općenito. Mađari cijene umjetnike jer smatraju kako su oni pravi primjer individualističkog svjetonazora u kojem nitko ne razumije pritisak individualističkog društva kao oni ljudi koji su cijenjeni zbog vlastitog talenta.<sup>134</sup> U Mađarskim poduzećima prisutna je udaljenost moći, a poduzeća su iznimno hijerarhijski ustrojena u kojima će, unatoč tome što mađarska poduzeća timski pregovaraju, jedna ključna osoba donijeti odluku za koju procijeni da je najbolje rješenje za poduzeće i njegove zaposlenike.<sup>135</sup>

U poslovnom aspektu, mađarski pregovarači prakticiraju "muški" način pregovaranja u vidu asertivnosti, samopouzdanja i želje za uspjehom, ali i istovremeno nastoje postići ravnotežu u konkuriranju drugoj pregovaračkoj strani i suradnji s istima. Zbog činjenice da mađarski poslovni ljudi žele zadržati dobre odnose s poslovnim partnerima, u nekim slučajevima priklonit će se integrativnom pregovaranju kako bi postigli "win-win" ishod pregovora, kao znak poštovanja prema drugoj pregovaračkoj strani. Također, Mađari poštuju poslovnog partnera koji prakticiraju jednak način pregovaranja kao i oni te im neće smetat ako isti budu asertivni i odlučni u ostvarenju vlastitih interesa.<sup>136</sup>

Mađarski pregovarači nastoje izbjegavati riskantne poslovne odluke i neizvjesne situacije, što je u skladu s njihovim tradicionalnim kodeksom i vjеровanjima. Postoji tek umjerena otvorenost ka novim idejama i obrascima ponašanja, postoji emocionalna potreba za pravilima, poslovni ljudi osjećaju snažan poriv za radom, a sigurnost je važna odrednica u životu svakog poslovnog čovjeka.<sup>137</sup> Što se tiče vremenske orijentacije na budućnost, Mađari su umjereno dugoročno orijentirani jer unatoč tome što nastoje izbjeći nepoznate situacije i rizik,

---

<sup>133</sup> Ibid.

<sup>134</sup> Cowles, M., (2013). Hofstede's Dimensions of Culture: An Analysis of Hungarian Culture. West Virginia University, str. 1- 6.

<sup>135</sup> Bánó Klára, F., (2014). Identifying Hungarian cultural characteristics in Europe's cultural diversity in the 21st century: a controversial issue. Budapesti Gazdasági Főiskola, str. 17- 28.

<sup>136</sup> Tompos, A., (2014). Hungarian Societal Values Through Business Negotiators' Practices. Malta: 14th International Academic Conference, str. 445- 451.

<sup>137</sup> <https://globalreputationmanagement.wordpress.com/2014/02/26/cultural-metrics-hungary/> (pristupljeno 23.05.2017.)

profesionalne odnose stavljaju ispred prosperiteta, rade naporno danas kako bi osigurali sigurnu budućnost te planiraju unaprijed.<sup>138</sup>

Žene u poslovnom svijetu Mađarske nisu zastupljene u velikom broju, a ukoliko je žena ključna osoba pregovaračkog tima druge pregovaračke strane, preporuča se da na poslovnoj posjetnici istakne svoja postignuća i pripadajuće titule te čak donese pismo preporuke starijeg kolege.

Poljska kultura predstavlja zanimljiv spoj kultura Istoka i Zapada te podjednako podrazumijeva osjećaj zajedništva i pripadanja određenoj grupi, ali i prostor za samodokazivanje i individualni napredak. Izgradnja dugotrajnih poslovnih odnosa je važna te je ključna za buduću suradnju s istim poslovnim partnerima. Kao dio upoznavanja, nije neobično da poljski pregovarači pitaju osobna pitanja kako bi dobili jasniju predodžbu o karakteristikama novih poslovnih partnera.<sup>139</sup> Poljake karakterizira izravna komunikacija, umjereno iskazivanje emocija u procesu pregovaranja te nastojanje da iz svakog pregovaračkog procesa izvuku najbolje u pogledu dobrih odnosa s drugom pregovaračkom stranom i ostvarenja vlastitih ciljeva. U poslovnoj komunikaciji s poljskim partnerima treba izbjegavati cjenkanje, koje Poljaci ne prakticiraju i glasnu verbalnu komunikaciju, a istodobno zadržati izravan ali i prijateljski ton pregovora. Pri inicijalnom susretu s poljskim pregovaračima potrebno je održavati kontakt očiju, rukovati se i potruditi se pravilno izgovoriti ime poljskog poslovnog partnera jer Poljaci tome pridaju pozornost.<sup>140</sup>

Poljska se identificira kao individualistička zemlja što je kontradiktorno činjenici da Poljaci u poslovnom i privatnom aspektu trebaju hijerarhijski sustav u kojem je poželjno da nadređeni ima konstantnu komunikaciju sa svim zaposlenicima te da ih nadzire. Kao zemlja koja je bila u komunističkom režimu gdje se nije poticao individualizam, tim više iznenađuje da se u Poljskoj cijene individualističke vrijednosti.<sup>141</sup> U poljskim poduzećima je prisutna udaljenost moći unatoč tome što zaposlenici imaju prisne poslovne odnose s nadređenim i cijene njegove savjete, dok menadžeri pokazuju tendenciju usvajanja autokratskog stila upravljanja i određeni otpor svemu što bi moglo ugroziti njihov položaj. Svejedno, slijepa predanost nadređenom nije

---

<sup>138</sup> Furka, I., (2013). Cultural value orientation studies in foreign language education in Hungary : Establishing a Hungarian cultural value orientation profile for application in foreign language education in Hungary. Eötvös Loránd University of Budapest Faculty of Education and Psychology, str. 2- 228.

<sup>139</sup> Katz, L., (2007). op. cit., Poljska, str. 1- 5.

<sup>140</sup> <http://businessculture.org/eastern-europe/poland/meeting-etiquette/> (pristupljeno 23.05.2017.)

<sup>141</sup> Steentjes, R., (2012). The influence of national culture on entrepreneurial processes: The usage of causation and effectuation among Dutch and Polish student entrepreneurs. Magistarski rad, Sveučilište u Twenteu, str.25-58.

presudna za pojedinca u poljskim poduzećima, već je bitnije da mu zaposlenik iskaže poštovanje.<sup>142</sup>

U privatnom i poslovnom svijetu Poljske prevladavaju "muške" vrijednosti, a u procesu pregovora Poljake karakterizira izražena kompetitivnost i suparnička nastrojenost u cilju ostvarivanja najboljeg ishoda pregovaranja za sebe. Unatoč ovakvom pristupu u pregovorima, radi očuvanja odnosa, Poljaci će nekada pristati na određene kompromise.<sup>143</sup> Relativno visoka sklonost izbjegavanja rizika može se povezati s komunističkim režimom koji je u ovom pogledu odigrao važnu ulogu. U komunističkim zemljama koje su bile pod utjecajem države i planske proizvodnje, najviše rangirane osobe donosile su konačne odluke, a ostali zaposlenici nisu imali mogućnost preuzeti inicijativu. Shodno tome, moguće je da je takav režim u kojem se zaposlenici bili pod konstantnim nadzorom i lišeni donošenja odluka, danas dovelo do visoke razine izbjegavanja rizika u poljskim poduzećima.<sup>144</sup>

Što se tiče vremenske orijentacije na budućnost, Poljaci su kratkoročno orijentirani, fokusirani na prošle i sadašnje događaje te mare više za trenutačni uspjeh nego dugoročni boljitak. U poljskom društvu cijeni se tradicija, socijalna hijerarhija i ispunjavanje socijalnih obaveza.<sup>145</sup>

Uloga žene u poljskom poslovnom svijetu poprima sve veći značaj ali isto tako taj je broj neusporediv s brojem muškaraca te će se u malom broju poduzeća moći žena vidjeti na vodećim pozicijama u poljskim poduzećima.<sup>146</sup>

Rumunjska ima dugu i zanimljivu povijest koja je uvelike utjecala na kulturu kakvu ima danas. Rumunjski jezik pripada italskoj grani indoeuropskih jezika zajedno s talijanskim, francuskim, španjolskim i portugalskim jezikom. U početku ostvarivanja poslovnih kontakata s rumunjskim poslovnim partnerima, mogu se doimati distancirani i hladni, ali jednom kad bolje upoznaju drugu pregovaračku stranu, iznimno su prijateljski raspoloženi i srdačni.<sup>147</sup>

Čvrsto rukovanje s obveznim kontaktom očiju je uobičajen pozdrav na poslovnim sastancima, ali s ženskim pregovaračem se rukuje tek kad ona inicira tu istu gestu. Titule su iznimno važne

---

<sup>142</sup> Dienes., E., Hofstede., G., i dr., (2002). Cross-cultural differences in Central Europe. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (1), str. 76-88.

<sup>143</sup> Kaftanska, S., (2006). Cultural misunderstandings between the Polish and the Dutch: How to make common business more successful in the Polish community Stara Kamienica?. *Dronten Professional Agricultural University*, str. 4- 34.

<sup>144</sup> Steentjes, R., loc. cit.

<sup>145</sup> Hauke, A., (2006). Impact of Cultural Differences on Knowledge Transfer in British, Hungarian and Polish Enterprises. *Fondazione Eni Enrico Mattei, Nota Di Lavoro 50.2006*, str. 1- 15.

<sup>146</sup> <http://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/poland/women-in-business/> (pristupljeno 24.05.2017.)

<sup>147</sup> <http://rumaenien.um.dk/en/the-trade-council/tradecouncil-in-xx/the-romanian-business-culture> (pristupljeno 22.05.2017.)

u poslovnoj komunikaciji uz korištenje prezimena kad se obraćamo poslovnom partneru. Rumunjski poslovni partneri komuniciraju na izravan i iskren način, ali istodobno paze da ne uvrijede poslovne partnere. Iako mlađe generacije rumunjskih poslovnih ljudi ostvaruju poslovnu komunikaciju na engleskom jeziku, u pregovaranjima s tradicionalnim poduzećima preporučuje se povesti prevoditelja.

Rumunjska je kolektivističko društvo, zaposlenici su integrirani u grupe, cijene se kolektivne vrijednosti te iskazuju lojalnost svome nadređenom, koji zauzvrat brine o dobrobiti svih svojih zaposlenika i ključna je osoba u poslovnom pregovaranju.<sup>148</sup> Slično kao i u Bugarskoj, obitelji su hijerarhijski ustrojene te rumunjskim poslovnim ljudim normalno raditi u poduzeću koje njeguje iste "obiteljske vrijednosti" . Sukladno tome, rumunjska poduzeća imaju snažnu udaljenost moći, bilo u socijalnom, političkom ili kulturnom okruženju,<sup>149</sup> a ponegdje i politiziranu hijerarhijsku strukturu u kojoj pojava nepotizma nije strana. Konačnu odluku u poslovnom pregovaranju donosi top menadžment, dok se ponekada posavjetuje s niže rangiranim zaposlenicima.

U rumunjskim poduzećima prakticiraju se "ženske vrijednosti", gdje se naglašava povećanje standarda življenja, povećani interes za okruženje, briga za ugodnu radnu atmosferu i povećane socijalne mjere za poboljšanje kvalitete života. U okruženju koje je poznato rumunjskim poslovnim ljudima, postoji manji otpor izbjegavanju rizika i neizvjesnosti, a problemima se pristupa ležernije. S druge strane, kad nastupi situacija s kojom se rumunjski poslovni partneri nikada nisu susreli, nesigurnost u budućnost raste i nastoje se poduzeti sve mjere kako bi dobili sve raspoložive informacije i smanjili neizvjesnost. Generalno gledajući, rumunjska poduzeća sklonija su izbjegavanju rizika.<sup>150</sup> U pogledu vremenske orijentacije na budućnost, u Rumunjskoj prevažne kratkoročna vremenska orijentacija koja je izravno povezana s izbjegavanjem rizika koja odražava njihova uvjerenja da su dugoročna planiranja besmislena u današnjoj ekonomskoj situaciji koja je neizvjesna i promjenjiva.<sup>151</sup>

---

<sup>148</sup> Neculăesei, A., Tătărușanu, M., (2008). Romania – Cultural And Regional Differences. University Alexandru Ioan Cuza , 55, str. 198- 204.

<sup>149</sup> Albu, M., (2006 ). Aspects regarding Hofstede's Cultural Dimensions Model. Seria Științe Economice, 58 (4), str. 77- 82.

<sup>150</sup> Huțu, A., C., (2010). Leading The Change For Quality Enhancement: A Romanian Cultural Perspective. International Journal of Leadership Studies, 5(3), str. 305- 314.

<sup>151</sup> Ibid.

Unatoč tome što uloga žene u poslovnom svijetu Rumunjske raste s godinama i to ponajviše u područjima društvenih, humanističkih i zdravstvenih područja, žene su još uvijek podcijenjene te postoji malen broj poduzeća u kojima je žena ključna osoba za donošenje odluka.<sup>152</sup>

Slovačka ima formalnu i tradicionalnu poslovnu kulturu, a poslovni odnosi izgrađuju se na povjerenju, poštovanju i kredibilitetu. Slovački poslovni ljudi često će kontaktirati drugu pregovaračku stranu prije početka pregovora kako bi saznali više o kvalifikacijama i pozadini druge pregovaračke strane.

U počecima poslovne komunikacije, Slovaci su pretežno rezervirani i formalni, a s vremenom postaju opušteniji s novim poslovnim partnerima. U poslovnoj interakciji sa Slovacima važno je čvrsto se rukovati, uputiti kontakt očima te ukoliko je druga pregovaračka strana bliska s njima, nije neobično razmijeniti poljubac u obraz sa slovačkim poslovnim partnerom. Pri obraćanju slovačkim poslovnim partnerima, potrebno je koristiti titulu zajedno s prezimenom te prijeći na korištenje samog imena jednom kad uspostavimo prijateljski odnos s njima. Kratko čavrljanje prilikom kojeg svaka pregovaračka strana ima malo vremena predstavljanje sudionika i svog poduzeća, uobičajen je uvod u proces pregovaranja.<sup>153</sup>

Slovačka je umjereno individualistička zemlja čija poslovna kultura više nagrađuje postignuća individualca nego rezultat koji je postignut kolektivnim i timskim radom. Unatoč tome što individualističke vrijednosti prevladavaju, zbog negdje još uvijek prisutnog utjecaja komunističkog režima, poslovni partneri mogu očekivati da će poduzeće s kojim posluju biti više kolektivistički orijentirano.<sup>154</sup> Također, Slovačka je zemlja s prisutnom udaljenosti moći gdje top menadžment neupitno uživa u moći koju uživa u organizaciji, a u kojoj zaposlenici nižih razina menadžmenta poštuju hijerarhiju te zbog toga nisu uključeni u proces odlučivanja.

U Slovačkoj su "muške" vrijednosti iznimno izražene iz razloga što mlađe generacije poslovnih ljudi prihvaćaju razmišljanja i navike tradicionalne kulture (što je u skladu s "muškim" vrijednostima) te se oslanjaju na već prepoznate obrasce poslovanja.<sup>155</sup> Slovački poslovni partneri nastojat će izbjegavati riskantne situacije i neizvjesnost u poslovnim pregovorima, ali ako pregovaraju s poslovnim partnerima u koje imaju povjerenja (što je Slovacima bitan

---

<sup>152</sup> <http://anes.gov.ro/cs/groups/public/documents/document/mjaw/mda1/~edisp/1010115116200005297.pdf> (pristupljeno 22.05.2017.)

<sup>153</sup> <http://www.expatsfocus.com/expatriate-slovakia-business-culture> (pristupljeno 24.05.2017.)

<sup>154</sup> Dumetz, J., Gáboriková, E., (2016). The Czech and Slovak Republics: A Cross-Cultural Comparison. Proceedings of Cross-Cultural Business Conference 2016. University of Applied Sciences Upper Austria, str. 19-27.

<sup>155</sup> Bašnáková, J., Brezina, I., Masaryk, R., (2016). Dimensions Of Culture: The Case Of Slovakia As An Outliner In Hofstede's Research. Československá psychologie 2016, 60 (1), str. 19- 24.

preudvjet za poslovnu interakciju s drugim poslovnim partnerima) , donekle budu opušteniji i skloniji novim idejama i riskiranju.<sup>156</sup> Slovačka kultura pokazuje tendenciju dugoročne orijentiranosti na budućnost, unatoč predanosti menadžera tradicionalnim uvjerenima te se to manifestira željom za izgradnjom i održavanjem dobih poslovnih odnosa s poslovnim partnerim i postupnim prihvaćanjem novih ideja i inovacija u poslovanje.<sup>157</sup>

Značajne razlike između ravnopravnosti spolova u poslovnom svijetu Slovačke odražavaju se u slabijoj ekonomskoj aktivnosti žena, niskoj stopi zaposlenosti žena te manja novčana primanja žena, čak ako i odrađuju jednak posao kao muškarci. Glavni uzrok tome je tradicionalno promatranje uloge žene kao domaćice, a ne sudionika u poslovnom svijetu. Unatoč tome što je Slovačka zadnjih nekoliko godina uvela određene mjere kako bi dosegli veću razinu ravnopravnosti spolova, malen je broj poduzeća u kojima je žena ključna osoba.<sup>158</sup>

---

<sup>156</sup> Dumetz, J., Gáboríková, E., loc. cit.

<sup>157</sup> Bašnáková, J., Brezina, I., Masaryk, R., loc.cit.

<sup>158</sup> Bačík, R., Vravec, J. (2012). Discrimination Of Women In The Labour Market Of Sr And Models Of Discrimination. Polish Journal Of Management Studies, 5, str. 280- 292.



## 6. POSLOVNO PREGOVARANJE U ZEMLJAMA JUŽNE EUROPE

Zemlje koje su članice Europske unije, a nalaze se u prostoru južne Europe su : Cipar , Grčka, Hrvatska , Italija, Malta, Portugal, Slovenija i Španjolska. Zemlje južne Europe imaju zanimljivi spoj kultura, gdje mnoge sličnosti u kulturama ovih zemalja proizlaze iz geografskih i klimatskih utjecaja što se najviše manifestira u načinu poslovnog komuniciranja i vrijednosnog sustava. U daljnjem tekstu, detaljnije će se razraditi dimenzije kulture i karakteristike pregovaranja u svakoj pojedinoj zemlji Europske unije u regiji južne Europe.

### 6.1. Karakteristike pregovarača u zemljama južne Europe

Zajednička obilježja kultura navedenih zemalja su : orijentiranost na obiteljske vrijednosti, snažna privrženost tradiciji i kvalitetnom slobodnom vremenu. Poslovni svijet ima tradicionalnu i hijerarhijsku strukturu pa osobne veze i poznanstva mogu biti dobar alat u širenju poznanstava i uspjeha poslovanja. Točnost je cijenjena ali i nije presudni činitelj u stjecanju percepcije o novom poslovnom partneru. Španjolska, Italija, Grčka i Cipar kašnjenje ne smatraju nepristojnim dok je u Hrvatskoj, Malti i Sloveniji točnost više cijenjena.<sup>159</sup>

Gestikuliranje i iskazivanje emocija tijekom poslovnog pregovaranja česta je pojava u zemljama južne Europe, s tim da određene geste imaju drukčija značenja u pojedinim zemljama i treba biti oprezan s njihovim korištenjem. Kultura južne Europe generalno se karakterizira kao kultura s niskim do umjerenim individualističkim vrijednostima, visokim stupnjem izbjegavanja rizika, umjerenim "muškim" načinom pregovaranja kratkoročnom orijentacijom na budućnost i izraženom udaljenosti moći<sup>160</sup>, uzimajući u obzir kako se dimenzije razlikuju među pojedinim zemljama.

---

<sup>159</sup> <http://businessculture.org/southern-europe/> (pristupljeno 25.05.2017.)

<sup>160</sup> <http://www.businessinsider.com/why-northern-europe-is-more-egalitarian-than-southern-europe-2015-2> (pristupljeno 25.05.2017.)

## 6.2. Dimenzije kulture i obilježja pregovaranja u zemljama južne Europe

Cipar je zemlja u kojoj su poštovanje, povjerenje i velikodušnost temelj poslovne interakcije s poslovnim partnerima. Cipranci preferiraju komunikaciju licem u licem u odnosima telefonsku ili pisanu komunikaciju te smatraju da je izgradnja kvalitetnih poslovnih odnosa iznimno važna kako bi iznova ostvarili poslovnu interakciju s istim poslovnim partnerom. Pri inicijalnoj interakciji s poslovnim partnerom iz Cipra potrebno je rukovati se, održati kontakt očima i podijeliti poslovne posjetnice, koje bi trebalo prevesti na engleski i grčki jezik, kako bi se premostile moguće jezične barijere. U početnoj komunikaciji s ciparskim poslovnim partnerom, potrebno je koristiti pripadajuću titulu praćenu prezimenom sve do trenutka kad ciparski partner pozove na oslovljavanje osobnim imenom, koje slijedi vrlo brzo nakon nekoliko poslovnih susreta.<sup>161</sup>

Cipar je individualistička zemlja s niskom udaljenosti moći, u kojima nadređeni kao najvažniju odliku uspješnih zaposlenika identificiraju samopouzdanje pojedinca i vjeru u vlastitu vrijednost, koje vodi odličnim poslovnim rezultatima. Kao druge najvažnije odrednice izvrsnih rezultata ciparskih zaposlenika navodi se sposobnost nadređenih da zaposlenima osiguraju visoku razinu zadovoljstva radnim okruženjem i kvalitetnu komunikaciju.<sup>162</sup>

S druge strane, u poslovnom svijetu Cipra vlada iznimna nesklonost preuzimanju rizika i nezvjesnih situacija te izražene "muške" vrijednosti u smislu asertivnosti, samodokazivanja, ostvarenja ambicija i uspjeha. Kontradiktorno je što unatoč visokoj razini izbjegavanja rizika, prema indikatorima inovativnosti, Cipar se pokazuje kao dugoročno orijentirana kultura. To se može objasniti na način da izražena individualnost i niska udaljenost moći uspijevaju ublažiti utjecaj "muževnosti" i nesklonost riziku te na taj način stvaraju dugoročno orijentiranu poslovnu kulturu.<sup>163</sup>

Unatoč nedavnim ekonomskim problemima, Cipar pokazuje pozitivne pomake u sudjelovanju žena na tržištu rada pa tako i u poslovnom svijetu, gdje je posljednjih godina zabilježen porast broja žena na vodećim pozicijama u poduzećima. Svejedno, uloga žene u poslovnom svijetu te novčana primanja nisu jednaka muškarčevim te bi sva poduzeća koja shvaćaju važnost

---

<sup>161</sup> <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-cyprus/business-communication-in-cyprus/> (pristupljeno 25.05.2017.)

<sup>162</sup> Droussiotis, A., (2004). The profile of High Performing Employees in Cyprus. *Journal of Business in Developing Nations*, 8, str. 39- 64.

<sup>163</sup> Kaasa, A., (2013). Culture as a Possible Factor of Innovation: Evidence from the European Union and Neighbouring Countries. *SEARCH Working Paper WP5/05*, str. 1- 23.

ravnopravnosti spolova trebala raditi na promicanju svijesti o važnosti žena u donošenju poslovnih odluka.<sup>164</sup>

Izgradnja prijateljskih i kvalitetnih poslovnih odnosa s poslovnim partnerima od iznimne je važnosti u Grčkoj te je za očekivati da će Grci najprije ostvariti povjerljiv odnos s drugom pregovaračkom stranom prije konačnog sklapanja ugovora. Shodno tome, pregovarački proces u Grčkoj traje dugo, a grčki pregovarači postaju sumnjičavi ukoliko druga strana nije zainteresirana za pobliže upoznavanje jer nemaju uvid u njihove nakane. Grci cijene asertivnost i iskazivanje emocija u poslovnim interakcijama te nemaju distancu u ostvarenju određenog tjelesnog kontakta s poslovnim partnerom.<sup>165</sup>

Grci obraćaju pozornost i na neverbalnu komunikaciju, pa je pri inicijalnom rukovanju obavezno održati kontakt očima, a izbjegavati križanje ruku jer se to u Grčkoj smatra nepristojno. Na sastanke je poželjno doći na vrijeme, iako grčki partneri neće zamjeriti kašnjenje do desetak minuta. Sastancima prethodi opsežno čavrljanje u kojem je važno biti strpljiv i pustiti grčkim poslovnim partnerima da saznaju o drugoj pregovaračkoj strani onoliko informacija koliko im je dovoljno da ih donekle upoznaju i opuste se pred novim poslovnim partnerima. Grčkim poslovnim partnerim potrebno se obraćati titulom i prezimenom, a kod inicijalnog upoznavanja, pristojno je prvo upoznati se s ključnom osobom grčkom pregovaračkog tima.

Grčka je kolektivistička zemlja čija kultura podrazumijeva visok stupanj zaštite, podrške i predanosti vrijednostima zajednice, a nove prakse teško se prihvaćaju. Većina grčkih poduzeća je u obiteljskom vlasništvu, gdje je status i prijašnji odnos s pojedincem iznimno važan. U većini slučajeva, ključna osoba će (koja je često i vlasnik poduzeća) radije zaposliti bliskog prijatelja ili poznanika nego nepoznatu osobu koja je profesionalac i obučen za određeni posao.<sup>166</sup>

U Grčkoj vlada hijerarhija te se od mlađe generacije očekuje da poštuju starije i ne preispitavaju njihov autoritet. Moć je koncentrirana u malom broju ključnih osoba ili samo jednoj osobi, što je među zaposlenima u poduzećima prihvatljivo. U skladu s navedenim, Grčka poduzeća ne

---

<sup>164</sup> [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/epo\\_campaign/131128\\_country\\_profile\\_cyprus.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/epo_campaign/131128_country_profile_cyprus.pdf) (pristupljeno 25.05.2017.)

<sup>165</sup> Katz, L., (2007). op. cit. Grčka, str. 1- 6.

<sup>166</sup> Mirza, H., Myloni, B., Wil Harzing, A., (2003). Human resource management in Greece: Have the colours of culture faded away?. International Journal of Cross Cultural Management, 4(1), str. 59- 76.

potiču dovoljno postignuća individualca, već ističu izvrsne preformanse timskog rada.<sup>167</sup> Ovakva tradicionalna struktura ukazuje na izraženu udaljenost moći u Grčkoj kulturi i poduzećima u kojima ključnu ulogu imaju vlasnici poduzeća, dok se zaposlenici smatraju izvršiteljima određenih dužnosti.

U grčkim poduzećima cijene se "muške" vrijednosti koje su izražene u pregovaračkim procesima. Grčki pregovarači su asertivni, nastoje dominirati tijekom procesa pregovaranja te ponekad koriste i taktike manipulacije kako bi ostvarili svoje ciljeve. Unatoč želji za dominacijom u poslovnim pregovorima, radi zadržavanja dobrih odnosa, grčki poslovni partneri spremni su učiniti manje ustupke. Uz činjenicu da je velik broj poduzeća u Grčkoj u obiteljskom vlasništvu, potvrđuje mentalitet koji nije sklon partnerstvima i koji želi postignuća zadržati za sebe.<sup>168</sup> Gledajući orijentiranost na budućnost, grčka kultura je kratkoročno orijentirana, a dugoročna planiranja nisu česta, naglasak je na trenutačnim postignućima i ostvarenju brzih učinaka u poslovanju.

Kod sklapanja ugovora s grčkim partnerima, samo potpisivanje ugovora nije dovoljno kako bi grčki partneri bili sigurni da su pronašli novog poslovnog partnera, već je potrebno održavati stalnu komunikaciju s njima i ispunjavati ugovorom određene obaveze. Razlog kratkoročnoj orijentaciji grčke kulture je iznimno visok stupanj izbjegavanja rizika i neizvjesnih situacija, gdje će grčki menadžeri izbjegavati donošenje odluka za čiji ishod nisu sigurni i koje mogu ugroziti poslovanje poduzeća.<sup>169</sup>

Grčka je društvo u kojem dominiraju muškarci, a žene se još uvijek nalaze u inferiornom položaju. Ukoliko su žene dio pregovaračkog timu druge pregovaračke strane, potrebno je istaknuti njihova postignuća i status u poduzeću te pokazati pismo preporuke ključne osobe poduzeća ili iskusnijeg kolege.<sup>170</sup>

Iako je Italija prilično homogena zemlja, određene razlike koje utječu na poslovnu kulturu mogu se pronaći u južnom i sjevernom dijelu Italije. Poduzeća u sjevernom dijelu više su fokusirana na posao, a poslovni ljudi su rezervirani i pomalo distancirani. U južnom dijelu Italije, poslovna kultura je mnogo opuštenija, dok je u poslovnim pregovaranjima veliki

---

<sup>167</sup> Katz, L., loc.cit.

<sup>168</sup> Petrakis, P., E., (2011). Cultural Background and Economic Development Indicators: European South Vs European North. *Modern Economy*, 2, str. 324-334.

<sup>169</sup> Ibid.

<sup>170</sup> [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/epo\\_campaign/130911\\_country-profile\\_greece.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/epo_campaign/130911_country-profile_greece.pdf) (pristupljeno 26.05.2017)

naglasak na izgradnji dobrih odnosa s poslovnim partnerom.<sup>171</sup> U poslovnom komuniciranju talijanski poslovni partneri neće uvijek biti izravni i izreći što zaista misle o određenom prijedlogu druge pregovaračke strane pa je potrebno obratiti pozornost na govor tijela i "čitati između redaka" te je ovo posebno istaknuto na jugu Italije, gdje će poslovni ljudi ponekada reći ono što druga pregovaračka strana želi čuti. Talijane karakterizira izražena gestikulacija u poslovnom komuniciranju kao i podizanje tona glasa, kojeg ne treba shvatiti negativno, već prihvatiti da je to u Italiji način komuniciranja.<sup>172</sup> Pri upoznavanju talijanskih poslovnih partnera potrebno je rukovati se, održati kontakt očima i podijeliti poslovne posjetnice (koje bi bilo dobro prevesti na talijanski), te čavrljati određeno vrijeme s talijanskim poslovnim partnerom. Unatoč tome što talijanski poslovni partneri donekle prate agendu, nije neobično da poslovni sastanci ne počnu u ugovoreno vrijeme.

Smatra se da su stilovi poslovanja i pregovaranja u južnoj i sjevernoj Italiji drukčiji te da se i dimenzije kulture u tim područjima razlikuju. U sjevernoj Italiji, poslovna komunikacije je izravna, fokusirana na posao i ostavlja malo prostora izgradnji odnosa s poslovnim partnerima. Ponašanje poslovnog partnera važan je faktor na temelju kojeg stječu prvi dojam. U južnoj Italiji, poslovna komunikacija je opuštenija i prisnija, s tim da su "muške" vrijednosti prisutne u oba dijela Italije.<sup>173</sup> Međutim, prema istraživanju provedenom 2003. godine čiji je cilj bio usporediti dimenzije kulture tada s originalnim Hofstedeovim istraživanjem iz 1980. godine, pokazalo je da su dimenzije kulture, izuzev dimenzije "Udaljenost moći", na sjeveru i jugu Italije jednake.<sup>174</sup>

Istraživanje je potvrdilo da je Italija individualistička zemlja koja ističe postignuća pojedinca i individualno razmišljanje, a uspjeh svakog zaposlenika ovisi o njegovom radu i sposobnostima. Što se tiče udaljenosti moći, u originalnom istraživanju dokazano je da u Italiji postoji umjerena udaljenost moći, dok se novim istraživanjem došlo do rezultata da je udaljenost moći kod Talijana niska. Svakako, hijerarhija u Italiji se poštuje, pogotovo u obiteljskim poduzećima. U pogledu vrijednosti koje prevladavaju u Italiji, potvrđeno je da umjereno prevladavaju "muške" vrijednosti, odnosno postoji jasna podjela uloga među spolovima, a cijeni se asertivnost, ambicioznost i dominantnost u poslovnim pregovorima.

---

<sup>171</sup> Katz, L., (2007). op. cit. Italija, str. 1- 6.

<sup>172</sup> <http://students.depaul.edu/~jborger/> pristupljeno (26.05.2017.)

<sup>173</sup> <http://acad.depauw.edu/~mkfinney/teaching/Com227/culturalPortfolios/ITALY/Italytypology.html> (pristupljeno 26.05.2017.)

<sup>174</sup> Anderson, C., J., Girlando, A., P., Zerillo, J., W., (2004). An Examination of Hofstede's Paradigm of National Culture and Its Malleability : Italy and U.S. Thirty Years Later. *Journal of Transnational Management*, 10 (1), str. 23- 36.

Što se tiče sklonosti preuzimanja rizika, Italija se pokazala kao društvo s iznimnom tendencijom izbjegavanja rizika i neizvjesnih situacija u oba istraživanja, što znači da će talijanski pregovarači trebati duže vrijeme kako bi donijeli konačnu odluku u pregovorima te da će donositi odluke čiji je ishod siguran i u bližoj budućnosti. Sukladno tome, istraživanje je pokazalo kako Talijani imaju kratkoročnu orijentaciju na budućnost (što nije istraženo u originalnom istraživanju), odnosno nastojat će ostvariti trenutačni poslovni uspjeh uz kratkoročnija poslovna planiranja.

Talijansko društvo polako pravi pozitivne pomake u ravnopravnosti spolova, iako muškarci još uvijek dominiraju u poslovnom svijetu. Tek određeni broj talijanskih poduzeća ima ženu za ključnu osobu te novčana primanja još uvijek nisu jednaka muškarčevim.<sup>175</sup> Ukoliko je žena dio druge pregovaračke strane, od nje se očekuje da prihvati kavalirske geste talijanskih poslovnih partnera te naglasi svoja postignuća i titule kojima Talijani pridaju veliku pažnju.

Malta je pretežno konzervativna zemlja u kojoj su poslovni ljudi prijateljski raspoloženi i u kojoj poslovni ljudi nastoje stvoriti ugodnu poslovnu atmosferu kako bi drugoj pregovaračkoj strani bio lakše raditi. Nacionalni jezik je malteški, koji vuče arapske korijene, uz engleski koji je službeni jezik. Maltežani imaju ekspresivan način komunikacije te izražene gestikulacije koje nisu pokazatelj dominacije, već njihov stil komuniciranja. Također, ponosi su na svoj identitet i kulturu u kojoj se tradicija i religija poštuju u svakodnevnom i poslovnom životu.<sup>176</sup> U pregovaranju s Maltežanima, potrebno je biti strpljiv jer pregovarački proces traje dugo. Malteški poslovni ljudi imaju izravan način komunikacije, gdje je nepristojno prekidati malteškog poslovnog partnera te preferiraju donošenje odluka temeljem provjerenih činjenica umjesto oslanjanja na emocije.

Poslovni ljudi na Malti preferiraju pregovaranje "lice u licem", a ukoliko je to nemoguće, prihvatljivo i je komuniciranje putem video konferencija. Inicijalni poslovni sastanak prati protokol i određene formalnosti u kojem malteški poslovni partneri žele saznati što više o drugoj pregovaračkoj strani te će čavrljanje pred pregovore duže potrajati dok ne saznaju dovoljno o novom poslovnom partneru.<sup>177</sup>

---

<sup>175</sup> [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/493052/IPOLFEMM\\_NT\(2014\)493052\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/493052/IPOLFEMM_NT(2014)493052_EN.pdf) (pristupljeno 26.05.2017.)

<sup>176</sup> <https://expats.com.mt/about-malta/administration/business-culture/> (pristupljeno 26.05.2017.)

<sup>177</sup> <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-malta/meeting-etiquette-in-malta/> (pristupljeno 26.05.2017.)

Prema Hofstedeovim pokazateljima, Malta je umjereno individualistička zemlja koja ujedno poštuje tradicionalne vrijednosti te cijeni solidarnost i zajedništvo. Također, obilježava je visoka razina izbjegavanja rizika, neizvjesnih situacija i promjena u ponašanju pojedinaca što se može objasniti činjenicom da su stanovnici Malte tradicionalni i vjeruju u poznate obrasce ponašanja te poslovanja, na što je uvelika utjecala i religija.<sup>178</sup> Dalje, u Malti umjereno prevladavaju "ženske" vrijednosti, gdje je kvaliteta života bitnija od karijere i uspjeha pojedinca, poduzeća su hijerarhijski ustrojena te je udaljenost moći prisutna, dok se dugoročne i krakoročne odluke donose u podjednakoj mjeri pa se ne može jednoznačno odrediti je li Malta više kratkoročno ili dugoročno orijentirana zemlja.<sup>179</sup>

U poslovnom i političkom aspektu, malen je broj žena na ključnim pozicijama (bilo u poduzećima ili pregovaračkom timu) te je za Maltu izazov izjednačiti novčana primanja žena s muškarčevim i raspodijeliti vrijeme posvećeno obitelji te poslu, s obzirom da je Malta tradicionalno društvo u kojem se smatra da je uloga žene vezana za obitelj.<sup>180</sup> Kako bi se osigurala i shvatila važnost žena i njihove sposobnosti, menadžment poduzeća mora nadzirati poslovanje te promovirati ravnopravnost spolova.<sup>181</sup>

Portugal je zemlja čija se poslovna atmosfera kroz nekoliko godina drastično promijenila iz zemlje agrarne ekonomije u tržišno orijentiranu zemlju koja može biti iznenađujuće moderna. Ipak, veliki broj poduzeća još uvijek njeguje tradicionalne načina poslovanja dok strane investicije i moderna tehnologija sve više pristižu u poduzeća vođena mlađim generacijama<sup>182</sup>. Portugalci su iznimno ponosi na svoju zemlju te je iznimno važno ne poistovjećivati portugalski jezik, koji je službeni jezik u Portugalu, s španjolskim jezikom jer se to smatra uvredom. Portugalska kultura podrazumijeva da članovi zajednica pa tako i poduzeća, imaju razvijen smisao za zajedništvo i suradnju te im je izgradnja dobrih poslovnih odnosa s drugom pregovaračkom stranom iznimno važno.

Poslovna komunikacija u Portugalu obično je neizravna. Portugalski poslovni ljudi paze što će izreći pred poslovnim partnerima i na koji način će izreći pa je najbolje, kada druga

---

<sup>178</sup> Dorussen, H., Fanoulis, E., Kirchner, E., (2013). Country Study: Malta. Analysis of Civil Security Systems in Europe, str. 2- 42.

<sup>179</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/what-maltas-culture-david-p-o-shaughnessy> (pristupljeno 27.05.2017.)

<sup>180</sup> Borg, S., Clark, M., (2007). Leisure & Young Married Women in Malta. Journal of World Anthropology, 3 (1), str. 74- 93.

<sup>181</sup> [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/epo\\_campaign/130911\\_epo\\_country\\_profile\\_malta.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/epo_campaign/130911_epo_country_profile_malta.pdf) (pristupljeno 27.05.2017.)

<sup>182</sup> Katz, L., (2007). op. cit. Portugal, str. 1- 6.

pregovaračka strana nije sigurna što portugalski partner misli, promatrati neverbalne signale koji mogu biti izraženi ukoliko ne izgovaraju što zaista misle o određenom prijedlogu ili rješenju. Pri inicijalnom susretu s portugalskim poslovnim partnerima bitno je rukovati se, razmijeniti poslovne posjetnice (koje bi bilo poželjno prevesti na portugalski), održavati kontakt očima, a portugalskom partneru obraćati se uporabom titule i prezimena. Uobičajeno je da prije prelaska na samu temu poslovnog sastanka, portugalski poslovni partneri iniciraju čavrljanje koje može duže trajati, sve dok ne dobiju dovoljno informacija o drugoj pregovaračkoj strani kako bi imali bolji uvid s kim posluju.<sup>183</sup>

Portugal je kolektivistička zemlja u kojoj je zajedništvo izraženo, kako privatno tako i u poslovnom aspektu te njeguje snažne veze između povezanih skupina ljudi što je također prisutno i u poduzećima. Tim zaposlenika preuzima odgovornost za svakog pojedinog kolegu jer se poslovni kolega cijeni kao član obitelji. Sukladno tome, obiteljska i šira poznanstva mogu biti ključni faktor uspjeha pojedinca u nekom poduzeću.<sup>184</sup> Također, u portugalskom društvu prisutna je udaljenost moći koja odražava hijerarhijsku distancu i dopušta nadređenima da uživaju autoritet i određene povlastice. Menadžment konstatno kontrolira i nadzire svoje zaposlenike, a u procesu pregovaranja imat će ključnu ulogu u donošenju odluka.

Portugalska kulturu karakteriziraju "ženske" vrijednosti u načinu života i poslovnoj komunikaciji. U poslovnom pregovaranju prevladava "win- win" način pregovaranja, za očuvanje i razvijanje poslovnih odnosa pristat će na određene ustupke te će uvijek nastojati naći kompromisno rješenje.<sup>185</sup> Portugalcima je očuvanje odnosa i izgradnja povjerenja s poslovnim partnerima važnije od ostvarenja vlastitih ciljeva i jednom kad pokažu dobru volju za činjenjem kompromisa, to isto će očekivati i od druge strane. Portugal je zemlja s izraženim izbjegavanjem rizika i neizvjesnih situacija, društvo se teško prilagođava novim obrascima poslovanja te izlaženju iz "zone sigurnosti" pa će shodno tome i pregovarački proces trajati dugo, iz razloga što portugalski poslovni partneri žele biti sigurni da donose ispravnu odluku.

Za Portugal se može reći da prevladava kratkoročna orijentacija na budućnost, gdje se izbjegava planiranje daleke budućnosti (što je u skladu s visokim stupnjem izbjegavanja rizika),

---

<sup>183</sup> Ibid.

<sup>184</sup> Preda, O., (2012). Hofstede's Dimensions In Portugal. Romanian Economic and Business Review, 7 (4), str. 62- 69.

<sup>185</sup> Dark, M., J., (2010). Information Assurance and Security Ethics in Complex Systems: Interdisciplinary Perspectives. New York: Information Science Reference, str. 66- 281.



naglasak je na ostvarenju trenutanih rezultata i postignuća te su među društvom još uvijek prisutna praznovjerja zbog kojih se portugalski poslovni svijet drži provjerenih tradicionalnih načina poslovanja.<sup>186</sup>

Uloga žene u poslovnom svijetu Portugala je i dalje u sjeni muškaraca, gdje žene teško zadržavaju vodeće pozicije, novčana primanja te autoritet koji imaju i muškarci. Dominantni socijalni model u Portugalu određuje brigu za obitelj kao glavnu ženinu ulogu, dok su muškarci predodređeni za gradnju karijere. Ako je žena dio drugog pregovaračkog tima, treba isticati njena postignuća i profesionalne titule kako bi portugalski poslovni partneri vjerovali u njen autoritet.<sup>187</sup>

Izravna komunikacija s poslovnim partnerima je od iznimne važnosti poslovnim ljudima u Sloveniji kako bi bolje upoznali drugu stranu i stekli povjerenje, iako se slovenski pregovarači u početku poslovnih kontakata mogu učiniti rezervirani i hladni. Slovenski način komunikacije sličan je njemačkom i skandinavskom komuniciranju, cijene privatnost i osobni prostor te ne iskazuju otvoreno emocije. Slovenci ozbiljno shvaćaju poslovne sastanke i posvećuju puno vremena njihovom pripremanju, a u prvom poslovnom susretu naglasak je na upoznavanju druge pregovaračke strane.<sup>188</sup> U inicijalnom susretu sa slovenskim pregovaračima, potrebno je održavati kontakt očima, srdačno pozdraviti slovenske partnere i rukovati se. Pri obraćanju slovenskim partnerim potrebno je koristiti pripadajuću titulu i prezime.

Iz razloga što je Slovenija post-tranzicijska zemlja, njene dimenzije kulture podložne su promjenama te to pokazuju provedena istraživanja o dimenzijama kulture u Sloveniji. Istraživanja pokazuju kako je Slovenija individualistička zemlja u kojoj uspjeh pojedinca ovisi o njegovom radu i postignućima, a ne statusu u društvu ili poznanstvima.<sup>189</sup> Sukladno tome, pokazalo se kako postoji niska razina udaljenosti moći, što je u skladu s individualističkim vrijednostima poduzeća i zajednice, mišljenje svakog individualca se cijeni, a pregovaranje je proces u kojem sudjeluje cijeli tim te zajedno donose odluke. U slovenskom poslovnom svijetu prevladava "ženski" tip pregovaranja u kojem će slovenski partneri nastojati osigurati

---

<sup>186</sup> De Mooij, M., (2013). Human and Mediated Communication around the World: A Comprehensive Review and Analysis. New York : Springer Science & Business Media, str. 284- 425.

<sup>187</sup> Sales Oliveira, C., Still driven - Mobility patterns and gender roles in Portugal. CIES e-Working Paper N.º 185/2014, str. 1- 19.

<sup>188</sup> <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-slovenia/meeting-etiquette-in-slovenia/> (pristupljeno 28.05.2017.)

<sup>189</sup> Pahor, M., Prašnikar, J., Vidmar Svetlik, J., (2008). Are National Cultures Still Important in International Business? Russia, Serbia and Slovenia in Comparison. Management, 13(2), str. 1 -26.

"win-win" ishod pregovaranja i pristati na određene kompromise, s tim da i od poslovnog partnera očekuje isto.<sup>190</sup>

Kontradiktorno dosada navedenim dimenzijama, Slovenija je zemlja u kojoj vlada nesklonost riskiranju i poduzimanju novih pothvata, što je najviše izraženo kod menadžmenta starijih generacija, dok mlađe generacije pokazuju manju nesklonost riziku i neizvjesnosti.<sup>191</sup> Ovo se može objasniti činjenicom da su starije generacije bile pod komunističkim režimom, u kojima je vladala kolektivistička kultura koja nalaže da se odluke nadređenog poštuju te se to odrazilo na nesklonost riskantnim situacijama koje nisu unaprijed provjerene i odobrene od strane autoritativne osobe. Mlađe generacije ne osjećaju toliki pritisak autoriteta pa su zbog toga i odvažnije preuzeti rizik.

Poveznica s visokim stupnjem izbjegavanja rizika je i kratkoročna orijentacija na budućnost slovenskih poslovnih ljudi i mlađih generacija koji preferiraju ostvariti trenutačne učinke svog rada i izbjegavaju dugoročnije planove za čije ishode nisu sigurni.<sup>192</sup> Kao i u slučaju nesklonosti riziku, mlađe generacije slovenskih menadžera u većoj mjeri će se posvetiti dugoročnom planiranju i dugoročnijoj orijentaciji u poslovnom aspektu.

Iako je Slovenija zemlja s iznadprosječnom ravnopravnosti spolova u Europskoj uniji, postoje "naslijeđene" prepreke slovenskog društva u ostvarivanju njihovih punog poslovnog potencijala žena. Žene su još uvijek podcijenjene u procesima odlučivanja te je mnogo veći broj muškaraca na vodećim pozicijama u poduzećima.<sup>193</sup> Ipak, dolaskom novih generacija u poslovni svijet Slovenije, očekuje se veća razina ravnopravnosti spolova, veća orijentiranost poduzeća k ljudskim pravima, manja udaljenost moći i dugoročna orijentacija, što će imati za rezultat i veći udio žena u poslovnom svijetu.<sup>194</sup>

Izgradnja dugotrajnih odnosa temeljenih na povjerenju je vrlo bitno španjolskim poslovnim ljudima, koji će uspostaviti prijateljske veze s drugom pregovaračkom stranom čak i prije

---

<sup>190</sup> Ibid.

<sup>191</sup> Avramska, I., (2007). Cross- cultural comparison between business students from Macedonia, Kosovo and Slovenia and cultural differences in relation to economic development. Magistarski rad : Sveučilište u Ljubljani, str. 1- 97.

<sup>192</sup> Ibid.

<sup>193</sup> [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/510010/IPOL\\_STU\(2015\)510010\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/510010/IPOL_STU(2015)510010_EN.pdf) (pristupljeno 28.05.2017.)

<sup>194</sup> Čater, T., Pučko, D., (2011). Cultural Dimensions and Leadership Styles Perceived by Future Managers: Differences between Slovenia and a Cluster of Central European Countries. Organizacija, 44(4), str. 89- 100.

zaključivanja posla. Dok su Španjolci s jedne strane topli i srdačni, iznimno su ponosni na svoju kulturu i način života te kritiziranje istih nije preporučljivo i može uzrokovati prekid poslovnih kontakata pa je u komunikaciji s njima veoma važni biti taktičan i pristojan.<sup>195</sup>

Pri sastajanju s španjolskim poslovnim partnerima potrebno je rukovati se, smiješiti se, uputiti kontakt očiju, razmijeniti poslovne posjetnice (koje bi trebalo prevesti na španjolski) te korištenjem titule i prezimena obratiti se španjolskom partneru. Nije neobično da se španjolski muški poslovni partneri kratko zagrlje s drugom stranom, a žene razmijene poljubac u obraz. Treba imati na umu da pregovori u Španjolskoj dugo traju iz razloga što se Španjolci ne opterećuju vremenskim rokovima kao ni sustizanju rokova.<sup>196</sup> Većina sastanaka odvijat će se na poslovnim ručcima u opuštеноj atmosferi pa nije preporučljivo požurivati španjolskog partnera u donošenju odluka.

Španjolska je umjereno individualistička zemlja koja ima izražene kolektivističke vrijednosti u načinu života zbog tradicionalnog odgoja koji njeguje osjećaj pripadništva obitelji i zajednici. Ono što Španjolsku čini više individualističkom u poslovnom smislu jest odlika Španjolaca da otvoreno iskazuju svoje mišljenje te preferiraju raditi samostalno za vlastitu dobrobit.<sup>197</sup> Udaljenost moći iznimno je prisutna u španjolskim poduzećima, gdje zaposleni preferiraju i cijene autoritet koji će im davati točne upute i umjesto njih donositi poslovne odluke. Odlike ključne osobe su dobronamjernost i autoritativnost, što je ponajviše izraženo u poduzećima u obiteljskom vlasništvu.<sup>198</sup>

Španjolska je kultura koja njeguje i prakticira "ženske" vrijednosti u poslovnom i privatnom aspektu. Pokazatelj toga je izražena ravnopravnost spolova u španjolskim poduzećima u kojima žene sve više dobivaju na važnosti, a država je fokusirana na održavanje kvalitete života kvalitetno razvijenim zdravstvenim i mirovinskim sustavom. U više tradicionalnim poduzećima i mjestima Španjolske, muškarce još uvijek smatraju onima koji moraju zarađivati, a uloga žene vezana je za obiteljske vrijednosti.<sup>199</sup> Zbog važnosti očuvanja odnosa, španjolski poslovni

---

<sup>195</sup> Katz, L., (2007). op. cit. Španjolska, str. 1- 7.

<sup>196</sup> <http://news.telelangue.com/en/2012/02/etiquette-spain> (pristupljeno 28.05.2017.)

<sup>197</sup> Kooyers, J., (2015). The United States and Spain: A Comparison of Cultural Values and Behaviors and Their Implications for the Multi-Cultural Workplace. Honors Projects: Grand Valley State University, str. 1-22.

<sup>198</sup> Back, M., (2012). Developing a guide for internship in Spain. Case: Spain Internship SC. Vaasa University of Applied Sciences, str. 7- 40.

<sup>199</sup> Ibid.

partneri bit će skloniji kompromisnom rješenju te će isto očekivati od druge pregovaračke strane.

Španjolska poduzeća nisu sklona riskiranju niti poduzimaju neizvjesnih poslovnih pothvata te će španjolski zaposlenici radije ostati na radnom mjestu kojim nisu zadovoljni, nego odmaknuti se iz sigurnosti i pokušati naći bolji posao. Shodno tome, španjolski zaposlenici radije će imati manja novčana primanja i raditi u državnom poduzeću, kako bi osigurala dugoročnu zaposlenost, nego samostalno krenuti u vlastiti posao.<sup>200</sup> Također, Španjolci će radije ostati poslovni partneri s drugom stranom kojom nisu u potpunosti zadovoljni, ali je poznaju, nego upustiti se u partnerstvo s drugim, nepoznatim partnerom. Ovakva nesklonost riziku odražava se i na kratkoročnu orijentaciju na budućnost, gdje se za Španjolce može reći da "žive u trenutku" i radije ostvaruju trenutačne rezultate umjesto dugoročnih učinaka. Najveći utjecaj na ovakvu orijentaciju ima tradicija, koja njeguje poznate obrasce poslovanja, cijeni sigurnost i zazire od poduzimanja radnji koje mogu naštetiti životnom skladu i kvaliteti.

Posljednih deset godina, Španjolska se je postala model u zakonodavnoj politici za ravnopravnost spolova te je status žene u društvu i poslovnom svijetu značajno ojačao. Međutim, nastupanje ekonomske krize došlo je do rasta nejednakosti spolova, što je ukazalo na određene manjkavosti usvojenih zakonodavnih mjera.<sup>201</sup> Unatoč tome, nove generacije španjolskih menadžera ne postavljaju veće barijere ulasku žena u poslovni svijet te je za očekivati da će s ekonomskim boljitkom Španjolske i status žena u poslovnom svijetu biti bolji.

---

<sup>200</sup> Kooyers, J., (2015). loc.cit.

<sup>201</sup> Benítez, O., S., (2016). The Fragility of Gender Equality Policies in Spain. *Social Sciences*, 5(2), str. 1- 17.

## 7. OBILJEŽJA POSLOVNOG PREGOVARANJA I DIMENZIJE KULTURE U REPUBLICI HRVATSKOJ

Uzimajući u obzir manjak literature koja obrađuje poslovnu kulturu Hrvatske pa tako i poslovno pregovaranje, većina podataka koja ukazuje na dimenzije kulture u Republici Hrvatskoj prikupljena je iz članaka i znanstvenih radova čija tematika obrađuje problem dimenzija kulture u Republici Hrvatskoj. Unutar ovih izvora sadržani su i rezultati određenih istraživanja dimenzija kulture u Hrvatskoj s kojim su se usporedili rezultati istraživanja hrvatskih dimenzija kulture koje se provelo u ovom radu. U ovom poglavlju najprije će se prikazati projicirani rezultati dimenzija kulture za Hrvatsku temeljem rezultata originalnog Hofstedeovog istraživanja o dimenzijama kulture u bivšoj Jugoslaviji. Nakon toga, prikazat će se rezultati istraživanja unutar radova različitih autora o ovoj problematici, na način da će se rezultati istraživanja u pojedinim radovima prikazivati kronološkim slijedom, kako bi se jasnije uvidjele eventualne promjene u dimenzijama kulture Hrvatske tijekom vremena. Na kraju prikazat će se rezultati anketnog upitnika na kojem se temelji istraživanje ovog rada i dati zaključci o dimenzijama kulture i poslovnom pregovaranju u Republici Hrvatskoj.

### 7.1. Sekundarni podaci o dimenzijama kulture u Republici Hrvatskoj

U razdoblju provođenja originalnog Hofstedeovog međunarodnog istraživanja dimenzija kultura, prikupljali su se podaci o tada četiri dimenzije kulture u bivšoj Jugoslaviji, a putem tih rezultata napravljena je projekcija rezultata dimenzija kulture u Hrvatskoj, iz razloga što se analiza dimenzija kultura na reprezentativnom uzorku u Hrvatskoj kasnije nije provela. Rezultati Hofstedeovog istraživanja u Jugoslaviji bili su sljedeći<sup>202</sup>: indeks udaljenosti moći bio je iznimno visok (PDI = 76), a projicirana vrijednost za Hrvatsku iste dimenzije iznosila je 71, što ukazuje da se Hrvatska tada smatrala zemljom s velikim stupnjem udaljenosti moći i strogo hijerarhijski ustrojenim poduzećima. Uz visoki indeks izbjegavanja nesigurnosti u Jugoslaviji (UAI = 88), projicirana vrijednost indeksa ove dimenzije za Hrvatsku bila je 80, što je ukazivalo da su hrvatski poduzetnici iznimno neskloni preuzimanju rizika i poduzimanju neizvjesnih poslovnih pothvata. S niskim indeksom individualizma (IDV = 27), Jugoslavija se pokazala kolektivističkom zemljom, a malo veći projicirani rezultat za Hrvatsku iznosio je 33

---

<sup>202</sup> Hofstede, G., (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations., 2nd Ed., Thousand Oaks: Sage Publications, str. 45-46.

te tako Hrvatsku svrstao u društvo koje njeguje i prakticira kolektivističke vrijednosti, odnosno kolektivističku kulturu. Indeks muževnosti (koji je tada ujedno mjerio posljednju dimenziju kulture "Muževnost" – "MAS") za Jugoslaviju iznosio je 21, a projicirana vrijednost tog indeksa za Hrvatsku iznosila je 40, što je tada značilo da u Hrvatskoj prevladavaju "ženske" vrijednosti. Shodno ovome, Hrvatska se smatrala kolektivističkom zemljom s "ženskim" vrijednostima koja je kratkoročno orijentirana, nesklona preuzimanju rizika i nesigurnih situacija te s visokom razinom udaljenosti moći između zaposlenika i nadređenih. Opravdanost ovakvih projekcija leži u činjenici da je Hrvatska bila jedna od zemalja u sklopu komunističkog režima Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije te su njeni tadašnji stanovnici (kao i druge zemlje koje su u prošlosti bile pod određenim režimom) živjeli u kulturi koju je njegovao tadašnji režim, što se odrazilo na tadašnje projekcije dimenzija kulture.

Empirijsko istraživanje koje se 2007. godine provelo u Hrvatskoj<sup>203</sup>, a odnosilo se na ispitivanje uloge poslovnog pregovaranja kao jednog od izvora konkurentskih prednosti unutar hrvatskih poduzeća, ustanovilo je da je u hrvatskim poduzećima uvelike prisutna svijest o tome da sposobnost poslovnog pregovaranja predstavlja značajan izvor konkurentске prednosti, ali da ta svijest nije dostatno operacionalizirana. Dvije trećine hrvatskih poduzeća izjasnilo se da je sposobnost poslovnog pregovaranja značajni izvor konkurentске prednosti, iako je samo 40% ispitanih poduzeća (n =100) redovito ulagalo u razvijanje pregovaračke sposobnosti svojih zaposlenika. Što se tiče odgovornih osoba za pregovaranje, rukovodstvo poduzeća uglavnom je obavljalo pregovore s drugom pregovaračkom stranom, dok su se pregovarački timovi (ili samo jedan pregovarač) rjeđe angažirali.

Istraživanje koje se provelo 2011. godine<sup>204</sup>, a odnosilo se na istraživanje dimenzije nacionalne inovacijske kulture u Hrvatskoj kao provjera vjerodostojnosti Hofstedeovih dimenzija, utvrdilo je da Republika Hrvatska ima nisku razinu inovativnosti te shodno s time i nizak stupanj dugoročne orijentacije (LTO) te visok stupanj izbjegavanja nesigurnosti (UAI). Također, pokazalo se da udaljenost moći postoji (UAI) i da Hrvatska ima hijerarhijski ustrojena poduzeća, nisku razinu individualnosti (IDV) i više kolektivističku kulturu te da prevladavaju "ženske" vrijednosti, odnosno indeks muževnosti (MAS) je bio nizak.

---

<sup>203</sup> Križman, Pavlović, D., Kalanj, I. (2008). Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentске prednosti. *Ekonomika istraživanja*, 21(4), str. 1- 20.

<sup>204</sup> Lažnjak, J., (2011). Dimensions Of National Innovation Culture In Croatia : Content Validity of Hofstede's Dimensions. *Društvena istraživanja : journal for general social issues*, 20 (4), str. 1015- 1038.

Istraživanje koje se provelo 2012. godine<sup>205</sup>, a analiziralo je kulturalne razlike između Hrvatske, Brazila, Njemačke i Srbije, pokazalo je da se u usporedbi s originalnim istraživanjem indeks udaljenosti moći u Hrvatskoj smanjio, a da nije bilo većeg pomaka u vidu manjeg stupnja izbjegavanja nesigurnosti što je Hofstede objasnio kao posljedicu bivšeg komunističkog režima u kojem je bila Hrvatska. Hrvatska je pokazala tendencije transformacije u individualističko društvo, a od sve četiri ispitivane zemlje Hrvatska se pokazala kao najviše kratkoročno orijentirana zemlja.

Istraživanje koje se bavilo analizom upravljanja konfliktima u Hrvatskoj, a provelo se 2013. godine<sup>206</sup>, utvrdilo je da se u hrvatskim poduzećima konflikti rješavaju kompromisnim putem i međusobnom prilagodbom. Kao potvrdu da se tijekom godina Hrvatska transformira u individualističko društvo, ovo istraživanje navodi kako je kompromisno rješavanje konflikata i suradnja između zaposlenika i nadređenih očita karakteristika individualnog društva, ali isto tako da se nacionalna kultura ne može primjenjivati za svakog pojedinca te da unutar individualističke kulture može biti prisutan i kolektivism. Istraživanje koje se provelo iste godine<sup>207</sup> iznijelo je preporuke poboljšanja poslovne kulture hrvatskih poduzeća, što uključuje odnos prema zaposlenicima, sadašnjim klijentima te potencijalnim budućim klijentima. Također, ispitanici su smatrali da bi poduzeća trebala uzimati u obzir mišljenja javnosti i zaposlenika u procesu odlučivanja.

Istraživanje kulturalnih razlika u stilovima odlučivanja koje se provelo 2013. godine<sup>208</sup>, pokazalo je da Hrvatska ima izrazito muževan, odnosno konzervativan stil u procesu odlučivanja na kojeg je utjecala religija te da su u procesu odlučivanja Hrvati iznimno skloni predostrožnosti i uzimaju u obzir sve moguće posljedice koje odluke mogu prouzročiti. Shodno ovom istraživanju, Hrvatska je pokazala visok stupanj izbjegavanja nesigurnosti i rizika, što je bilo u skladu s podacima koji su navodili da je Hrvatska konzervativno i muževno društvo s jako naglašenom kratkoročnom orijentacijom na budućnost.

---

<sup>205</sup> Filipović, D., Podrug, N., Stančić, I. (2014). Analysis of cultural differences between Croatia, Brazil, Germany and Serbia. *Economic Research – Ekonomska istraživanja*, 27(1), str 818–829.

<sup>206</sup> Gata, N., Podrug, N., (2013). Komparativna analiza stilova upravljanja konfliktima između Hrvatske i SAD-a. *Economic Review*, 64(2), str. 123-142.

<sup>207</sup> Budak, J., Rajh, E., Stubbs, P. (2013). Mind the gap: Citizens' and companies' views of business culture in Croatia. *Croatian Economic Survey*, 15(1), str. 89- 114.

<sup>208</sup> Dabić, M., Podrug, N., Tipurić, D., (2015). Cultural Differences Affecting Decision-Making Style: A Comparative Study Between 4 Countries. *Journal of Business Economics and Management*, 16(2), str. 275 - 289.

Novije istraživanje dimenzija kulture u Republici Hrvatskoj<sup>209</sup> koje se provelo 2014. godine, utvrdilo je da hrvatsku nacionalnu kulturu obilježava niža razina distance moći, umjereno viša razina individualizma, niska razina maskuliniteta i niža razina dugoročne orijentacije, što predstavlja karakteristike razvijenih zemalja. Čini se da je ubrzani proces globalizacije pridonio konvergenciji stavova građana i njihovu približavanju stavovima građana u razvijenim zemljama. Međutim, indeks izbjegavanja nesigurnosti pokazao se visokim, što autori ovog istraživanja navode kao karakteristiku post-tranzicijskih zemalja.

U sljedećem potpoglavlju prikazat će se rezultati primarnog istraživanja dimenzija kulture u Hrvatskoj koji su dobiveni putem anketnog upitnika i na kojem se temelji istraživanje ovog diplomskog rada, a potom će se ti isti podaci usporediti s podacima prethodnih istraživanja. Također, usporedbom sekundarnih podataka s primarnim, dat će se uvid u eventualne pozitivne ili negativne pomake dimenzija kulture i poslovnih običaja Hrvatske. Uzimajući u obzir da većina post-tranzicijskih zemalja, u koje spada i Hrvatska, s godinama doživljava promjene dimenzija kulture izazvane brzim procesom globalizacije, modernizacije i utjecajem razvijenih zemalja, ovo istraživanje pokazat će imaju li hrvatske dimenzije kulture tendenciju promjena izazvanih prethodno navedenim uzrocima.

## 7.2. Rezultati istraživanja dimenzija kulture i karakteristika poslovnog pregovaranja u Republici Hrvatskoj

Istraživanje dimenzija kulture i karakteristika poslovnog pregovaranja u Republici Hrvatskoj provelo se u razdoblju od 10. ožujka do 15. lipnja 2017. gdje je od ukupnog broja 1110 poslanih anketnih upitnika na 29 pitanja iz anketnog upitnika odgovorilo 255 ispitanika, odnosno povrat sveukupnog broja poslanih anketnih upitnika iznosi 22,98%. Temeljem tih odgovora kojim će se provjeriti postavljene hipoteze, došlo se do novih spoznaja o dimenzijama kulture i karakteristikama pregovaranja u Republici Hrvatskoj na sljedeći način : prvih 6 pitanja ispitivalo je demografske značajke ispitanika (spol, dob, radna pozicija u poduzeću te radni staž) i općenite značajke poduzeća u kojem rade (veličina poduzeća i djelatnost poduzeća), sljedećih 18 pitanja ispitivalo je dimenzije kulture i karakteristike pregovaranja na način da su se odgovorima ispitanika na ta ista pitanja ciljano provjeravale svaka od dimenzija kulture zasebno, dok su posljednjih 5 pitanja ispitivala karakteristike

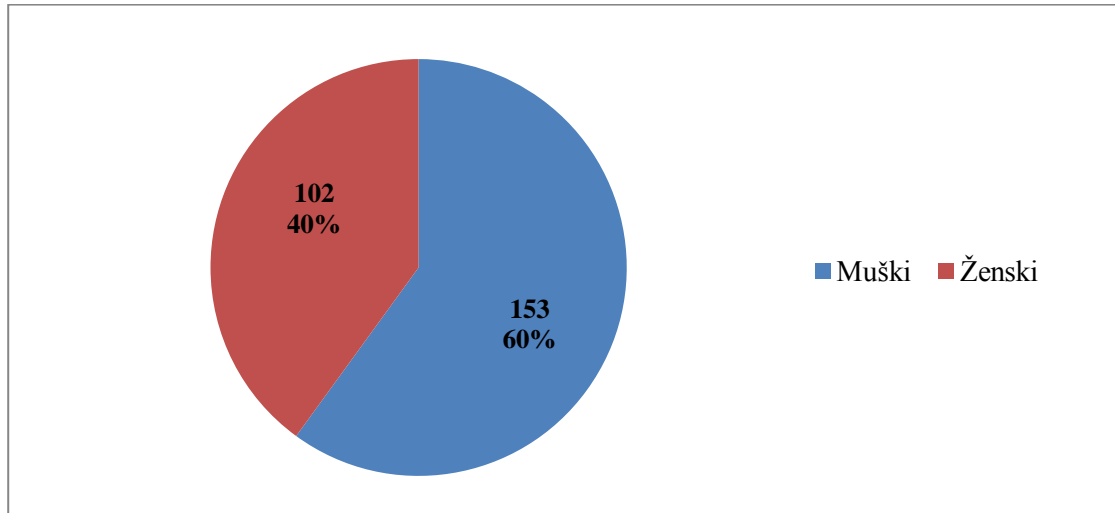
---

<sup>209</sup> AniĆ, I., D., Budak, J., Rajh, E., (2016). Hofstede's culture value survey in Croatia: Examining regional differences. Društvena istraživanja : journal for general social issues, 25(3), str. 309- 327.



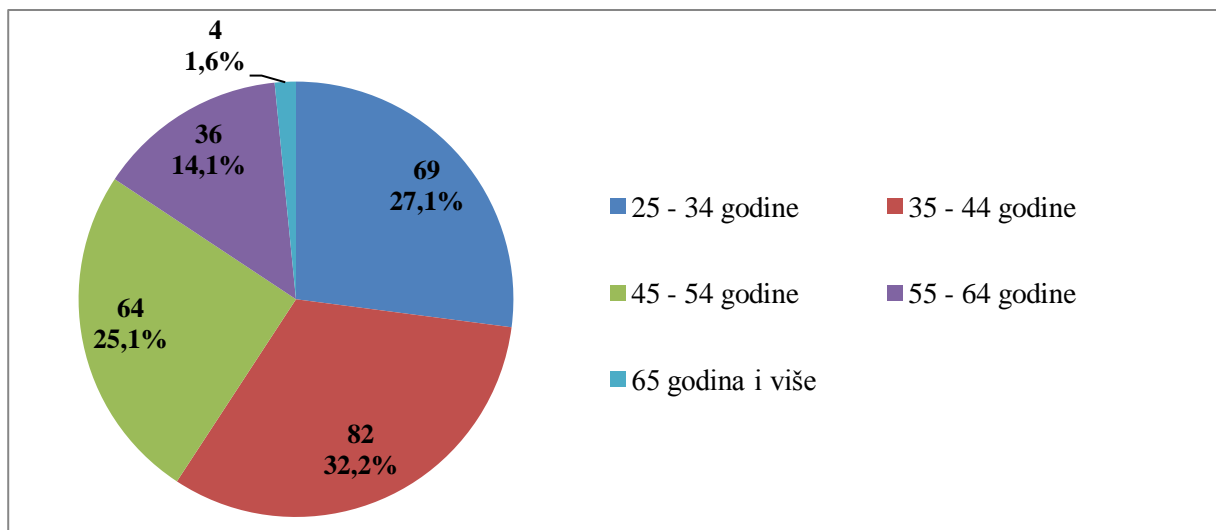
hrvatskih pregovarača u vidu njihove spremnosti prilagodbe drugoj pregovaračkoj kulturi i izravnosti u komunikaciji (verbalna i neverbalna komunikacija, oslovljavanje titulom te iskazivanje emocija u pregovaračkom procesu).

Odgovori ispitanika na pitanja iz anketnog upitnika prikazani su u sljedećim grafikonima :



Grafikon 1 : Spolna struktura ispitanika  
Izvor : istraživanje autorice

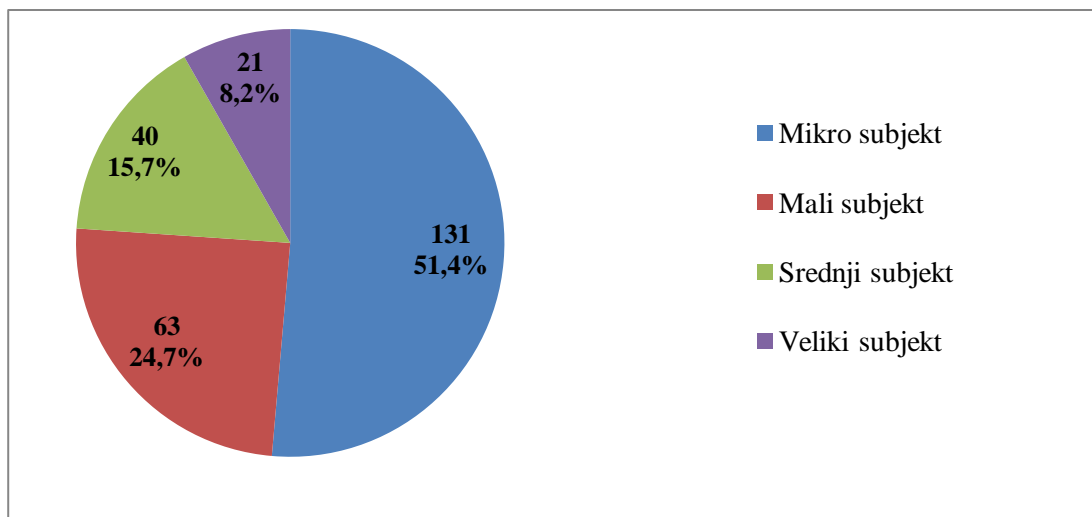
U ovom istraživanju sudjelovalo je 255 ispitanika od kojih su, kao što je prikazano na grafikonu 1, 102 ispitanika ženskog spola (40%), a 153 ispitanika muškog spola (60%). S obzirom da je u Republici Hrvatskoj veći broj muškaraca na ključnim i vodećim pozicijama poduzeća u odnosu na broj žena na istim tim pozicijama, ne čudi činjenica da je ovo istraživanje obuhvatilo veći broj ispitanika muškog spola. Unatoč tome što je prevagnuo broj muških ispitanika, broj ispitanika ženskog spola koje je ovo istraživanje obuhvatilo nije zanemariv.



Grafikon 2 : Dobna struktura ispitanika  
Izvor : Istraživanje autorice

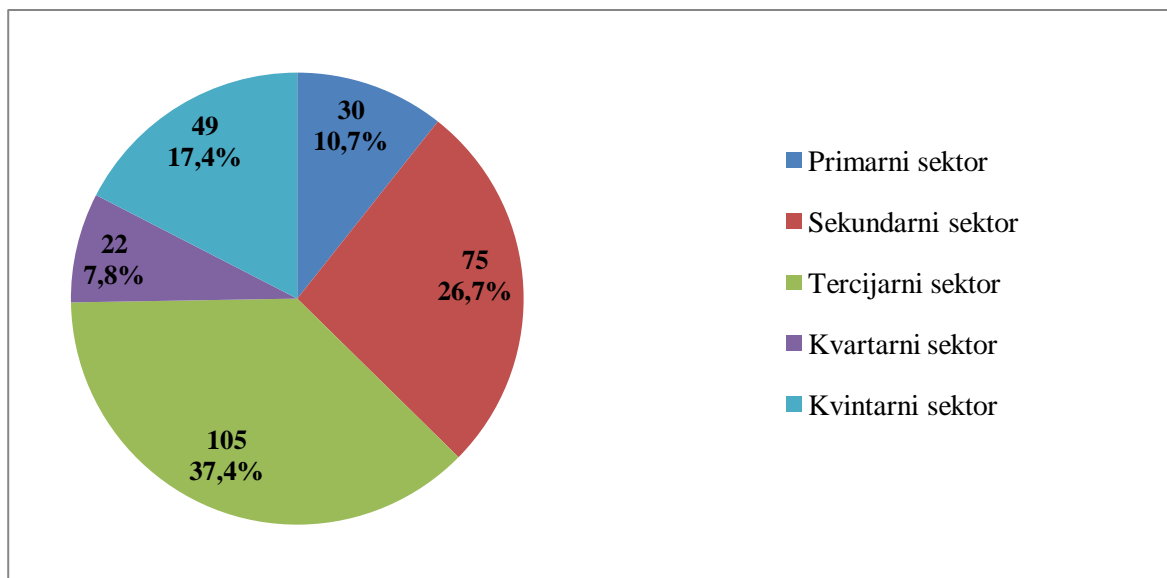
Na grafikonu 2 prikazana je dobna struktura ispitanika ovog istraživanja gdje je sa 82 ispitanika, odnosno 32,2% , dobna skupina od 35-44 godine najčešće zastupljena dobna skupina. Druga po redu najčešća dobna skupina je od 25-34 godine sa 69 ispitanika (27,1%) , sa 64 ispitanika (25,1%) slijedi je dobna skupina od 45-54 godine, potom sa 36 ispitanika (14,1%), dobna skupina od 55- 64 godine te je s 4 ispitanika (1,6%) najrjeđe zastupljena dobna skupina od 65 godina i više.

Gledajući dvije najčešće zastupljene dobne skupine može se reći da je ovim istraživanjem najviše obuhvaćena mlađa generacija i generacija srednje životne dobi, što da naslutiti da će se na sudjelovanje u istraživanjima u Hrvatskoj lakše odazvati netko upravo iz ovih dobnih skupina nego iz starijih generacija. To se može protumačiti kao veća odvažnost mlađih i srednjih generacija hrvatskih stanovnika koji posluju u okruženju u kojem je komunikacija i interakcija imperativ te koji su bili prisutni svakom povijesnom i političkom događaju od nastanka Republike Hrvatske pa tako i procesu tranzicije. Sukladno ovim podacima, u ovom istraživanju bit će najčešće zastupljeni stavovi dvaju navedenih najčešćih dobnih skupina koji će zasigurno u većini utvrditi postojeće dimenzije kulture u Hrvatskoj.



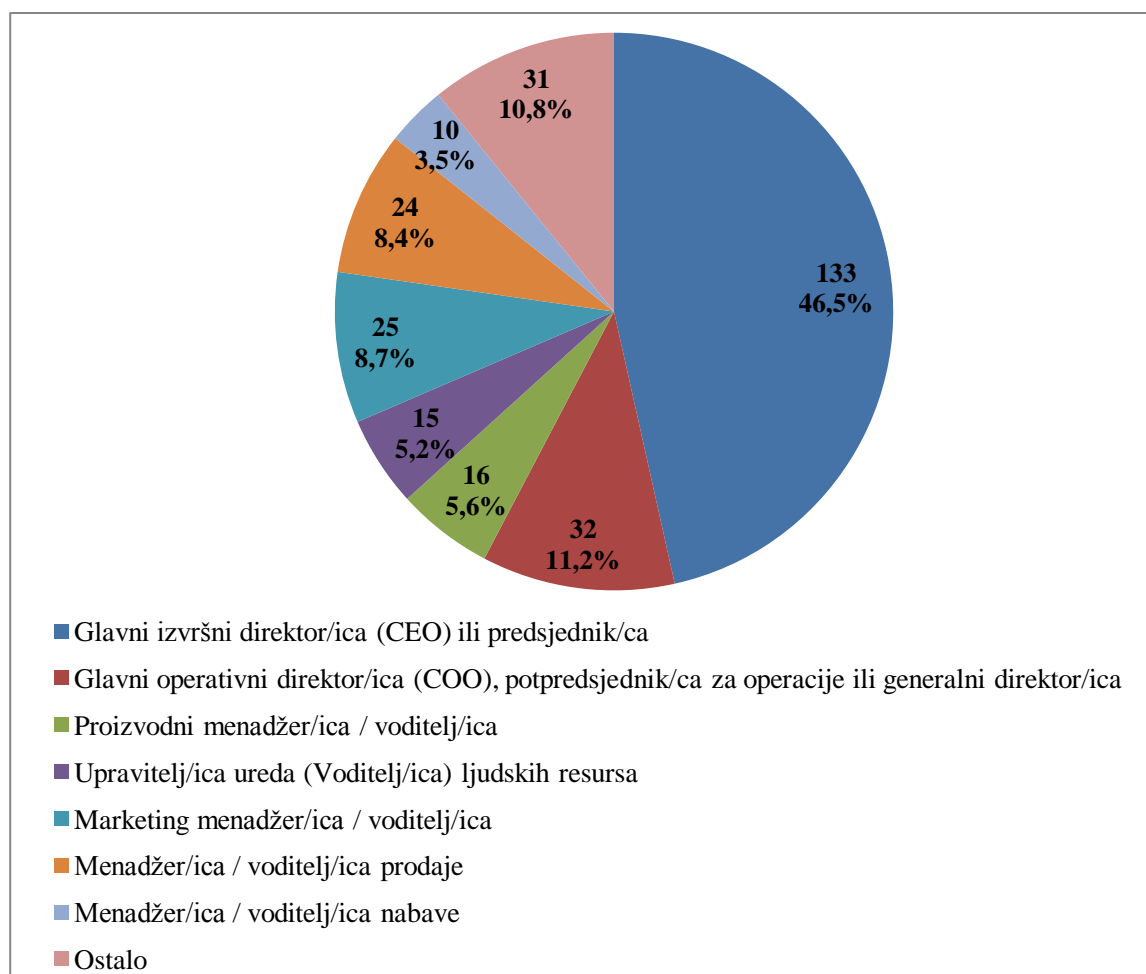
Grafikon 3 : Veličina poduzeća u kojima su zaposleni ispitanici  
Izvor : Istraživanje autorice

Na grafikonu 3 prikazano je da je mikro poduzeće najčešća veličina poduzeća u kojima su zaposleni ispitanici ovog istraživanja, odnosno 131 ispitanik (51,4%) radi u mikro poduzeću. Zatim, 63 ispitanika (24,7%) odgovorilo je da su zaposleni u subjektima male veličine, dok je u subjektima srednje veličine zaposleno 40 ispitanika (15,7%). Najrjeđa veličina poduzeća je veličina velikog subjekta u kojima je 21 zaposlenih (8,2%). Činjenica da je čak više od polovice ispitanika koji su pristali sudjelovati u ovom istraživanju zaposleno u mikro veličini poduzeća, a 40% u maloj i srednjoj veličini poduzeća, može se shvatiti pozitivno i motivirajuće za hrvatsko gospodarstvo jer oni predstavljaju generator novog zapošljavanja i kreiranja dodane vrijednosti svakog nacionalnog gospodarstva.



Grafikon 4 : Klasifikacija poduzeća prema djelatnosti u kojima su zaposleni ispitanici  
Izvor : Istraživanje autorice

Na grafikonu 4 prikazani su odgovori na 4. pitanje anketnog upitnika koje je imalo mogućnost višestrukog odabira (višestruka klasifikacija djelatnosti poduzeća) ponuđenih odgovora te je vidljivo je da je sa 105 odgovora ispitanika (37,4%), tercijarni sektor najčešći sektor u kojem posluju hrvatska poduzeća čiji su zaposlenici sudjelovali u ovom istraživanju , što je logično s obzirom da je Hrvatska turistička zemlja, a ujedno i zemlja koja zbog svog geografskog položaja i prirodnih bogatstava pogoduje razvijanju uslužnih djelatnosti. Sljedeći najčešći sektor sa 75 odgovora ispitanika (26,7%) je sekundarni sektor, a slijedi ga kvintarni sektor sa 49 odgovora ispitanika (17,4%). Iza kvintarnog sektora sa 30 odgovora ispitanika (10,7%), hrvatska poduzeća djeluju unutar primarnog sektora, a najrjeđi sektor unutar kojeg djeluju ispitanici hrvatskih poduzeća, sa 22 odgovora ispitanika (7,8%) je kvartarni sektor.



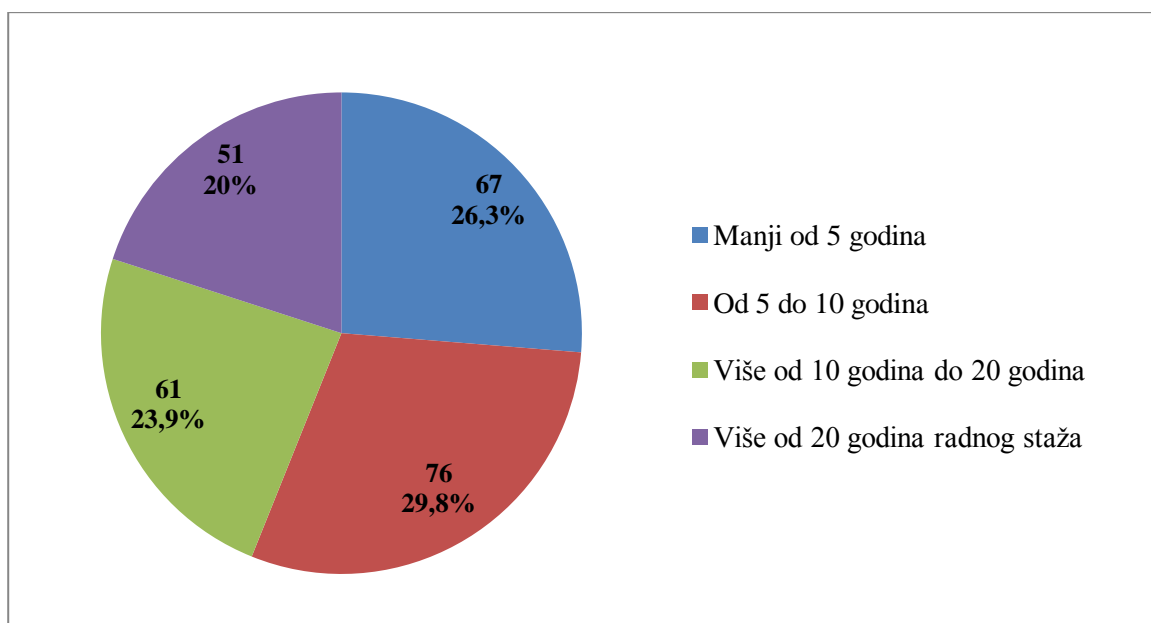
Grafikon 5 : Radne pozicije ispitanika unutar poduzeća u kojem su zaposleni  
Izvor : Istraživanje autorice

Grafikon 5 prikazuje odgovore na 5. pitanje anketnog upitnika u kojem se nudila mogućnost višestrukog odabira (više radnih pozicija unutar jednog poduzeća) ponuđenih odgovora. Sa 133 odgovora ispitanika (46,5%) najčešća radna pozicija je glavni izvršni direktor/ica (CEO) ili predsjednik/ca, a sljedeća najčešća radna pozicija ispitanika sa 32 odgovora (11,2%) je glavni operativni direktor/ica (COO), potpredsjednik/ca za operacije ili generalni direktor/ica, koju sa 25 odgovora ispitanika (8,7%) slijedi radna pozicija marketing menadžera/ice. Četvrta najčešća radna pozicija sa 24 odgovora ispitanika (8,4 %) je pozicija menadžera/ice prodaje, a slijedi je sa 16 odgovora ispitanika (5,6%) radna pozicija proizvodnog menadžera/ice, koju sa 15 odgovora ispitanika (5,2%) slijedi radna pozicija upravitelja/ice ureda ljudskih resursa. Najrjeđa radna pozicija koju su ispitanici naveli u ovom anketnom upitniku je sa 10 odgovora ispitanika (3,5%) pozicija menadžera/ice nabave.

Ostale radne pozicije koje nisu bile ponuđene za odabir u ovom anketnom upitniku, spadaju pod odgovor "Ostalo" koji ima 31 odgovor ispitanika (10,8%) . Unutar odgovora "Ostalo"

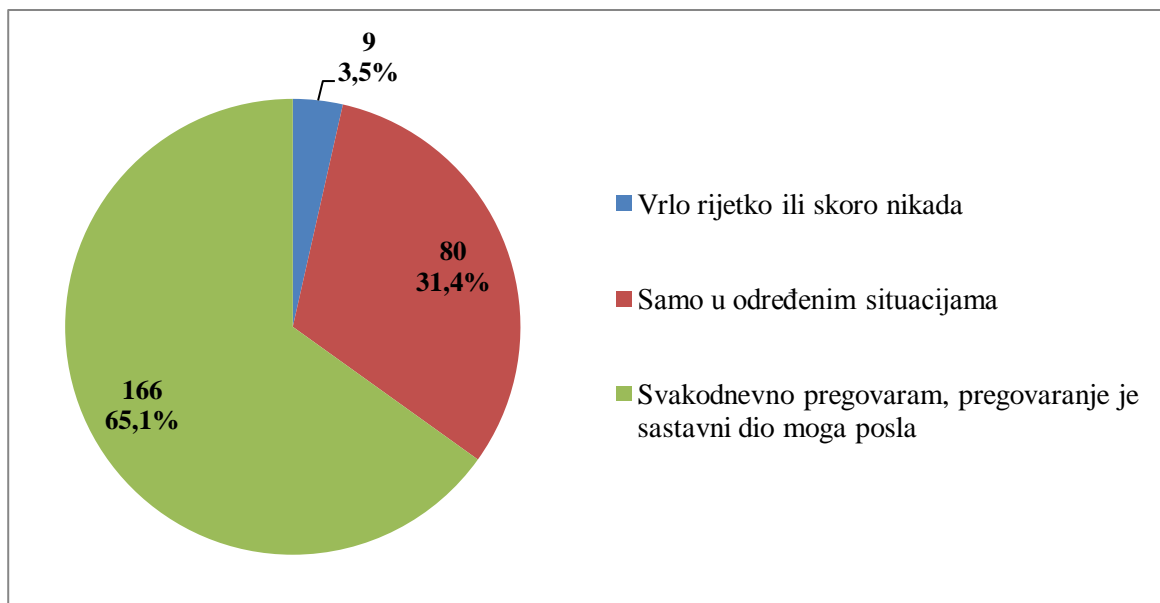
ispitanici su naveli sljedeće radne pozicije : računovođa, asistent u marketingu, prokurist, asistent prodaje, asistent uprave, prodajni savjetnik, tajnik/ca uprave te voditelj/ica ulaganja i izvođenja radova.

Ovakva struktura odgovora koja pokazuje da je skoro polovica ispitanika na poziciji glavnog izvršnog direktora/ice (CEO) ili predsjednika/ce, odgovara činjenici da je ovim istraživanjem najviše obuhvaćeno zaposlenika koji djeluju u poduzećima mikro veličine (4. pitanje) , odnosno ti ispitanici vjerojatno su i vlasnici mikro poduzeća . Shodno tome, u ovom radu prikazat će se karakteristike pregovarača , ponajviše onih koji djeluju na ključnim pozicijama hrvatskih poduzeća.



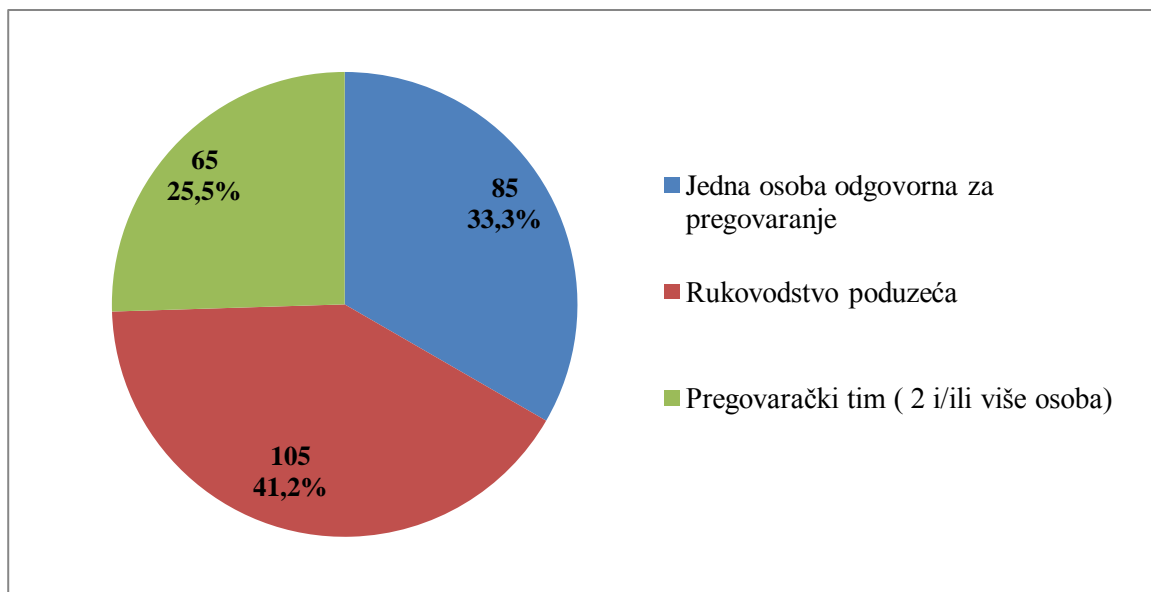
Grafikon 6 : Radni staž ispitanika unutar poduzeća u kojem su zaposleni ispitanici  
Izvor : Istraživanje autorice

Iz grafikona 6 vidljivo je da je od 5 do 10 godina radnog staža, najčešći radni staž kojeg ima 76 ispitanika (29,8%), a manje od 5 godina radnog staža ima 67 ispitanika (26,3%) koji je ujedno drugi najčešći radni staž ispitanika. Sljedeći najčešći radni staž je od 10 do 20 godina radnog staža kojeg ima 61 ispitanik (23,9%), a radni staž kojeg ima najmanji broj ispitanika, odnosno 51 ispitanik (20%), je radni staž duži od 20 godina. Zbog zapravo male razlike u postocima iskazanog radnog staža ispitanika istraživanja, ovaj rad prikazat će u skoro jednakom omjeru karakteristike pregovaranja hrvatskih pregovarača s različitom duljinom radnog staža.



Grafikon 7 : Učestalost pregovaranja ispitanika unutar svog radnog mjesta  
Izvor : Istraživanje autorice

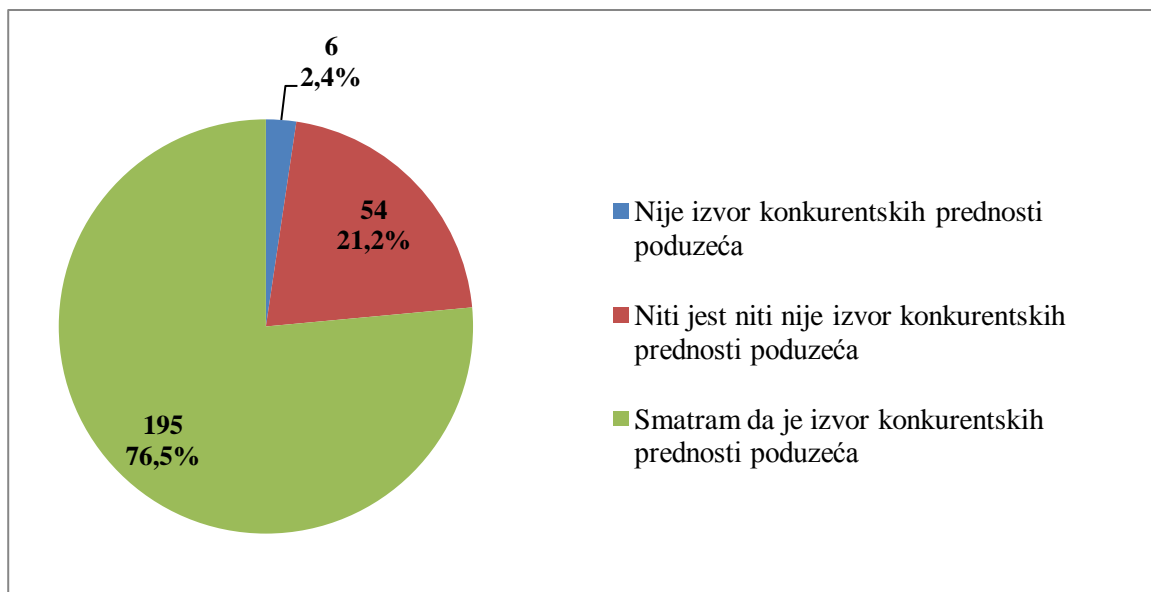
Grafikon 7 prikazuje kako se čak 166 ispitanika (65,1%) izjasnilo da je pregovaranje sastavni dio njihova posla te da svakodnevno pregovaraju, dok se 80 ispitanika (31,4%) izjasnilo da pregovaraju u samo određenim situacijama, kao što su zaključivanje poslovnih ugovora, pregovaranje s klijentima te zaposlenicima. Ostalih 9 ispitanika (3,5%) izjasnilo se kako vrlo rijetko pregovara ili skoro nikada. Ovako veliki broj ispitanika koji svakodnevno (ili ponekada) pregovaraju, pokazuje kako su djelatnici hrvatskih poduzeća svjesni procesa pregovaranja kao sastavnog dijela poslovnog aspekta te to da naslutiti da će ovako velik stupanj zastupljenosti pregovaranja kao aktivnosti unutar poduzeća danas, u budućnosti biti još veći.



Grafikon 8 : Odgovornost za pregovaranje unutar poduzeća u kojima su ispitanici zaposleni  
 Izvor : Istraživanje autorice

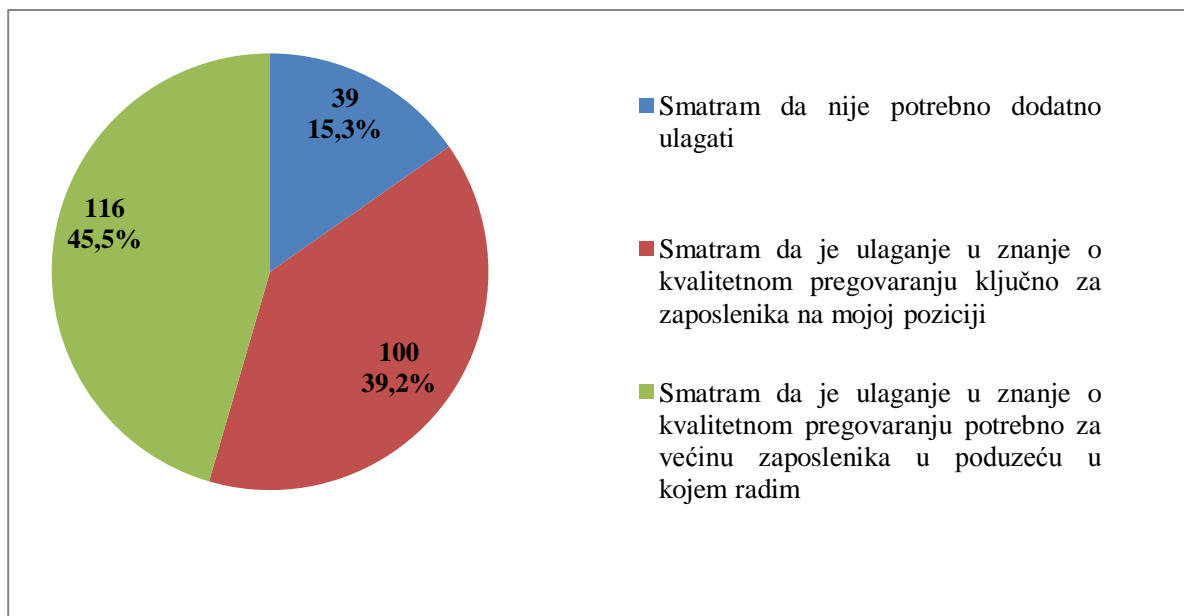
Grafikon 8 prikazuje da se 105 ispitanika (41,2%) izjasnilo da je rukovodstvo poduzeća zaduženo za pregovaranje u poduzeću u kojem rade, dok se 85 ispitanika (33,3%) izjasnilo da je jedna osoba unutar poduzeća u kojem radi odgovorna za pregovaranje. Ostalih 65 ispitanika (25,5%) izjasnilo se da poduzeće u kojem rade ima pregovarački tim koji je zadužen za procese pregovaranja. Prema ovome, 58,8% ispitanih hrvatskih poduzeća angažira odgovornu osobu ili pregovarački tim za proces pregovaranja, što implicira da hrvatska poduzeća shvaćaju dugoročnu važnost kvalitetnog pregovaranja pa sukladno tome angažiraju isključivo pregovarača (ili više njih) koji će voditi procese pregovaranja poduzeća. Iz ovoga se još da naslutiti kako hijerarhija ne igra ključnu ulogu u procesima pregovaranja hrvatskih poduzeća te da rukovodstvo poduzeća prepušta vođenje procesa pregovaranja individualcima.





Grafikon 9 : Mišljenje ispitanika o poslovnom pregovaranju kao jednom od izvora konkurentskih prednosti poduzeća  
Izvor : Istraživanje autorice

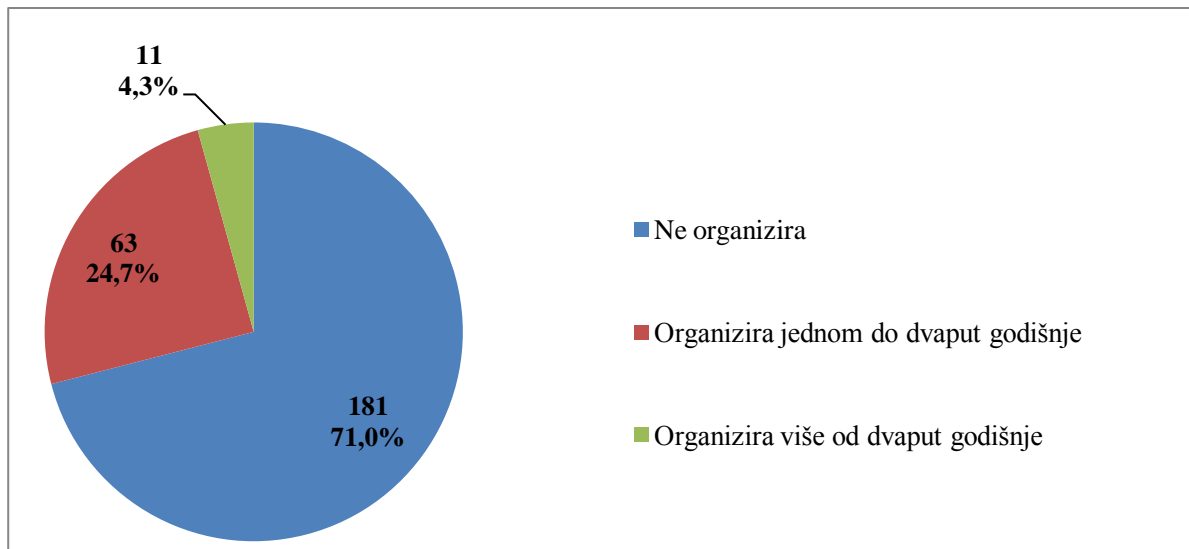
Iz grafikona 9 vidljivo je kako 195 ispitanika (76,5%) smatra da je kvalitetno poslovno pregovaranje jedno od izvora konkurentskih prednosti poduzeća, dok je 54 ispitanika (21,2%) ostalo suzdržano u klasifikaciji poslovnog pregovaranja kao važnog ili nevažnog. Ostalih 6 ispitanika (2,4%) izjasnilo se kako poslovno pregovaranje ne smatraju izvorom konkurentskih prednosti poduzeća. Veliki broj onih koji smatraju da je kvalitetno poslovno pregovaranje jedno od izvora konkurentskih prednosti poduzeća pokazuje kako hrvatska poduzeća imaju visoku razinu svjesnosti o tome da su u današnjem poslovnom svijetu gdje je veliki protok ljudi, informacija i posla, poslovno pregovaranje i komunikacija nužni kako bi ostali konkurentni na tržištu te da je pregovaranje jedna od aktivnosti koja poduzeću može predstavljati izvor konkurentske prednosti.



Grafikon 10 : Mišljenja ispitanika o ulaganju poduzeća u znanje zaposlenika na njihovoj poziciji o kvalitetnom poslovnom pregovaranju

Izvor : Istraživanje autorice

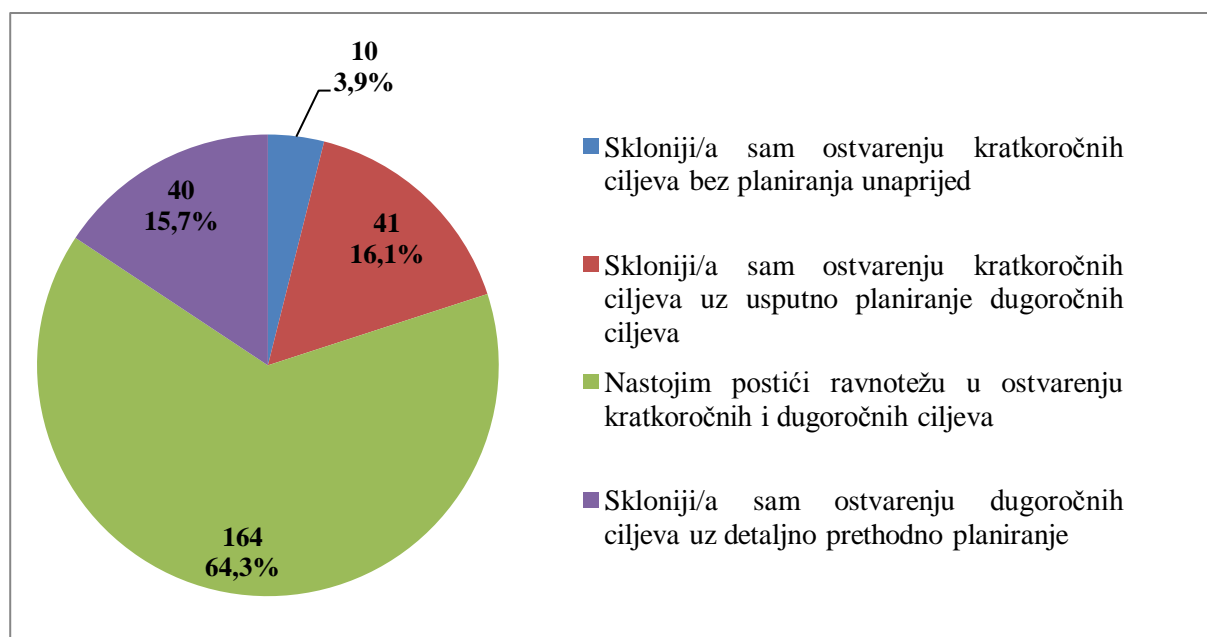
Grafikon 10 prikazuje kako 116 ispitanika (45,5%) smatra da je ulaganje u znanje o kvalitetnom pregovaranju potrebno za većinu zaposlenika u poduzeću u kojem rade, dok 100 ispitanika (39,2%) smatra da je za zaposlenika na njihovoj poziciji ulaganje u znanje o kvalitetnom pregovaranju ključno. Ostalih 39 ispitanika (15,3%) smatra kako dodatno ulaganje u znanje o kvalitetnom pregovaranju za zaposlenika na njihovoj poziciji nije potrebno. Ovakvi odgovori, u skladu su s odgovorima na 8. i 9. pitanje, gdje se još jednom potvrđuje svjesnost hrvatskih poduzeća i pregovarača o važnosti poslovnog pregovaranja. Sa 84,7% ispitanika koji smatraju da je potrebno ulagati u vještine kvalitetnog pregovaranja, vidi se da su hrvatski zaposlenici i pregovarači ustrajni u mišljenju da je poslovno pregovaranje imperativ u kvalitetnom funkcioniranju poduzeća, koje jamči konkurentsku prednost, a do koje se dolazi ulaganjem poduzeća u vještine pregovaranja svojih zaposlenika.



Grafikon 11 : Učestalost poduzeća u organiziranju treninga, seminara i edukativnih radionica o poboljšanju vještina poslovnog pregovaranja  
Izvor : Istraživanje autorice

Grafikon 11 prikazuje da unatoč mišljenjima ispitanika kako poduzeće treba ulagati u znanje zaposlenika o pregovaranju, čak 181 ispitanik (71,%) tvrdi kako poduzeće u kojem radi ne organizira dodatna usavršavanja o pregovaranju u vidu treninga, seminara i edukativnih radionica. Tek 29% ispitanika tvrdi kako poduzeća u kojima rade organizira dodatna usavršavanja poslovnog pregovaranja, od kojih se 63 ispitanika (24,7%) izjasnilo kako poduzeće u kojima rade organizira usavršavanja u pregovaranju jednom do dvaput godišnje, a 11 ispitanika (4,3%) tvrdi kako poduzeća u kojima rade organizira usavršavanja o pregovaranju više od dvaput godišnje.

Ovakvi podaci pokazuju da, iako individualci unutar hrvatskih poduzeća smatraju kako je važno dodatno usavršavati u znanje zaposlenika o vještinama pregovaranja, rijetka je sama provedba istih. S obzirom da se u prijašnjim pitanjima zaključilo kako ispitanici hrvatskih poduzeća imaju mišljenje da je poslovno pregovaranje bitno za razvoj konkurentske prednosti poduzeća, a činjenica je da je takva prednost poduzeća nešto što se razvija dugoročno, podacima iz ovog pitanja da se naslutiti kako praksa ulaganja hrvatskih poduzeća u vještine poslovnog pregovaranja itekako zaostaje za mišljenjima hrvatskih pregovarača o njihovom usavršavanju poslovnog pregovaranja.

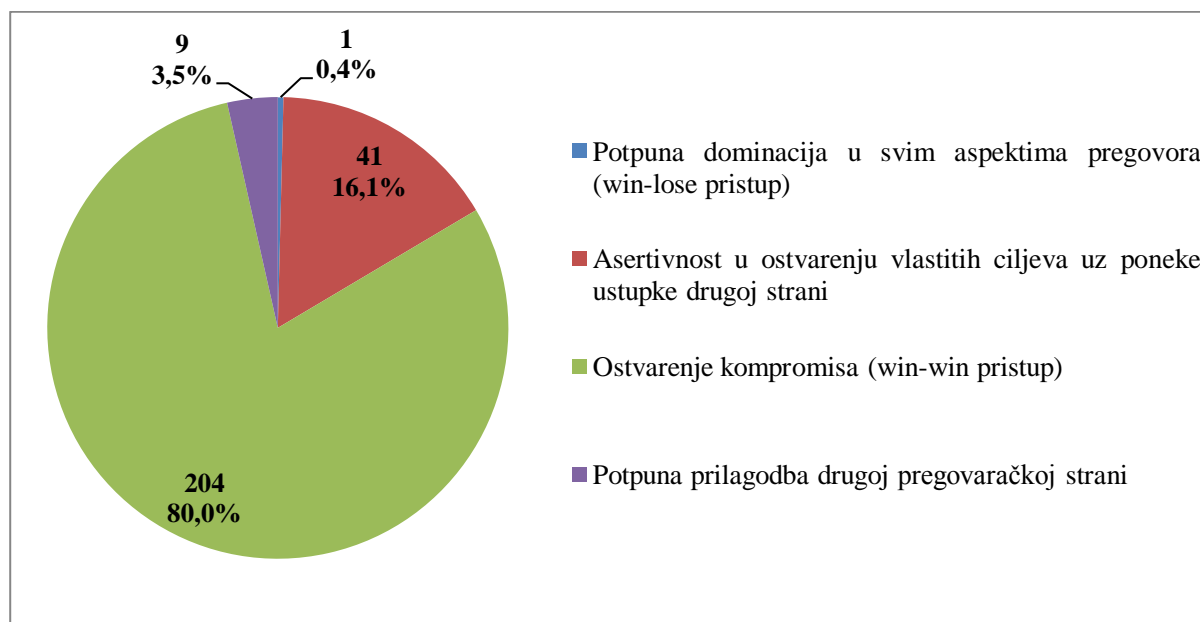


Grafikon 12 : Orijentacija ispitanika u ostvarenju ciljeva

Izvor : Istraživanje autorice

Na grafikonu 12 vidljivo je kako 164 ispitanika (64,3%) nastoji ostvariti ravnotežu u ostvarenju podjednako kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, 41 ispitanik (16,1%) tvrdi da postoji veća sklonost ostvarenju kratkoročnih ciljeva uz usputno planiranje dugoročnih ciljeva, 40 ispitanika (15,7%) izjasnilo se kako je sklonije ostvarenju dugoročnih ciljeva uz detaljno prethodno planiranje, a 10 ispitanika (3,9%) tvrdi kako su skloniji ostvarenju kratkoročnih ciljeva bez planiranja unaprijed. S obzirom da je većina ispitanika odgovorila da nastoji održavati ravnotežu u ostvarenju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, sama vremenska orijentacija hrvatskih ispitanika može se tek donekle determinirati promatranjem ostalih najčešćih odgovora. Promatrajući dvije krajnosti vremenske orijentacije koje su bile ponuđene, 3,9% ispitanika izjasnilo se da ostvaruje isključivo kratkoročne ciljeve bez planiranja unaprijed, dok se za drugu krajnost, odnosno ostvarenje dugoročnih ciljeva uz detaljno planiranje opredijelilo 15,7% ispitanika. Ako se promatraju samo krajnji odgovori, hrvatski ispitanici su više dugoročno orijentirani, no promatranjem drugog najčešćeg odgovora za koje se opredijelilo 16,1% ispitanika i u kojem stoji da su skloniji kratkoročnim ciljevima uz usputno planiranje dugoročnih, kratkoročna orijentacija hrvatskih ispitanika tek blago premašuje dugoročnu. Iz ovoga se može zaključiti da su hrvatski ispitanici u vidu ostvarenja ciljeva i planiranja skoro podjednako kratkoročno i dugoročno orijentirani (iako kratkoročnost umjereno prevladava) te da će za utvrđivanje konačne vremenske orijentacije hrvatskih ispitanika trebati uzeti u obzir

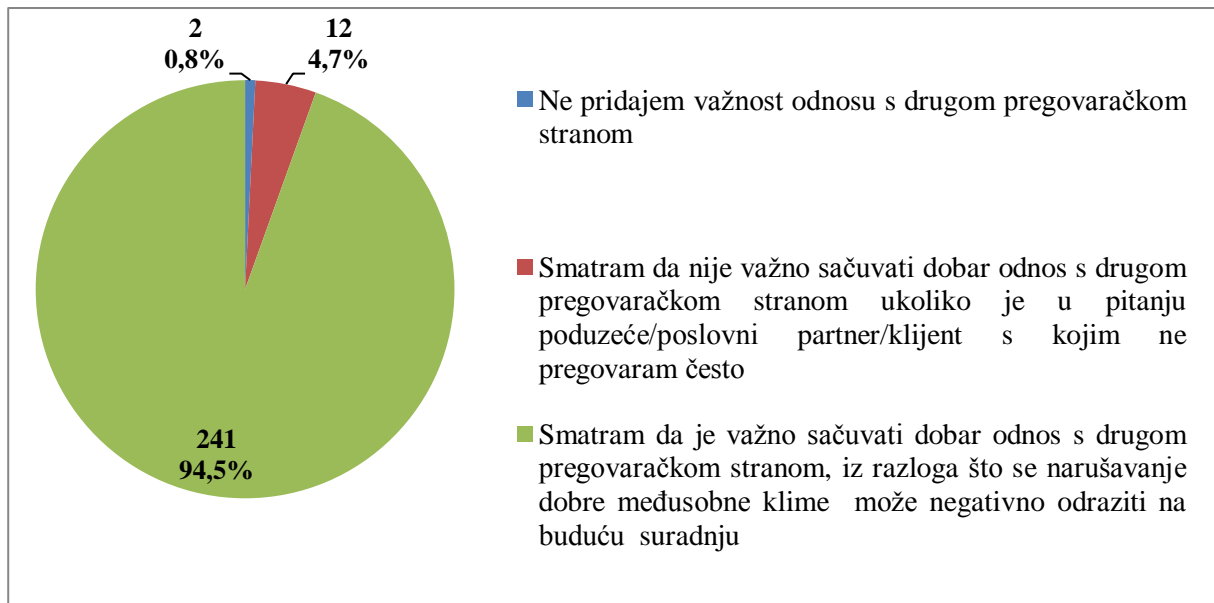
širu sliku karakteristika hrvatskih pregovarača i ostale čimbenike koji su se ispitali u ovom istraživanju.



Grafikon 13 : Pristup pregovaranju hrvatskih pregovarača

Izvor : Istraživanje autorice

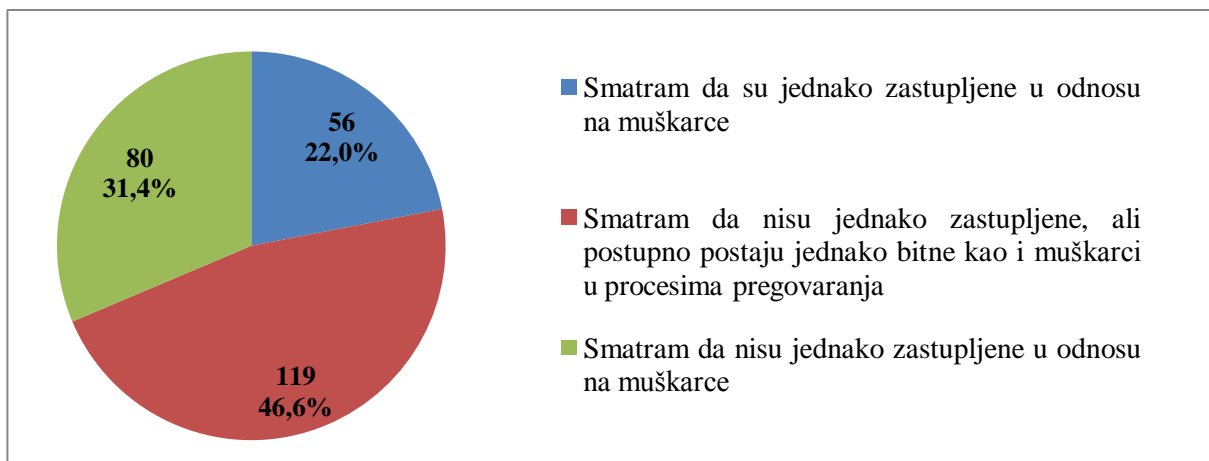
Na grafikonu 13 može se vidjeti kako su čak 204 ispitanika (80%) odgovorili da imaju kompromisni, odnosno "win-win" pristup pregovaranju, što znači da hrvatski pregovarači prakticiraju integrativni način pregovaranja u kojemu je osiguranje povoljnog rješenja za obje pregovaračke strane imperativ. Također, da se naslutiti da hrvatski pregovarači njeguju "ženske" vrijednosti u interakciji s poslovnom okolinom i pregovaračkim partnerima. Drugi najčešći odgovor bio je asertivnost u ostvarenju vlastitih ciljeva uz poneke ustupke drugoj strani za kojeg se izjasio 41 ispitanik (16,1%). Za jednu krajnost u pregovorima, odnosno potpunu dominaciju u pregovorima ("win-lose" / distributivni pristup) izjasnio se 1 ispitanik (0,4%), dok se za drugu krajnost, odnosno potpunu prilagodbu drugoj pregovaračkoj strani izjasnilo 9 ispitanika (3,5%).



Grafikon 14 : Prikaz stavova hrvatskih pregovarača o važnosti očuvanja odnosa s drugom pregovaračkom stranom

Izvor : Istraživanje autorice

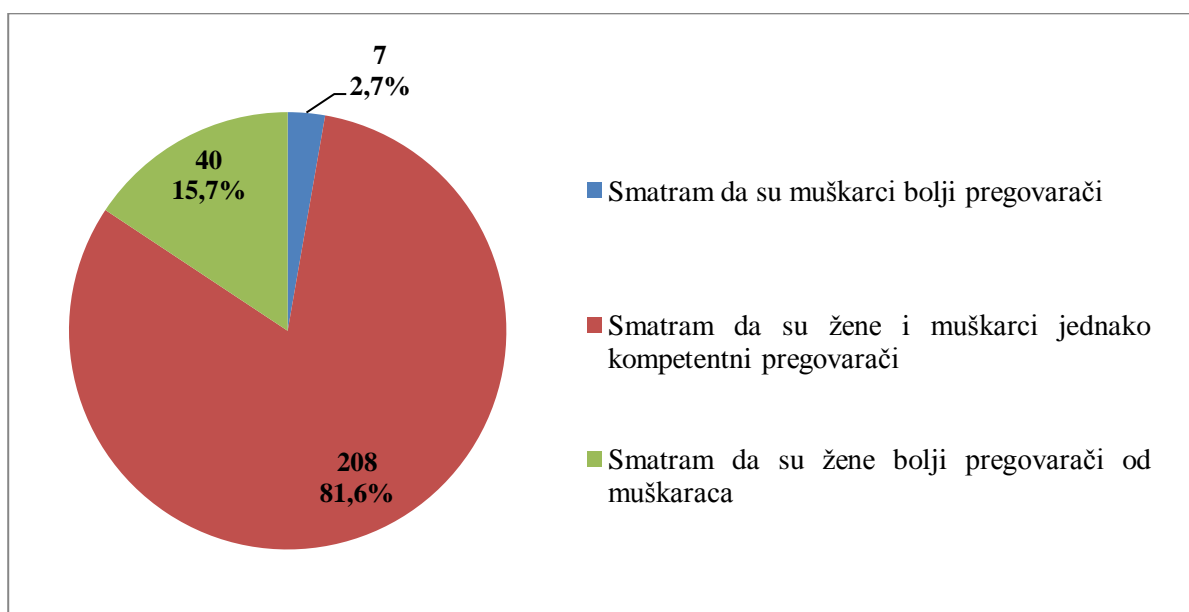
Grafikon 14 prikazuje da čak 241 ispitanik (94,5%) smatra da je važno sačuvati dobre odnose s drugom pregovaračkom stranom jer narušavanje dobre međusobne klime može se negativno odraziti na buduću suradnju. Ovako veliki postotak ispitanika koji smatra da je ključno održati dobre poslovne odnose potvrđuje da hrvatski pregovarači njeguju "ženske" vrijednosti, što također podupiru podaci prikazani u grafikonu 13. Ostatak dobivenih odgovora na ovo pitanje je takav da je 12 ispitanika (4,7%) odgovorilo da očuvanje odnosa s drugom pregovaračkom stranom nije važno ukoliko je u pitanju partner s kojim ne pregovaraju često, a 2 ispitanika (0,8%) se izjasnilo kako ne pridaju važnost odnosu s drugom pregovaračkom stranom.



Grafikon 15 : Svjesnost hrvatskih ispitanika o zastupljenosti žena u procesima pregovaranja u republici hrvatskoj

Izvor : Istraživanje autorice

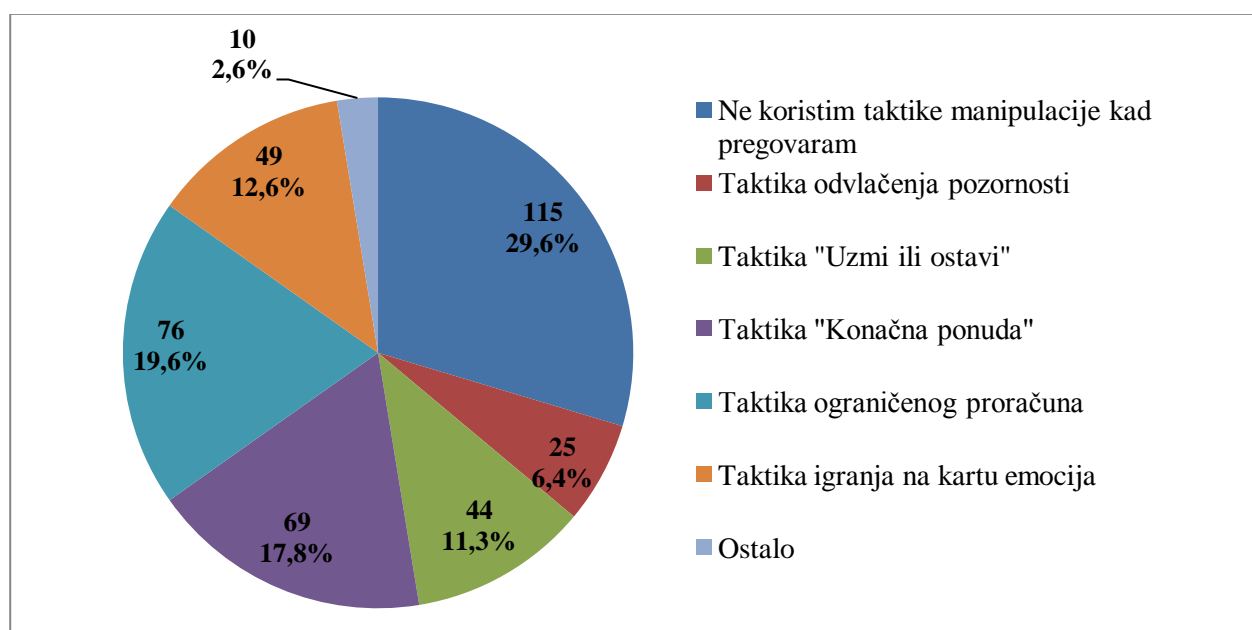
Grafikon 15 prikazuje da 119 ispitanika (46,6%) smatra kako žene nisu dovoljno zastupljene u procesima pregovaranja u Republici Hrvatskoj ali da postupno postaju jednako bitne kao i muškarci, dok 80 ispitanika (31,4%) smatra da nisu jednako zastupljene u odnosu na muškarce, a 56 ispitanika (22%) smatra da su u procesima pregovaranja jednako zastupljene u odnosu na muškarce. Gledajući sveukupne rezultate, 78,1% ispitanika dijeli mišljenje da žene nisu jednako zastupljene u procesima pregovaranja što pokazuje da su hrvatska poduzeća i pojedinci svjesni trenutne uloge žene u procesima pregovaranja koja još uvijek ne dolazi do izražaja u usporedbi s ulogom muškarca.



Grafikon 16 : Mišljenje hrvatskih ispitanika o kompetentnosti žena u poslovnom pregovaranju

Izvor : Istraživanje autorice

Grafikon 16 prikazuje kako 208 ispitanika (81,6%) smatra da su žene i muškarci jednako kompetentni pregovarači, dok 40 ispitanika (15,7%) smatra da su žene bolji pregovarači od muškaraca. Ostalih 7 ispitanika (2,7%) izjasnilo se da su muškarci bolji pregovarači od žena. S obzirom na ovako veliki postotak ispitanika koji smatra da su žene i muškarci jednako dobri pregovarači te veći broj ispitanika koji smatra da su žene bolje pregovarači od muškaraca, može se zaključiti kako su žene pregovarači u svijesti hrvatskih poslovnih ljudi ravnopravne s muškarcima što je vidljivo iz odgovora na ovo pitanje. Također, ovo pokazuje kako ispitanici nemaju predrasude prema ženama kao pregovaračima te se da iz ovoga zaključiti kako žene u hrvatskim poduzećima ne bi trebale imati veće prepreke u vođenju procesa pregovaranja poduzeća i implicira nizak stupanj udaljenosti moći. Ovakvi rezultati u skladu su s rezultatima prikazanim u grafikonu 15 te mišljenjima ispitanika da žene nisu dovoljno zastupljene u procesima pregovaranja.



Grafikon 17 : Taktike manipulacije u pregovaranju koje koriste hrvatski pregovarači  
Izvor : Istraživanje autorice

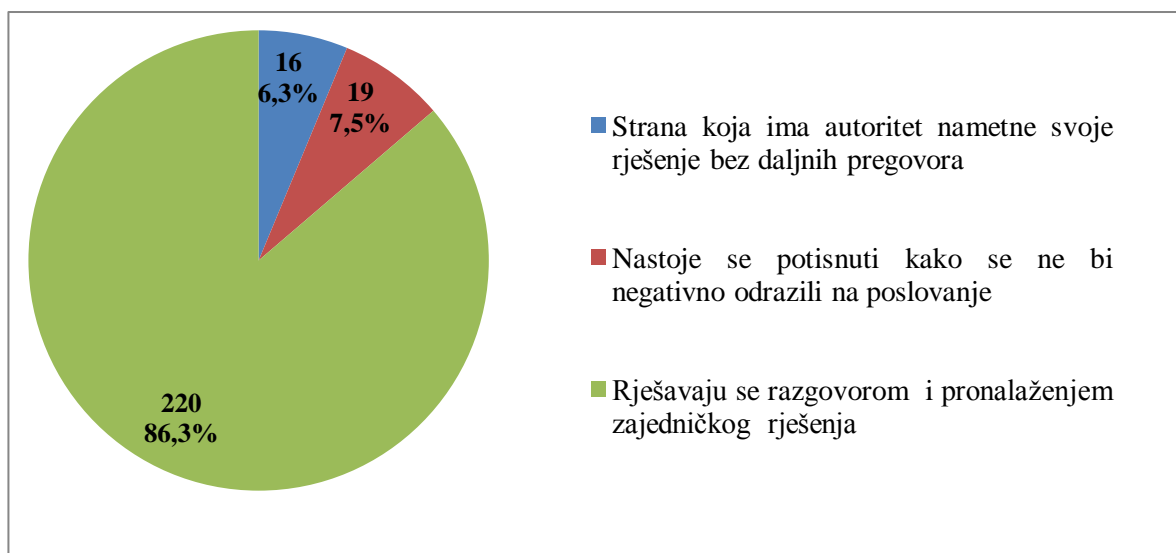
Grafikon 17 prikazuje odgovore na 17. pitanje anketnog upitnika u kojem se nudila mogućnost višestrukog odabira (korištenje više taktika manipulacije u procesu pregovaranja) ponuđenih odgovora pa je sa 115 ispitanika (29,6%) najčešći odgovor bio da ne koriste taktike manipulacije u pregovaranju. Sljedeći najčešći odgovor sa 76 odgovora ispitanika (19,6%) bio je korištenje taktike ograničenog proračuna kao manipulaciju u procesima pregovaranja, koju



sa 69 odgovora ispitanika (17,8%) slijedi taktika "Konačna ponuda". Sljedeća najčešća taktika manipulacije u pregovaranju za koju su se opredijelili ispitanici je sa 49 odgovora (12,6%) taktika igranja na kartu emocija, a iza nje najčešća taktika je sa 44 odgovora taktika "Uzmi ili ostavi". Najrjeđa taktika manipulacije koju su ispitanici naveli da koriste u ovom anketnom upitniku je sa 25 odgovora ispitanika (6,4%) taktika odvlačenja pozornosti.

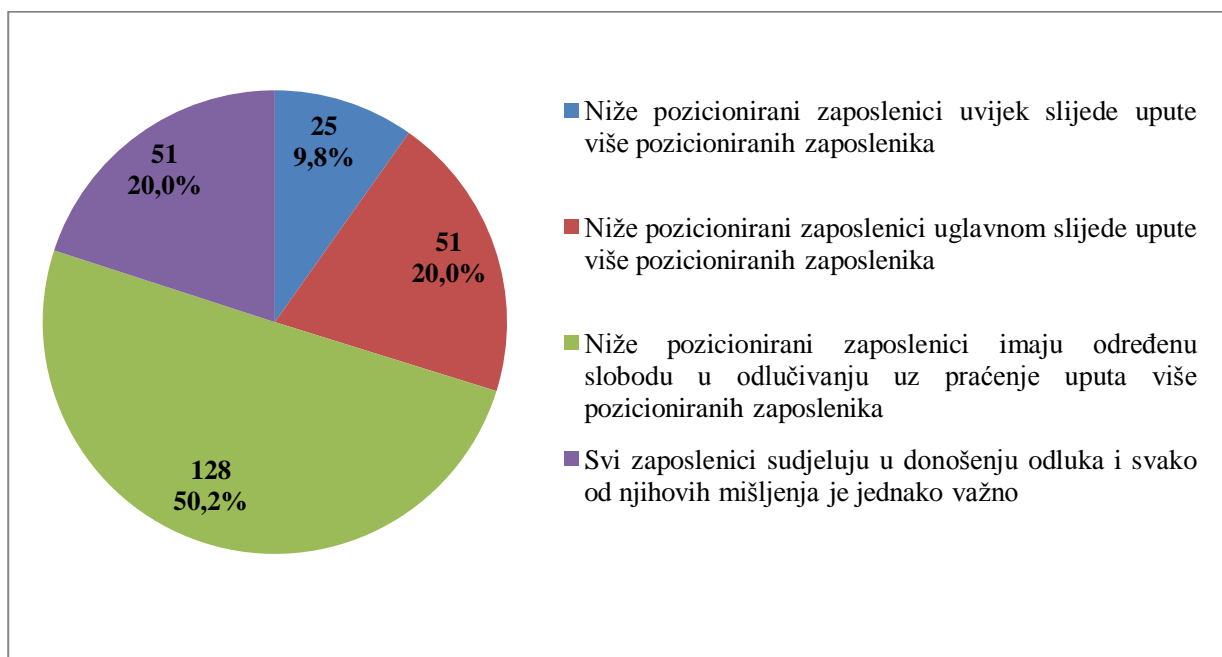
Ostale taktike manipulacije koje nisu bile ponuđene za odabir u ovom anketnom upitniku, spadaju pod odgovor "Ostalo" koji ima 10 odgovora ispitanika (2,6%). Unutar odgovora "Ostalo" ispitanici su naveli sljedeće taktike manipulacije: tehnika "noge u vratima", taktika dobrog i lošeg momka te taktika naglašavanja prednosti.

Činjenica da je oko 70% ispitanika odgovorilo da koristi neki vid manipulacije u pregovaranju, odnosno korištenje pregovaračkih taktika, pokazuje da će hrvatski pregovarači ponekad poseći za tim istim taktikama kako bi ostvarili bolje rješenje u pregovaranjima za sebe. Ipak, promatrajući njihove stavove o očuvanju odnosa s drugom stranom i izdvajajući kompromis kao primarni pristup u pregovorima (grafikoni 13 i 14), može se zaključiti kako hrvatski pregovarači rijetko posežu za taktikama manipulacije u pregovorima upravo zbog poštivanja interesa druge pregovaračke strane.



Grafikon 18 : Način rješavanja konflikata u poduzećima u kojima su ispitanici zaposleni  
Izvor : Istraživanje autorice

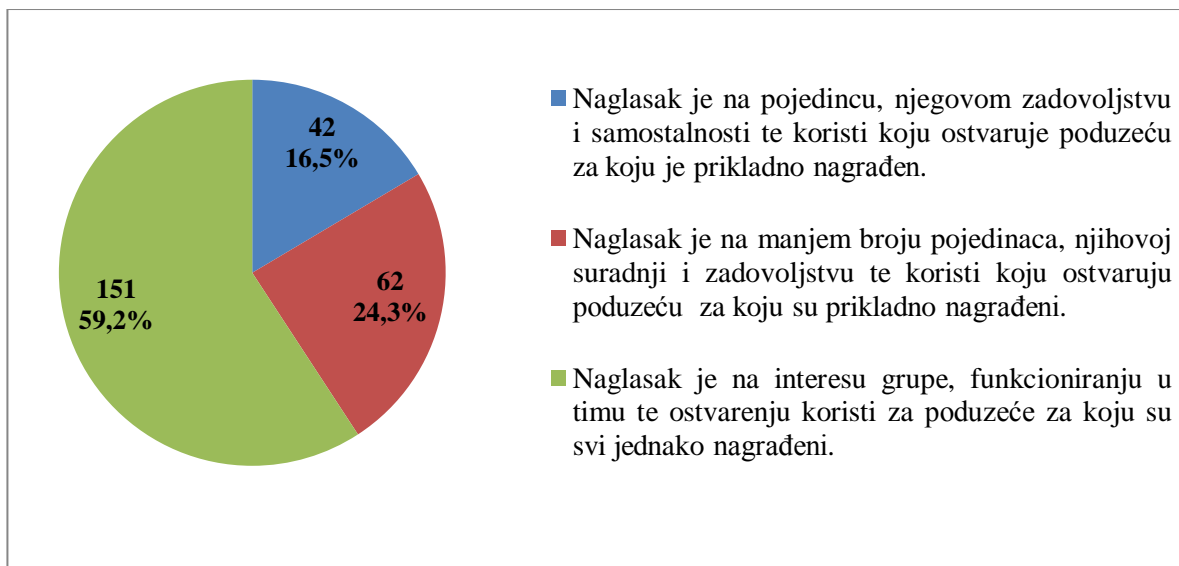
Grafikon 18 prikazuje da je 220 ispitanika (86,3%) odgovorilo kako se konflikti u poduzeću u kojem rade rješavaju razgovorom i pronalaženjem zajedničkog rješenja, što pokazuje da hrvatska poduzeća imaju nizak stupanj udaljenosti moći, odnosno utjecaj hijerarhije nije prisutan. Sljedeći najčešći odgovor kojeg je odabralo 19 ispitanika (7,5%), bio je da se konflikti nastoje potisnuti kako se ne bi negativno odrazili na poslovanje, dok je najrjeđi odgovor sa 16 ispitanika (6,3%), bio da strana koja ima autoritet nametne svoje rješenje bez daljnjih pregovora. Sukladno ovim rezultatima, hrvatska poduzeća pokazuju da cijene izravan pristup individualaca svojim nadređenima te da imaju slobodu u prilasku nadređenom s određenim problemom kojeg obje strane nastoje riješiti mirnim putem.



Grafikon 19 : Odnos zaposlenika na različitim pozicijama unutar hrvatskih poduzeća  
Izvor : Istraživanje autorice

Grafikon 19 pokazuje kako je 128 ispitanika (50,2%) odgovorilo da u poduzeću u kojem rade niže pozicionirani zaposlenici imaju određenu slobodu u odlučivanju uz praćenje uputa više pozicioniranih zaposlenika, dok se 51 ispitanik (20%) izjasnio kako niže pozicionirani zaposlenici uglavnom slijede upute više pozicioniranih zaposlenika. Jednak broj ispitanika (51 ispitanik, 20%), odgovorio je kako svi zaposlenici sudjeluju u donošenju odluka i svako od njihovih mišljenja je jednako važno. Ostalih 25 ispitanika (9,8%) odgovorilo je kako niže pozicionirani zaposlenici uvijek slijede upute više pozicioniranih zaposlenika.

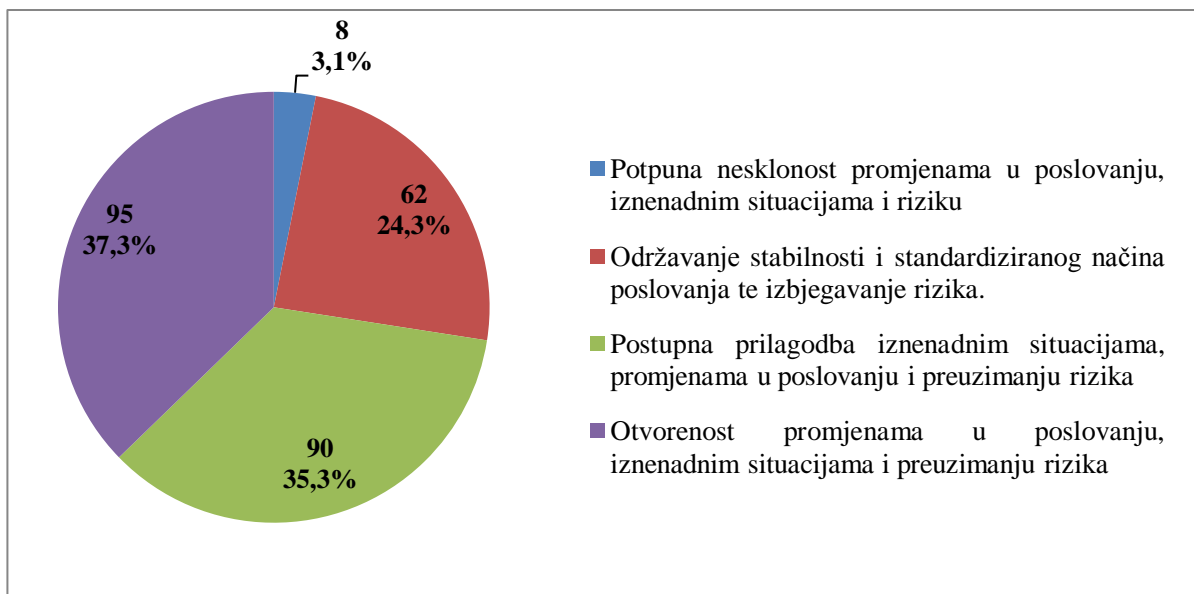
Promatrajući krajnosti ponuđenih odgovora, hrvatska poduzeća imaju nisku udaljenost moći i konsenzus u procesu donošenja odluka, a gledajući odgovore između tih dvaju krajnosti, može se reći kako zaposlenici umjereno poštuju hijerarhiju koja ih istovremeno ne sputava u individualnom donošenju određenih odluka. Ovakav rezultat kompatibilan je s rezultatima iz grafikona 18 te grafikona 8 koji pokazuje da se odluke u procesu pregovaranja prepušta pregovaračkom timu ili jednom individualnom pregovaraču.



Grafikon 20 : Prikaz individualističke/ kolektivističke percepcije ispitanika unutar poduzeća u kojima su zaposleni

Izvor : Istraživanje autorice

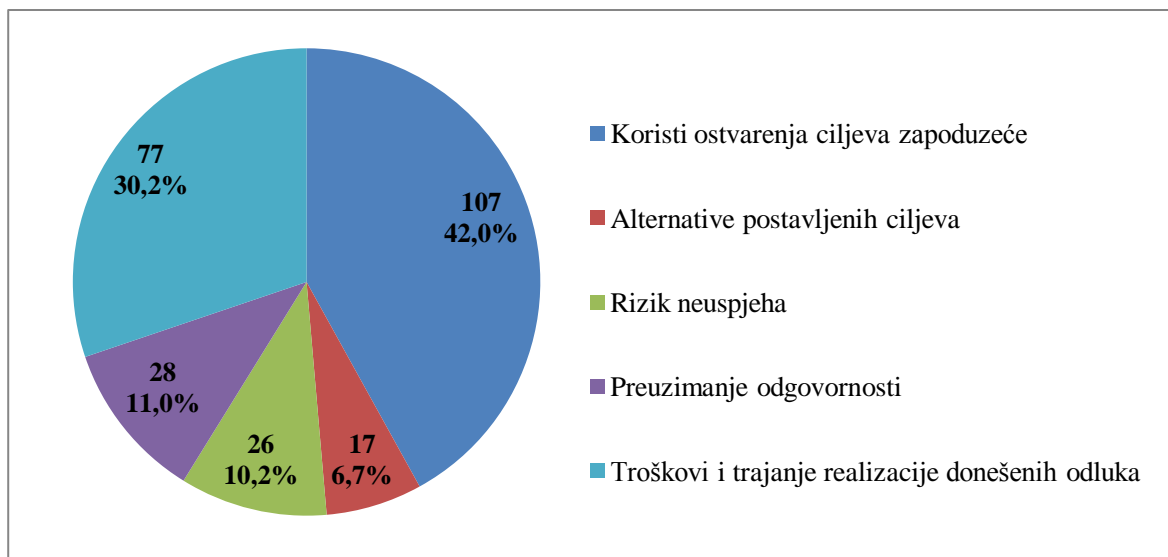
Grafikon 20 pokazuje kako je 151 ispitanik (59,2%) odgovorio kako je u poduzeću u kojem rade naglasak na interesu grupe i tima, dok su za korist koju zaposlenici ostvare poduzeću svi jednako nagrađeni. Sljedeći najčešći odgovor sa 62 ispitanika (24,3%) bio je da je naglasak na manjem broju pojedinaca i njihovoj suradnji te da su shodno svojim radom prikladno nagrađeni. Ostalih 42 ispitanika odgovorilo je kako je naglasak na pojedincu, njegovom zadovoljstvu te koristi koju ostvaruje poduzeću za koju je prikladno nagrađen. Shodno rezultatima prijašnjih pitanja koji upućuju na to da je Hrvatska individualističko društvo, odgovor na ovo pitanje može se shvatiti da je hrvatska individualističko društvo koje cijeni određene kolektivističke vrijednosti, odnosno kvalitetan rad pojedinca utjecat će na kvalitetan rad drugog pojedinca koji je s njime povezan, a to će u konačnici polučiti najbolje rezultate za cijelu zajednicu, gdje se sličan primjer može vidjeti u Irskoj i Nizozemskoj.



Grafikon 21 : Percepcija ispitanika o izbjegavanju nesigurnosti poduzeća u kojem su zaposleni  
Izvor : Istraživanje autorice

Grafikon 21 pokazuje kako najveći broj ispitanika, odnosno 95 ispitanika (37,3%), percipira poslovanje poduzeća u kojem rade kao poslovanje koje je otvoreno prema promjenama u poslovanju, iznenadnim situacijama i preuzimanju rizika, a slijedi ga odgovor 90 ispitanika (35,3%) koji su se izjasnili da poduzeće u kojem rade obilježava postupna prilagodba iznenadnim situacijama, promjenama u poslovanju i preuzimanju rizika. Treći najčešći odgovor odabralo je 62 ispitanika (24,3%) i izjasnilo se da poduzeće u kojem rade nastoji održati stabilnost, standardizirani način poslovanja te izbjeći rizik, kojeg slijedi najrjeđi odgovor 8 ispitanik (3,1%) koji su se izjasnili kako je poduzeće u kojem rade potpuno nesklono promjenama u poslovanju, riziku i iznenadnim situacijama.

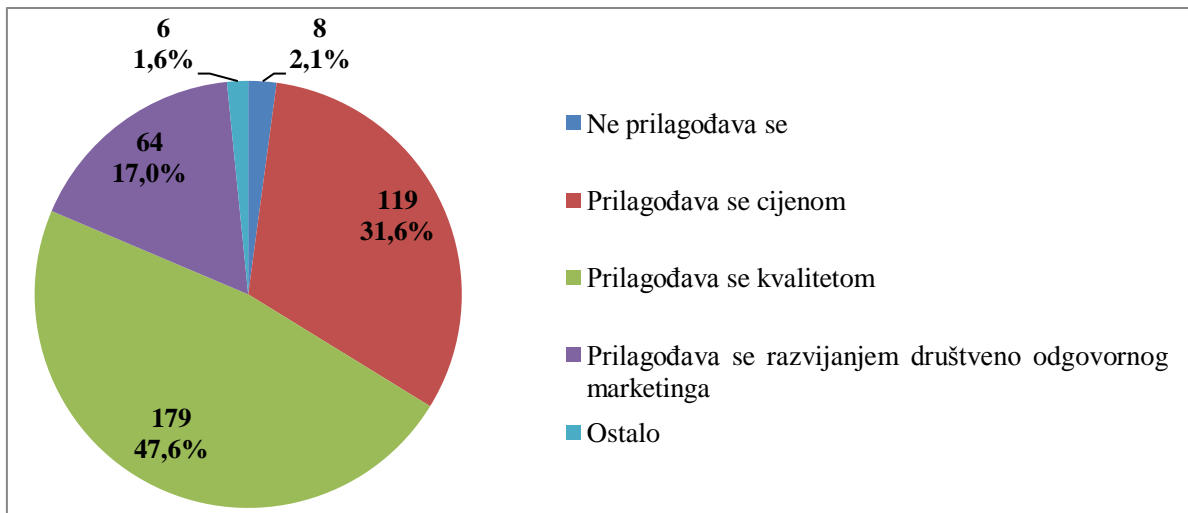
Promatrajući implikacije zadnja dva ponuđena odgovora (koje je najveći broj ispitanika odabrao) da poduzeća imaju tendencije izlaženja iz okvira sigurnosti te prihvatanja rizika i situacija na koje ne mogu utjecati, može se naslutiti da hrvatska poduzeća s godinama postaju otvorenija izazovima u poslovanju i prihvatanju rizičnih poslovnih situacija, unatoč rezultatima prijašnjih istraživanja koje ukazuju da Hrvatska ima iznimno visok stupanj izbjegavanja nesigurnosti. Svakako, promatranjem rezultata ostalih pitanja kojima se provjeravala dimenzija izbjegavanja nesigurnosti u Hrvatskoj dat će se odgovor jesu li hrvatska poduzeća manje ili više sklona izbjegavanju nesigurnosti.



Grafikon 22 : Ključni faktori hrvatskih ispitanika u procesu odlučivanja  
Izvor : Istraživanje autorice

Na grafikonu 22 vidi se da je 107 ispitanika (42%) odgovorilo kako pri donošenju odluka prvo promatra koristi koje provođenje te odluke može donijeti poduzeću, a slijedi ga drugi najčešći odgovor 77 ispitanika (30,2%) kako prvo razmatraju troškove i trajanje realizacije odluka, iza kojeg su 28 ispitanika (11%) naveli da je preuzimanje odgovornosti ključni faktor u donošenju odluka. Rizik neuspjeha je tek četvrti najčešći odgovor za koji se izjasnilo 26 ispitanika (10,2%) da je ključni faktor u procesu odlučivanja. Ostalih 17 ispitanika (6,7%) odgovorilo je da pri donošenju odluka najprije razmatraju alternative postavljenim ciljevima.

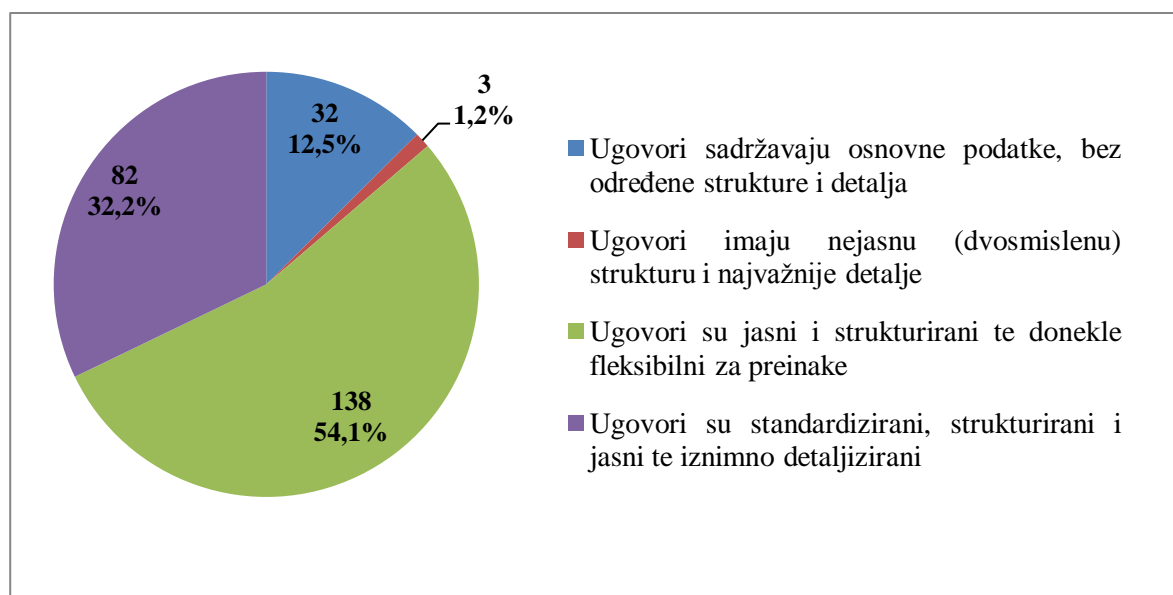
Odgovori na ovo pitanje pokazuju kako ispitanici ne percipiraju mogući rizik neuspjeha donesene odluke kao ključni faktor u razmatranju je li ta odluka povoljna za poduzeće ili ne. Korist koju određena odluka može donijeti poduzeću te troškovi njene provedbe pokazali su se primarnim faktorima u odlučivanju najvećeg broja ispitanika ovog istraživanja. U skladu s podacima grafikona 21, postoji određena suzdržanost hrvatskih poduzeća prema neizvjesnim situacijama ali ne u takvoj mjeri da bi se reklo kako su ispitanici iznimno neskloni nesigurnosti i preuzimanju rizika. Dapače, ovakvi rezultati pokazuju da su hrvatska poduzeća s vremenom sve sklonija preuzimanju rizika i manjem izbjegavanju nesigurnosti.



Grafikon 23 : Načini prilagodbe hrvatskih poduzeća klijentima, poslovnim partnerima, kupcima i dobavljačima  
Izvor : Istraživanje autorice

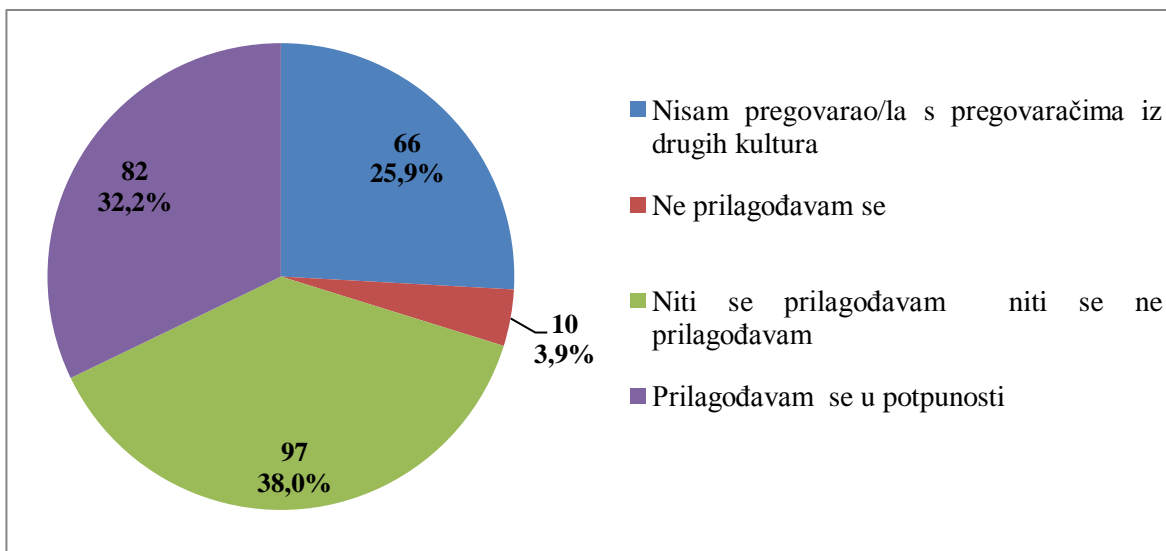
Grafikon 23 prikazuje odgovore na 23. pitanje anketnog upitnika u kojem se nudila mogućnost višestrukog odabira (više načina prilagodbe poduzeća klijentima, poslovnim partnerima, kupcima i dobavljačima) ponuđenih odgovora pa je sa 179 odgovora ispitanika (47,6%) najčešća prilagodba hrvatskih poduzeća u vidu prilagodbe kvalitetom, dok je sa 119 odgovora ispitanika (31,6%) druga najčešća prilagodba hrvatskih poduzeća u vidu prilagodbe cijenom. Treći najčešći odgovor ispitanika sa 64 odgovora (17%) bio je da se poduzeća u kojima rade prilagođavaju razvijanjem društveno odgovornog marketinga, dok je 8 ispitanika (2,1%) odgovorilo da se poduzeće u kojem rade ne prilagođava klijentima, poslovnim partnerima te kupcima i dobavljačima.

Ostali načini prilagodbe koji nisu bili ponuđeni za odabir u ovom anketnom upitniku, spadaju pod odgovor "Ostalo" koji ima 6 odgovora (1,6%). Unutar odgovora "Ostalo" ispitanici su naveli su nekoliko načina prilagodbe poduzeća u kojima rade od kojih su najčešći bili održavanje koraka s tehnologijom i bavljenje humanitarnim radom. Prema ovim podacima, 97,9% hrvatskih poduzeća se na neke načine prilagođava svojoj okolini, odnosno klijentima, poslovnim partnerima, kupcima i dobavljačima, što ukazuje da hrvatska poduzeća imaju razvijenu svijest o tome da se s rastom standarda i očekivanja svojih ključnih poslovnih partnera i klijenata i poslovanja poduzeća trebaju mijenjati na način da udovolji tim standardima i zahtjevima.



Grafikon 24 : Detaljiziranost ugovora u hrvatskim poduzećima  
 Izvor : Istraživanje autorice

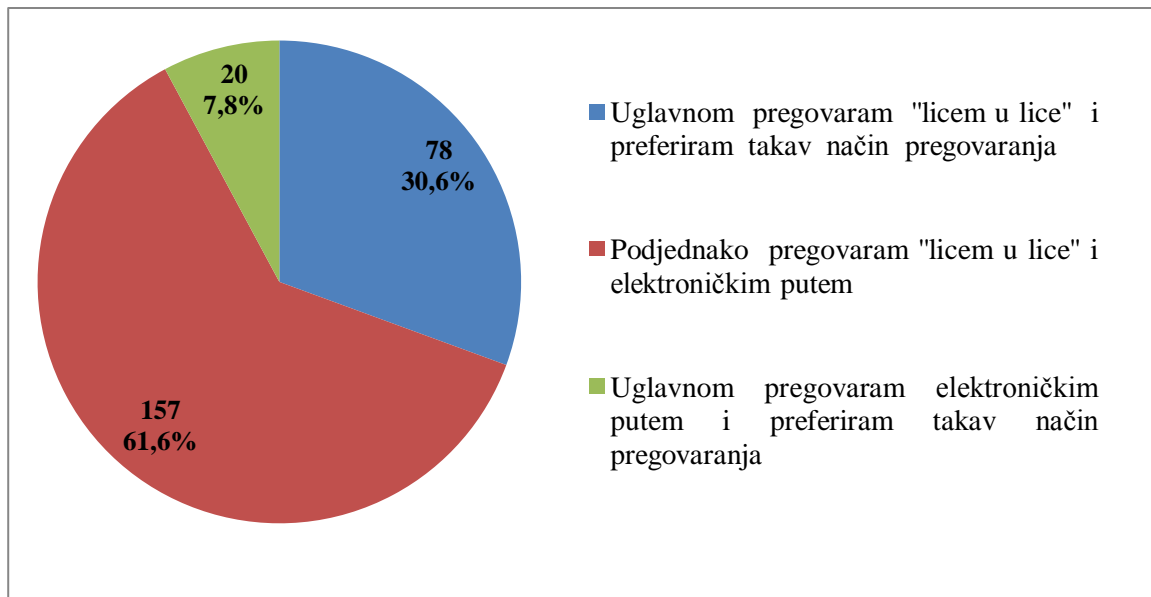
Grafikon 24 prikazuje kako je najveći broj ispitanika, odnosno njih 138 (54,1%) odgovorilo kako su ugovori pri sklapanju poslova jasni i strukturirani te donekle fleksibilni za preinake, a sljedeći najčešći odgovor sa 82 ispitanika (32,2%) odgovorio je da su ugovori standardizirani, strukturirani i jasni te iznimno detaljizirani. Da ugovori sadržavaju osnovne podatke bez određene strukture i detalja odgovorilo je 32 ispitanika (12,5%), dok su ostala 3 ispitanika (1,2%) odgovorila kako ugovori imaju nejasnu (dvosmislenu) strukturu i najvažnije detalje. Dva najčeća odgovora na jedan način pokazuju da se hrvatska poduzeća detaljno sastavljenim ugovorima zaštićuju od eventualnih nepredviđenih situacija u koje ih partneri mogu dovesti, no uzimajući u obzir da je više od polovice ispitanika odgovorilo kako su ugovori strukturirani i donekle fleksibilni za preinake, može se reći da se hrvatska poduzeća detaljiziranim ugovorima pokušavaju ograditi od rizika, ali isto tako su spremni na određene preinake ugovora, što ukazuje na prisutnost fleksibilnosti kod hrvatskih poslovnih ljudi.



Grafikon 25. Stupanj prilagodbe hrvatskih ispitanika drugoj pregovaračkoj strani iz različite kulture  
Izvor : Istraživanje autorice

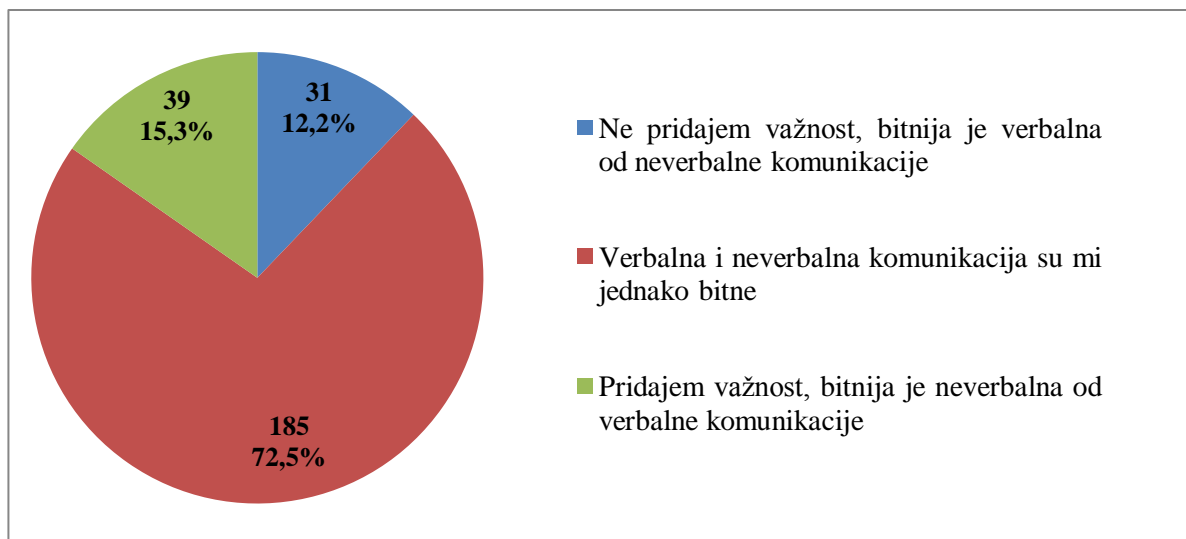
Iz grafikona 25 može se vidjeti kako skoro 26% ispitanika nije pregovaralo s pregovaračima iz drugih kulture, a promatrajući strukturu odgovora ispitanika koji jesu pregovarali s drugim kulturama, 97 ispitanika (38% ukupnih ispitanika, odnosno 51,3% onih koji su pregovarali s drugim kulturama) nije se opredijelilo za jednu od krajnosti u prilagođavanju, dok su 82 ispitanika (32,2% ukupnih ispitanika, odnosno 43,4% od ispitanika koji su pregovarali s drugim kulturama) odgovorilo da se drugoj kulturi prilagođavaju u potpunosti. Ostalih 10 ispitanika (3,9% od ukupno ispitanih, odnosno 5,3% od onih koji jesu pregovarali s drugim kulturama) odgovorilo je da se ne prilagođava običajima ili kulturi druge pregovaračke strane ako nije jednaka njihovoj. Izdvajanjem odgovora ispitanika koji nisu pregovarali s drugim kulturama te onih koji se nisu krajnje opredijelili u ovom pitanju, hrvatski pregovarači pokazuju fleksibilnost u prilagodbi i uvažavanju različitih običaja i kultura, što još jednom pokazuje da u Hrvatskoj prevladavaju "ženske" vrijednosti koje podrazumijevaju kompromisni pristup pregovaranju. Činjenica da se skoro 73% ispitanika izjasnilo da je pregovaralo s pregovaračima iz drugih kultura, pokazuje kako hrvatska poduzeća imaju fleksibilan pristup u sklapanju poslova s partnerima izvan granice Hrvatske te je to na jedan način pokazatelj otvorenosti hrvatskih poslovnih ljudi.





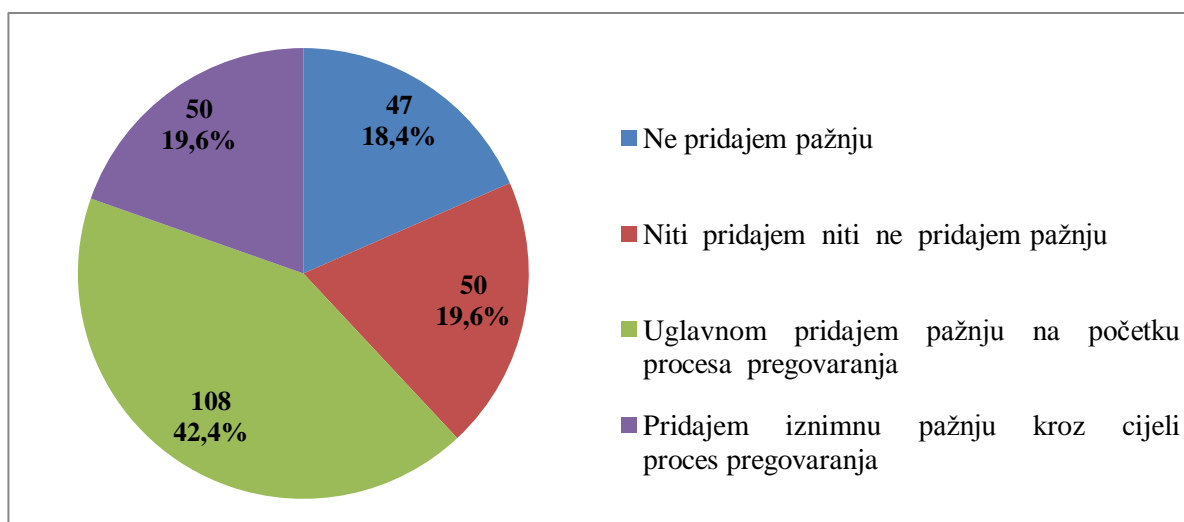
Grafikon 26. Stavovi ispitanika o izravnom/ neizravnom načinu pregovaranja  
 Izvor : Istraživanje autorice

Grafikon 26 pokazuje da se 157 ispitanika (61,6%) izjasnilo kako podjednako pregovaraju "licem u lice" i elektroničkim putem, dok je drugi najčešći odgovor sa 78 ispitanika (30,6%) bio da uglavnom pregovaraju "licem u lice" i da preferiraju takav način pregovaranja. Ostalih 20 ispitanika (7,8%) izjasnilo se kako uglavnom pregovaraju elektroničkim putem kojega i preferiraju. Ovakva struktura odgovora pokazuje da su hrvatski poslovni ljudi osposobljeni za izravno pregovaranje ("licem u lice") i pregovaranje posredstvom tehnologije i interneta (elektroničko pregovaranje) te da većina pregovara na oba načina. Promatrajući krajnosti u odgovorima, hrvatski pregovarači češće izravno pregovaraju i preferiraju izravan način komunikacije ("licem u lice"), što bi se moglo protumačiti kao znak da hrvatski poslovni ljudi zagovaraju osobni susret poslovnih partnera za pregovaračkim stolom, nego pregovaranje "na daljinu" u kojem nemaju izravnog kontakta s pregovaračkim partnerom.



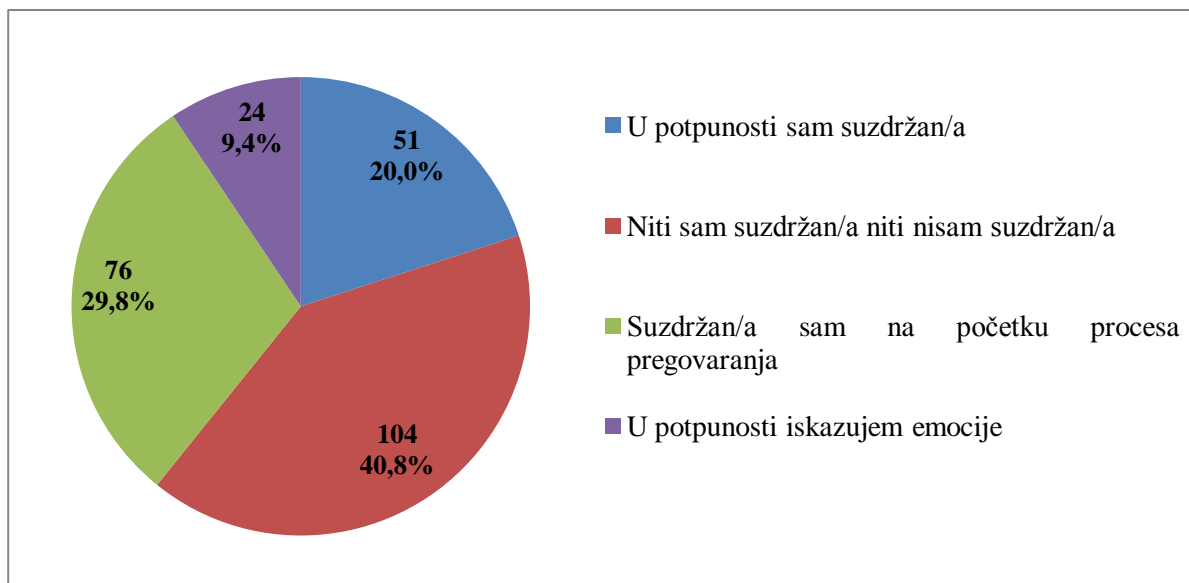
Grafikon 27. Stavovi ispitanika o važnosti neverbalne komunikacije  
Izvor : Istraživanje autorice

Grafikon 27 pokazuje da se 185 ispitanika (72,5%) izjasnilo kako su im verbalna i neverbalna komunikacije jednako bitne kod pregovaranja "licem u lice". Promatrajući krajnosti u ponuđenim odgovorima, sa 39 ispitanika (15,3%), hrvatskim pregovaračima neverbalna komunikacija pokazala se umjereno bitnija od verbalne komunikacije, za koju je 31 ispitanik (12,2%) prepoznao bitnijom od neverbalne komunikacije. Ovakvi rezultati u skladu su s podacima iz grafikona 26 koji pokazuje da hrvatski pregovarači u jednakoj mjeri pregovaraju "licem u lice" i elektroničkim putem, odnosno jednako se služe verbalnom i neverbalnom komunikacijom u procesu pregovaranja.



Grafikon 28. Stavovi hrvatskih pregovarača o oslovljavanju titulom tijekom pregovaračkog procesa  
Izvor : Istraživanje autorice

Grafikon 28 pokazuje kako je najveći broj ispitanika, odnosno njih 108 (42,4%) odgovorilo kako pridaju pažnju na početku procesa pregovora, dok su iza njih 50 ispitanika (19,6%) odgovorili kako niti pridaju niti ne pridaju pažnju tituliranju u pregovaranju, a taj isti broj ispitanika (19,6%) odgovorio je kako pridaju iznimnu pažnju kroz cijeli proces pregovaranja. Ostalih 47 ispitanika (18,4%) odgovorilo je kako u procesu pregovaranja ne pridaju pažnju tituliranju. Promatrajući krajnosti u odgovorima, umjereno je veći broj ispitanika koji pridaju pažnju tituliranju, a s prevladavajućim odgovorom da pridaju pažnju na početku procesa pregovora, može se zaključiti kako hrvatski pregovarači umjereno pridaju pažnju tituliranju, s tim da je tituliranje manje prisutno pri kraju procesa pregovaranja.



Grafikon 29. Suzdržanost hrvatskih pregovarača u iskazivanju emocija  
Izvor : Istraživanje autorice

Grafikon 29 pokazuje kako najveći broj ispitanika, točnije njih 104 (40,8%) nema izražen stav o suzdržanosti emocija, a s 76 ispitanika (29,8%) drugi najčešći odgovor je da su suzdržani na početku procesa pregovaranja. Promatrajući krajnosti u odgovorima 51 ispitanik (20%) odgovorio je kako je u potpunosti suzdržan, dok je ostalih 24 ispitanika (9,4%) odgovorilo kako u potpunosti iskazuje emocije u pregovaranju. Uzimajući sve odgovore u obzir hrvatski pregovarači nisu skloni iskazivanju emocija, s tim da će kako odmiču pregovori s partnerima prema kraju, vjerojatno biti otvoreniji i više iskazivati emocije (kao što je slučaj kod tituliranja poslovnog partnera).

Gledajući rezultate grafikona 25, 26, 27, 28 i 29, hrvatski pregovarači uvažavaju kulturalne razlike svojih pregovaračkih partnera i prilagođavaju im se, a u početku procesa pregovaranja skloni su formalnostima i suzdržanosti. Također, preferiraju pregovaranje "licem u lice", dok umjereno prevladava neizravan način komunikacije s poslovnim partnerima (uzimajući u obzir suzdržanost emocija i veći naglasak na neverbalnu komunikaciju) koja je više karakteristična za sam početak procesa pregovaranja.

Proučavanjem odgovora na 9., 10., 11., 12., 13., 14. i 23. pitanje ovog anketnog upitnika, hipoteza H1 : Pregovarači u Republici Hrvatskoj skloniji su donošenju odluka kratkoročnog karaktera se prihvaća.

Pregovarači u Republici Hrvatskoj imaju dugoročno orijentirane stavove u poslovanju te prepoznaju važnost pregovaranja kao konkurentsku prednost, svojim poslovanjem prilagođavaju se okolini te pridaju važnost očuvanju dobrih poslovnih razloga jer znaju da se narušavanje odnosa danas, u budućnosti može negativno odraziti na međusobu suradnju. Ovo sve ukazuje da hrvatski pregovarači imaju dugoročan pogled na odnose i poslovanje što je pokazatelj razvitka hrvatskog poslovnog svijeta. S druge strane, gledajući samu praksu hrvatskih poduzeća u donošenju odluka, prevagnula je kratkoročna orijentacija u donošenju odluka, a zajedno s činjenicom da vrlo mali postotak hrvatskih poduzeća ulaže u razvijanje pregovaračkih vještina, može se zaključiti da se u pogledu dimenzije LTO ovom istraživanju Hrvatska pokazala kao zemlja koja ima dugoročnu orijentiranu razmišljanja s blaže kratkoročno orijentiranom praksom.

Proučavanjem odgovora na 14., 21., 22., 23. i 24. pitanje ovog anketnog upitnika, hipoteza H2 : Pregovarači u Republici Hrvatskoj nisu skloni preuzimanju rizika se odbacuje. Ispitanici su se izjasnili kako im je očuvanje odnosa važno kako u budućnosti ne bi imali negativnih iskustava s poslovnim partnerom te da su ugovori detaljizirani što ide u prilog tome da su neskloni riziku. Unatoč tome, ova hipoteza se odbacila iz razloga što su se ispitanici izjasnili kako su skloni riziku i otvoreni prema promjenama, u procesu odlučivanja najprije misle na moguće koristi, a ne na rizik te se prilagođavaju svojoj okolini. Shodno tome, u ovom istraživanju hrvatski pregovarači pokazali su se skloniji preuzimanju rizika nego izbjegavanju istog.

Proučavanjem odgovora na 8., 18., 19. i 20. pitanje ovog anketnog upitnika, hipoteza H3 : Pregovarači u Republici Hrvatskoj su individualistički orijentirana se prihvaća. Hrvatski ispitanici pokazali su kako cijene individualističke vrijednosti u cilju kolektivističkog boljitka te da se postignuća i sposobnosti pojedinca cijene.

Proučavanjem odgovora na 13., 14., 15., 16., 17. i 18. pitanje ovog anketnog upitnika, hipoteza H4 : U Republici Hrvatskoj prevladavaju "ženske" vrijednosti se prihvaća. U ovom istraživanju hrvatski ispitanici pokazali su da njeguju isključivo "ženske" vrijednosti u poslovnoj komunikaciji i poslovnom pregovaranju, međusobni odnosi su iznimno važni te se prakticira "win-win" način pregovaranja.

Proučavanjem odgovora na 8., 18., i 19. pitanje, hipoteza H5 : U hrvatskim poduzećima prevladava nizak stupanj udaljenosti moći se prihvaća. Hrvatski ispitanici izjasnili su se kako imaju određenu slobodu u odlučivanju, rukovodstvo poduzeća povjerava proces pregovaranja individualcima, a konflikti se rješavaju zajedničkim razgovorom i pokušajima nalaženja kompromisa.

Kako bi se dobila jasnija cjelokupna slika o načinu pregovaranja u Hrvatskoj u ovom radu postavila se dodatna hipoteza H6 : U hrvatskim poduzećima prevladava "win-win" pristup pregovaranju, koja se proučavanjem cjelokupnih dobivenih odgovora u anketnom upitniku prihvaća. Hrvatski pregovarači zagovaraju kompromisna rješenja i očuvanje odnosa, a u poslovnim interakcijama mare i za interese druge pregovaračke strane, što dokazuje da su hrvatski pregovarači fleksibilni te njeguju integrativni pristup pregovaranju.

## 8. ZAKLJUČAK

Kultura se može tumačiti kao određeni obrazac ponašanja, razmišljanja i djelovanja zajednice, grupe, društva ili zemlje, koja se održava prenošenjem tih obrazaca ponašanja, odnosno načina života, s jedne generacije na drugu. Kao i u svakodnevnom privatnom aspektu života, kultura utječe i na poslovnu komunikaciju unutar i izvan poduzeća pa k tome i na sam proces pregovaranja. Poslovno pregovaranje sve više dobiva na značaju u procesima sklapanja poslova s postojećim i novim partnerima te je u današnje vrijeme poznavanje kulture i karakteristika pregovaranja druge pregovaračke strane imperativ.

Promatrajući rezultate istraživanja koje se provelo u ovom radu došlo se do zaključka kako u Republici Hrvatskoj prevladava individualistička kultura s niskim stupnjem udaljenosti moći i izraženim "ženskim" vrijednostima gdje su poduzeća blago kratkoročno orijentirana u poslovanju i umjereno sklona preuzimanju rizika. Uspoređujući originalno Hofstedeovo istraživanje u kojem su vrijednosti dimenzija kulture za Hrvatsku pretpostavljale iz dimenzija kulture bivše Jugoslavije, može se reći kako Hrvatska danas nema skoro nikakve povezanosti s tadašnjim pretpostavljenim dimenzijama. Ovakvi rezultati dimenzija kulture ukazuju da Hrvatska posjeduje sve više karakteristika razvijenih, a sve manje karakteristika post-tranzicijske zemlje.

Promatrajući rezultate ostalih istraživanja, vidljivo je da se hrvatske dimenzije kulture mijenjaju s protekom vremena i ekonomskim razvitkom. Promatrajući svaku dimenziju zasebno, Hrvatska se iz kolektivističke kulture transformirala u individualističko, udaljenost moći drastično opada, a "ženske" vrijednosti iznimno su naglašene te je iznenađujuće je kako su se posljednje dvije dimenzije kulture izmijenile. U ovom istraživanju hrvatska poduzeća pokazala su se sklonija preuzimanju rizika, nego njegovom izbjegavanju, što u prijašnjim istraživanjima nije bio slučaj. Iznimno izbjegavanje rizika pokazatelj je još uvijek prisutnog procesa tranzicije, što bi se dalo protumačiti da Hrvatska zaista pokazuje značajke razvijene zemlje. Kratkoročna orijentiranost u budućnost neznatno prevladava dugoročnu orijentaciju što da naslutiti da će u mogućem sljedećem istraživanju dimenzija kulture u Hrvatskoj, dugoročna orijentacija prevladati kratkoročnu orijentaciju.

Gledajući stavove ispitanika o ženi u ulozi pregovarača te kompetenciji žena u procesu pregovaranja zajedno s niskim stupnjem udaljenosti moći, može se reći kako hrvatska poduzeća imaju sve manje predrasude prema sposobnosti žena u procesima pregovaranja te da će u budućnosti biti sve veći broj ženskih pregovarača.

Promatrajući dimenzije kulture regija Europske unije, hrvatske dimenzije kulture najbližije su dimenzijama sjeverne Europe. Gledajući dimenzije kulture zemalja članica Europske unije zasebno, hrvatske dimenzije kulture najbližije su dimenzijama skandinavskih zemalja te dimenzijama Danske i Nizozemske. S obzirom da se na navedene zemlje gleda kao iznimno razvijene i suvremene zemlje, dijeljenje jednakih dimenzija kulture i načina razmišljanja u poslovnoj komunikaciji pozitivan je indikator i upućuje da Hrvatska ima potencijala za daljnji razvoj, kako u načinu razmišljanja, tako i u poslovnoj praksi.



## LITERATURA

Knjige i časopisi :

1. Acuff, F., L., (2008). *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around*. 3rd Ed., New York : American Management Association
2. Adler, Nancy. *International Dimensions of Organizational Behavior*, 5th ed. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing
3. Albu, M., (2006 ). *Aspects regarding Hofstede's Cultural Dimensions Model*. Seria Științe Economice, 58 (4), str. 77- 82.
4. Alexandrova, M., (2015). *Dimensions of the national cultural environment: Bulgarian evidence*. KSI Transactions on Knowledge Society, 8 (1), str. 41- 48.
5. Anderson, C., J., Girlando, A., P., Zerillo, J., W., (2004). *An Examination of Hofstede's Paradigm of National Culture and Its Malleability : Italy and U.S. Thirty Years Later*. Journal of Transnational Management, 10 (1), str. 23- 36.
6. Andras, K., Bakacsi, G., i dr., (2002). *Eastern european cluster: tradition and transition*. Journal of World Business, 37 (1), str. 69- 80.
7. Anić, I., D., Budak, J., Rajh, E., (2016). *Hofstede's Culture Value Survey In Croatia: Examining Regional Differences*. Društvena istraživanja : journal for general social issues, 25(3), str. 309- 327.
8. Aresty, J., M., Klosek, J., Silkenat, J., R., (2009). *The ABA Guide to International Business Negotiations: A Comparison of Cross-cultural Issues and Successful Approaches*. Chicago : American Bar Association
9. Avramaska, I., (2007). *Cross- cultural comparison between business students from Macedonia, Kosovo and Slovenia and cultural differences in relation to economic development*. Magistarski rad : Sveučilište u Ljubljani, str. 1- 97.
10. Aycan, Z., Bird, A., i dr., (2006). *Cultural tendencies in negotiation: A comparison of Finland, India, Mexico, Turkey, and the United States*. Journal of World Business, 41(4), str. 382– 394.
11. Back, M., (2012). *Developing A Guide For Internship In Spain. Case: Spain Internship Sc*. Vaasa University of Applied Sciences, str. 7- 40.
12. Bacon, T., R., (2011.) *The Elements of Power: Lessons on Leadership and Influence*. New York : American Management Association
13. Bačik, R., Vracec, J. (2012). *Discrimination of Women IN The Labour Market of sr And Models of Discrimination*. Polish Journal Of Management Studies, 5, str. 280- 292.
14. Bánó Klára, F., (2014). *Identifying Hungarian cultural characteristics in Europe's cultural diversity in the 21st century: a controversial issue*. Budapesti Gazdasági Főiskola, str. 17- 28.
15. Barry, B., Lewicki, R., J., Saunders, D., M., (2006). *Negotiation*. 5th Ed., New York: McGraw-Hill/Irwin
16. Bašňáková, J., Brezina, I., Masaryk, R., (2016). *Dimensions Of Culture: The Case Of Slovakia As An Outlier In Hofstede's Research*. Československá psychologie 2016, 60 (1), str. 19- 24.
17. Beck Jørgensen, T. (2006): *“Public Values in Denmark – their Nature, Stability and Change. The Case of Denmark “*, Public Administration Quarterly, 30 (4), str. 363- 396.
18. Benítez, O., S., (2016). *The Fragility of Gender Equality Policies in Spain*. Social Sciences, 5(2), str. 1- 17.

19. Bilić Štefan, M., (2006). *Uključivanje Interkulturalne Komunikacijske Kompetencije u Puočavanje Stranih Jezika*. *Odgojne znanosti*, 1(11), str.226- 231.
20. Boehm, B., Kitapci, H., (2006). *The WinWin Approach: Using a Requirements Negotiation Tool for Rationale Capture and Use*. *Rationale Management in Software Engineering*. Springer, str. 173-190.
21. Borg, S., Clark, M., (2007). *Leisure & Young Married Women in Malta*. *Journal of World Anthropology*, 3 (1), str. 74- 93.
22. Budak, J., Rajh, E., Stubbs, P. (2013). *Mind the gap: Citizens' and companies' views of business culture in Croatia*. *Croatian Economic Survey*, 15(1), 89–114.
23. Bureš, V., Brunet-Thornton, R., (2012). *Cross-cultural Management: Establishing A Czech Benchmark*. *Ekonomika a management*, 15(3), str. 46- 62.
24. Cairney, P., Widfeldt, A., (2015). *Is Scotland a Westminster-style Majoritarian Democracy or a Scandinavian-style Consensus Democracy? : A Comparison of Scotland, the UK and Sweden*. *Regional & Federal Studies*, 25 (1), str. 1-18.
25. Cebuc, G., Iosif, L., V., (2003). *Cultural Diversity In The European Business Environment EU-US Comparison*. *Romanian Economic and Business Review*, 3 (1), str. 19- 30.
26. Condor, S., (2011). *Sense and sensibility: the conversational etiquette of English national self-identification*. str. 29-55.
27. Coon, H., M., Kimmelmeier, M., Oyserman, D., (2002). *Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses*. *Psychological Bulletin*, 128 (1), str. 3 -72.
28. Cowles, M., (2013). *Hofstede's Dimensions of Culture: An Analysis of Hungarian Culture*. West Virginia University, str. 1- 6.
29. Craith, M., N., (2003). *Culture and Identity Politics in Northern Ireland*. New York : Palgrave Macmillan
30. Čater, T., Pučko, D., (2011). *Cultural Dimensions and Leadership Styles Perceived by Future Managers: Differences between Slovenia and a Cluster of Central European Countries*. *Organizacija*, 44(4), str. 89- 100.
31. Čiburienė, J., Guščinskienė, J., Viktorovna Orehova, T., (2007). *The Changes of Cultural Values: Lithuanian and Ukrainian Case*. *Social Research*, 2 (10), str. 33–38.
32. Čulo, K., Skendrović, V., (2012). *Communication In The Process Of Negotiation*. *Informatol*, 45(4), str. 323-327.
33. Dabić, M., Podrug, N., Tipurić, D., (2015). *Cultural Differences Affecting Decision-Making Style: A Comparative Study Between 4 Countries*. *Journal of Business Economics and Management*, 16(2), str. 275 -289.
34. Dark, M., J., (2010). *Information Assurance and Security Ethics in Complex Systems: Interdisciplinary Perspectives*. New York: Information Science Reference
35. Davidkov, T., (2004). *Where does Bulgaria stand?* *Papeles del Este*, 8., str. 1- 22.
36. De Mooij, M., (2013). *Human and Mediated Communication around the World: A Comprehensive Review and Analysis*. New York : Springer Science & Business Media
37. Den Hartog, D., N., Koopman, P., L., Tilburg, H., T., Wilderom, C., P., M., (2007). *Culture and Leadership in a Flat Country: The Case of the Netherlands*. *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. Mahwah (N.J.) : Lawrence Erlbaum Associates
38. Dienes., E., Hofstede., G., i dr., (2002). *Cross-cultural differences in Central Europe*. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (1), str. 76-88.
39. DiStefano, J., J., Gomez, C., B., Maznevski, M., L., i dr., (2002). *Cultural Dimensions at the Individual Level of Analysis The Cultural Orientations Framework*. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2 (3), str. 275- 295.

40. Dobrijević, G., (2011). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Beograd: Univerzitet Singidunum
41. Dorfman, P., W., Gupta, V., Hanges, i dr., (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: SAGE Publications
42. Dorussen, H., Fanoulis, E., Kirchner, E., (2013). *Country Study: Malta. Analysis of Civil Security Systems in Europe*, str. 2- 42.
43. Drabble, M., Fifka, M., S., (2012). *Focus and Standardization of Sustainability Reporting – A Comparative Study of the United Kingdom and Finland*. *Business Strategy and the Environment*, 21(7), str. 455– 474.
44. Droussiotis, A., (2004). *The profile of High Performing Employees in Cyprus*. *Journal of Business in Developing Nations*, 8, str. 39- 64.
45. Dumetz, J., Gáboriková, E., (2016). *The Czech and Slovak Republics: A Cross-Cultural Comparison. Proceedings of Cross-Cultural Business Conference 2016*. University of Applied Sciences Upper Austria, str. 19- 27.
46. Eriksson, K., (2010). *The Swedish rules on Negotiation and Mediation* . Medlingsinstitutet – National Mediation Office, str. 1-8.
47. Filipović, D., Podrug, N., Stančić, I. (2014). *Analysis of cultural differences between Croatia, Brazil, Germany and Serbia*. *Economic Research – Ekonomska istraživanja*, 27(1), str 818–829.
48. Foster, B., (2015). *How Culture Makes a Difference in Management: Applying Geert Hofstede's Cultural Dimensions to Management in Germany and China*. Eastern Michigan University- DigitalCommons@EMU, str. 1- 34.
49. Furka, I., (2013). *Cultural value orientation studies in foreign language education in Hungary : Establishing a Hungarian cultural value orientation profile for application in foreign language education in Hungary*. Eötvös Loránd University of Budapest Faculty of Education and Psychology, str. 2- 228.
50. Gauta,N., Podrug, N., (2013). *Komparativna Analiza Stilova Upravljanja Konfliktima Između Hrvatske i SAD-a*. *Economic Review*, 64(2), str. 123-142.
51. Geoghegan, A., (2014). *The Implications of Culture in Irish Chinese Business Transactions*. Dublin Business School, str. 40- 94.
52. Ghauri, P., N., Usunier, J., C., (2003). *International Business Negotiations*. 2nd Ed., Amsterdam ; Oxford : Pergamon
53. Goolaup, S., Ismayilov, T. (2011). *The influence of power distance on leadership behaviours and styles- Case studies of Japanese and French companies operating in Sweden*. Švedska : Umeå School of Business, str. 1- 62.
54. Gorodnichenko, Y., Roland, G., (2012). *Understanding the Individualism-Collectivism Cleavage and its Effects: Lessons from Cultural Psychology*. *Institutions and comparative economic development*, 150 (1), str.1- 29.
55. Gupta, A., Kulkarni, S., P., Ramamoorthy, N., (2005). *Individualism- Collectivism Orientation and Employee from India and Ireland*. *Indian Institute of Management Bangalore*, str. 2-18.
56. Hauke, A., (2006). *Impact of Cultural Differences on Knowledge Transfer in British, Hungarian and Polish Enterprises*. Fondazione Eni Enrico Mattei, Nota Di Lavoro 50.2006, str. 1- 15.
57. Hofstede, G., (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd Ed., Thousand Oaks: Sage Publications
58. Hofstede, G., (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. *Online Readings in Psychology and Culture (ORPC)*, 2(1), str. 3- 26.

59. Hofstede, G., Hofstede, G., J., (2005). *Culture and organizations : software of the mind.* 2nd Ed., New York : McGraw Hill
60. Hossfeld, C., M., Karditzas, A., i dr., (2013). *Understanding Wales: Nationalism and Culture.* Colonial Academic Alliance Undergraduate Research Journal, 4(7), str. 1-20.
61. Huettinger, M., (2008). *Cultural dimensions in businesslife: Hofstede's indices for Latvia and Lithuania.* Baltic Journal of Management, 3(3), str. 359-376.
62. Hughes, J., (2007.) : *Guidelines for Cross-Cultural and International Negotiation.* Boston : Vantage Partners, International Contracts Manual, West Services, Inc., str. 1-4.
63. Huțu, A., C., (2010). *Leading The Change For Quality Enhancement: A Romanian Cultural Perspective.* International Journal of Leadership Studies, 5(3), str. 305- 314.
64. Inun Jariya, A., M., (2012). *Western Cultural Values And Its Implications On Management Practices.* South East Asian Journal of Contemporary Business, Economics and Law, 1, str. 62- 69.
65. IPSE - Identités Politiques Sociétés Espaces, (2014). *Doing Identity in Luxembourg: Subjective Appropriations - Institutional Attributions - Socio-Cultural Milieus.* New York : Columbia University Press
66. Jacob, N., (2003). *Intercultural Management.* London : Kogan Page Publishers
67. Jeknić, R. (2010). *Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede.* Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 48 (1), str. 103-123.
68. Kaasa, A., (2013). *Culture as a Possible Factor of Innovation: Evidence from the European Union and Neighbouring Countries.* Search Working Paper WP5/05, str. 1-23.
69. Kaasa, A., Vadi, M., Varblane, U., (2014). *Regional cultural differences within European countries: Evidence from multi-country surveys.* Management International Review, 54(6), str. 825– 852.
70. Kaftanska, S., (2006). *Cultural misunderstandings between the Polish and the Dutch: How to make common business more successful in the Polish community Stara Kamienica?.* Dronten Professional Agricultural University, str. 4- 34.
71. Katz, L., (2007). *Negotiating International Business: The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World.* Charleston: Booksurge Publishing
72. Kavalchuk, A., (2012). *Cross-Cultural Management: How to Do Business with Germans.* 2nd Ed., Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
73. Kimaková, M., (2012). *Attitudes to some common aspects of culture in the UK, Greece and France.* Prešov : 8.Studentska znanstvena konferencija, str. 36-46.
74. Kirkman, B., L., Steel, P., Taras, V., (2010). *Examining the impact of Culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions.* Journal of Applied Psychology, 95(3), str. 405-439.
75. Kooyers, J., (2015). *The United States and Spain: A Comparison of Cultural Values and Behaviors and Their Implications for the Multi-Cultural Workplace.* Honors Projects : Grand Valley State University, str. 1- 22.
76. Križman, Pavlović, D., Kalanj, I. (2008). *Uloga Poslovnog Pregovaranja U Stjecanju Konkurentске Prednosti.* Ekonomska istraživanja, 21(4), str. 1- 20.
77. Lažnjak, J., (2011). *Dimensions Of National Innovation Culture In Croatia : Content Validity of Hofstede's Dimensions.* Društvena istraživanja : journal for general social issues, 20 (4), str. 1015- 1038.
78. Leemkuil, J., (2014). *The role of masculinity in entrepreneurial leadership: A comparative study between Germany and the Netherlands.* University of Twente, str. 1-9.

79. "Liedekerke", (2014). *Guide to doing business in Belgium*. Bruxelles : Liedekerke
80. Luminet, O., Mikolajczak, i dr., (2007). *Psychometric Properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire: Factor Structure, Reliability, Construct, and Incremental Validity in a French-Speaking Population*. *Journal of Personality Assessment*, 88(3), str. 338– 353.
81. Max Planck Society, (2014). *How do Germans tick? - Intercultural Handbook*. Passau : ICUnet.AG
82. Miller, D., (2014). *Rethinking Northern Ireland: Culture, Ideology and Colonialism*. London :Routledge
83. Mirza, H., Myloni, B., Wil Harzing, A., (2003). *Human resource management in Greece: Have the colours of culture faded away?*. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(1), str. 59- 76.
84. Neculăesei, A., Tătărușanu, M., (2008). *Romania – Cultural And Regional Differences*. *University Alexandru Ioan Cuza* , 55, str. 198- 204.
85. Nelson, M., R., Shavitt, S., (2002) . *Horizontal And Vertical Individualism And Achievement Values - A Multimethod Examination of Denmark and the United States*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5) ,str. 439- 455.
86. Nicolay, C., Moua, N., (2004). *Belgium – France: same culture?*. *Euro–limes*, 1(5), str. 1- 11.
87. Pahor, M., Prašnikar, J., Vidmar Svetlik, J., (2008). *Are National Cultures Still Important In International Business? Russia, Serbia And Slovenia In Comparison*. *Management*, 13(2), str. 1 -26.
88. Pavla, C.,(2015). *How to ask a professor: Politeness in Czech academic culture*. Prag: Karolinum Press
89. Peleckis, K., (2013). *International Business Negotiations: Culture, Dimensions, Context*. *International Journal of Business*. *Humanities and Technology*, 3(7), str. 91- 99.
90. Perlitz, M., Seger., F., (2004). *European cultures and management styles*. *International Journal of Asian Management*, 3 (1), str. 1- 26.
91. Petrakis, P., E., (2011). *Cultural Background and Economic Development Indicators: European South Vs European North*. *Modern Economy*, 2, str. 324-334.
92. Preda, O., (2012). *Hofstede's Dimensions In Portugal*. *Romanian Economic and Business Review*, 7 (4), str. 62- 69.
93. Rammer, V., (2016). *An Analysis of Different Cultures and Their Impact Of Exchange Students- A Comparative Study of Austria and Sweden*. *Proceedings 2016- Cross Cultural Business Conference 2016*, University of Applied Sciences Upper Austria, str. 202- 210.
94. Sales Oliveira, C., *Still driven - Mobility patterns and gender roles in Portugal*. CIES e-Working Paper N.º 185/2014, str. 1- 19.
95. Schinzel, U., (2015). *Hofstede in Luxembourg*. *Journal of Business and Economics*, 6 (2), str. 348- 355.
96. Soon Lee, M., Tabuchi, G., (2007). *Black Belt Negotiating: Become a Master Negotiator Using Powerful Lessons from the Martial Arts*. New York: Amacom
97. Steentjes, R., (2012). *The influence of national culture on entrepreneurial processes: The usage of causation and effectuation among Dutch and Polish student entrepreneurs*. *Magistarski rad*, University of Twente, str. 25- 58.
98. Thompson, S., (2003). *Culture and identity politics in Northern Ireland*. Blackwell Publishing Ltd., 10 (1), str. 53-72.

99. Tipurić, D., Podrug, N., & Hruška, D. (2007). *Cultural differences: Results from empirical research conducted in Croatia, Slovenia, Bosnia and Herzegovina and Hungary*. The Business Review Cambridge, 7(1), str. 151–157.
100. Tomašević Lišanin, M., (2004). *Pregovaranje - Poslovni Proces Koji Dodaje Vrijednost*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2(1), str. 144- 158.
101. Tompos, A., (2014). *Hungarian Societal Values Through Business Negotiators' Practices*. Malta: 14th International Academic Conference, str. 445- 451.
102. Vadi, M., Kask, T., Karma, K., (2009) . *Perception of Negotiation Partner: Cultural Differences from Perspective of Estonians*. Review of International Comparative Management., 10 (1). str. 163-175.
103. Van der Walt, M., (2010). *French negotiation culture*. ADR Bulletin, 12 (1), str. 1 -8.
104. Verkulevičiūtė-Kriukienė, D., (2014) . *Change of living standards in Lithuania, Latvia and Estonia after joining the European Union*. Regional Formation and Development Studies, 14 (3), str.189- 198.
105. Vihalemm, T., Kalmus, V., (2006). *Distinct mental structures in transitional culture: An empirical analysis of values and identities in Estonia and Sweden*. Journal of Baltic Studies, 37(1), str. 94-123.
106. Vihalemm, T., Kalmus, V., (2008). *Mental Structures in Transition Culture- Differentiating Patterns of Identities and Values in Estonia*. Sage Publications, 22(4), str. 901- 926.

Internetski izvori :

1. <http://www.beyondintractability.org/essay/culture-negotiation>  
(pristupljeno : 26.04.2017.)
2. <http://www.worldbusinessculture.com/Swedish-Business-Negotiation.html>  
(pristupljeno 26.04.2017.)
3. <https://www.kyivpost.com/world/un-classifies-latvia-lithuania-estonia-northern-europe.html>  
(pristupljeno 26.04.2017.)
4. <http://www.kwintessential.co.uk/resources/guides/guide-to-sweden-etiquette-customs-culture-business/> / (pristupljeno 28.04.2017.)
5. <http://www.huffingtonpost.com/michal-kufhaber/forget-about-compromises- b 8680710.html>  
(pristupljeno 28.04.2017.)
6. [http://instruction2.mtsac.edu/rjagodka/BUSM\\_51\\_Project/Negotiate\\_html/Finland.htm](http://instruction2.mtsac.edu/rjagodka/BUSM_51_Project/Negotiate_html/Finland.htm)  
(pristupljeno 28.04.2017.)
7. [http://www.globalnegotiator.com/blog\\_en/tag/negotiation/](http://www.globalnegotiator.com/blog_en/tag/negotiation/)  
(pristupljeno 29.04.2017.)
8. <http://www.minorccbs.com/skills/negotiations/item/negotiation-styles-in-denmark>  
(pristupljeno 29.04.2017.)

9. <http://www.worldbusinessculture.com/Danish-Business-Negotiation.html>  
(pristupljeno 29. 04. 2017.)
10. <http://www.commisceo-global.com/country-guides/lithuania-guide>  
(pristupljeno 02.05.2017.)
11. <http://works.adamkowl.info/UK.pdf>  
(pristupljeno 09. 05. 2017)
12. <http://www.everyculture.com/To-Z/United-Kingdom.html>  
(pristupljeno 09. 05. 2017.)
13. <https://www.britannica.com/place/Northern-Ireland/Cultural-life>  
(pristupljeno 11.05.2017.)
14. <http://woman.thenest.com/business-etiquette-northern-ireland-18160.html>  
(pristupljeno 11.05.2017.)
15. [http://www.ediplomat.com/np/cultural\\_etiquette/ce\\_gb.htm](http://www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_gb.htm)  
(pristupljeno 12.05.2017.)
16. [http://guide.culturecrossing.net/basics\\_business\\_student\\_details.php?Id=8&CID=240](http://guide.culturecrossing.net/basics_business_student_details.php?Id=8&CID=240)  
(pristupljeno 12.05.2017.)
17. <http://www.gcu.ac.uk/student/international/lifeinglasgow/socialcustoms>  
(pristupljeno 13.05.2017.)
18. <http://www.scotland.org/about-scotland/the-scottish-people>  
(pristupljeno 13. 05.2017.)
19. <https://berkleycenter.georgetown.edu/posts/the-national-language-of-ireland-and-the-irish-who-don-t-speak-it> (pristupljeno 14. 05. 2017)
20. <http://acad.depauw.edu/~mkfinney/teaching/Com227/culturalportfolios/Ireland/Typologies.html> (pristupljeno 14.05. 2017.)
21. <http://businessculture.org/western-europe/> (pristupljeno 15.05. 2017.)
22. <http://www.commisceo-global.com/country-guides/austria-guide>  
(pristupljeno 16.05.2017.)
23. <http://www.austria.info/in/service-and-facts/people-traditions/austrian-etiquette> (pristupljeno 16.05.2017.)
24. <http://www.brussels.info/language/> (pristupljeno 17. 05. 2017.)
25. <http://www.minorccbs.com/skills/negotiations/item/negotiating-in-belgium>  
(pristupljeno 17. 05. 2017.)
26. <http://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/france/top-tips/>  
(pristupljeno 18.05.2017.)

27. <http://www.businessinsider.com/communication-charts-around-the-world-2014-3>  
(pristupljeno 19.05.2017.)
28. [http://www.expatica.com/lu/about/Culture-and-social-etiquette-in-Luxembourg\\_106555.html](http://www.expatica.com/lu/about/Culture-and-social-etiquette-in-Luxembourg_106555.html) (pristupljeno 19.05.2017.)
29. [http://www.expatica.com/lu/employment/Business-culture-in-Luxembourg\\_103625.html](http://www.expatica.com/lu/employment/Business-culture-in-Luxembourg_103625.html)  
(pristupljeno 19.05.2017.)
30. <http://www.iamsterdam.com/en/local/about-amsterdam/people-culture/pocket-guide-to-dutch-culture> (pristupljeno 20.05.2017.)
31. <https://staffanspersonalityblog.wordpress.com/2014/05/08/the-most-feminine-country-in-the-world/> (pristupljeno 20.05. 2017.)
32. <http://satoriproject.eu/media/D3.2-Int-differences-in-ethical-standards.pdf>  
(pristupljeno 20. 05. 2017.)
33. <http://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/netherlands/women-in-business/>  
(pristupljeno 20.05. 2017.)
34. <http://cms.iuj.ac.jp/gso/wp-content/uploads/2014/02/Germany-by-KABUTO.pdf>  
( pristupljeno 21. 05. 2015.)
35. <http://www.dw.com/en/women-in-germany-await-workplace-equality/a-19099867>  
(pristupljeno 21.05.2017.)
36. <http://study.com/academy/lesson/geography-religions-in-eastern-europe.html> (pristupljeno 21.05.2017.)
37. <http://businessculture.org/eastern-europe/> (pristupljeno 22.05.2017.)
38. <http://www.commisceo-global.com/country-guides/bulgaria-guide>  
(pristupljeno 22.05.2017.)
39. <http://businessculture.org/eastern-europe/bulgaria/meeting-etiquette/>  
(pristupljeno 22.05.2017.)
40. [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/epo\\_campaign/131128\\_country-profile\\_bulgaria.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/epo_campaign/131128_country-profile_bulgaria.pdf) (pristupljeno 22.05.2017.)
41. <https://www.pdx.edu/multicultural-topics-communication-sciences-disorders/references-for-bulgarian> (pristupljeno 22.05.2017.)
42. <http://www.commisceo-global.com/country-guides/czech-republic-guide>  
(pristupljeno 23.05.2017.)
43. <http://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/czech-republic/women-in-business/>  
(pristupljeno 23.05.2017.)



44. <http://mcglobalaffairs.org/cultural-distance-of-the-czech-republic/>  
(pristupljeno 23.05.2017.)
45. <http://cms.iuj.ac.jp/gso/wp-content/uploads/2014/02/Germany-by-KABUTO.pdf>  
(pristupljeno 21. 05. 2015.)
46. <http://www.dw.com/en/women-in-germany-await-workplace-equality/a-19099867>  
(pristupljeno 21.05.2017.)
47. <http://study.com/academy/lesson/geography-religions-in-eastern-europe.html>  
(pristupljeno 21.05.2017.)
48. <http://businessculture.org/eastern-europe/> (pristupljeno 22.05.2017.)
49. <http://www.commisceo-global.com/country-guides/bulgaria-guide>  
(pristupljeno 22.05.2017.)
50. <http://businessculture.org/eastern-europe/bulgaria/meeting-etiquette/>  
(pristupljeno 22.05.2017.)
51. [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/epo\\_campaign/131128\\_country-profile\\_bulgaria.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/epo_campaign/131128_country-profile_bulgaria.pdf) (pristupljeno 22.05.2017.)
52. <https://www.pdx.edu/multicultural-topics-communication-sciences-disorders/references-for-bulgarian> (pristupljeno 22.05.2017.)
53. <http://www.commisceo-global.com/country-guides/czech-republic-guide>  
(pristupljeno 23.05.2017.)
54. <http://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/czech-republic/women-in-business/>  
(pristupljeno 23.05.2017.)
55. <http://mcglobalaffairs.org/cultural-distance-of-the-czech-republic/>  
(pristupljeno 23.05.2017.)
56. [http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/epo\\_campaign/131128\\_country\\_profile\\_cyprus.pdf](http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/epo_campaign/131128_country_profile_cyprus.pdf) (pristupljeno 25.05.2017.)
57. [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/epo\\_campaign/130911\\_country-profile\\_greece.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/epo_campaign/130911_country-profile_greece.pdf) (pristupljeno 26.05.2017)
58. <http://acad.depauw.edu/~mkfinney/teaching/Com227/culturalPortfolios/ITALY/Italytypology.html> (pristupljeno 26.05.2017.)
59. <http://students.depaul.edu/~jborger/> (pristupljeno 26.05.2017.)
60. <https://expats.com.mt/about-malta/administration/business-culture/>  
(pristupljeno 26.05.2017.)
61. <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-malta/meeting-etiquette-in-malta/> (pristupljeno 26.05.2017.)

62. <https://www.linkedin.com/pulse/what-maltas-culture-david-p-o-shaughnessy>  
(pristupljeno 27.05.2017.)
63. [http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/epo\\_campaign/130911\\_epo\\_country\\_profile\\_malta.pdf](http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/epo_campaign/130911_epo_country_profile_malta.pdf) (pristupljeno 27.05.2017.)
64. <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-slovenia/meeting-etiquette-in-slovenia/> (pristupljeno 28.05.2017.)
65. [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/510010/IPOL\\_STU\(2015\)5100\\_10\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/510010/IPOL_STU(2015)5100_10_EN.pdf) (pristupljeno 28.05.2017.)
66. <http://news.telelangue.com/en/2012/02/etiquette-spain> (pristupljeno 28.05.2017.)
67. <http://www.managementstudyhq.com/characteristics-and-steps-of-negotiation-process.html>  
(pristupljeno 01.06.2017.)
68. <http://www.europarc.org/communication-skills/pdf/Negotiation%20Skills.pdf> (pristupljeno 01.06.2017.)
69. <https://www.watershedassociates.com/learning-center-item-good-copbad-cop.html>  
(pristupljeno 02.06.2017.)
70. <http://theaccidentalnegotiator.com/closing-the-deal/how-negotiators-can-use-take-it-or-leave-it> (pristupljeno 02.06. 2017.)
71. <http://negotiatelikethepros.com/overcome-the-top-ten-neg-tactics/>  
(pristupljeno 02.06.2017.)
72. <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/emotional-expression-in-negotiation/> (pristupljeno 02.06. 2017.)
73. <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/masculinity/>  
(pristupljeno 04.06. 2017.)
74. <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/uncertainty-avoidance-index/> (pristupljeno 04.06. 2017.)
75. <http://study.com/academy/lesson/long-term-orientation-vs-short-term-orientation-hofstedes-definition-lesson-quiz.html> (pristupljeno 04.06. 2017.)

## ILUSTRACIJE

Popis grafikona :

Grafikon 1 : Spolna struktura ispitanika .....	68
Grafikon 2 : Dobna struktura ispitanika.....	69
Grafikon 3 : Veličina poduzeća u kojima su zaposleni ispitanici .....	70
Grafikon 4 : Klasifikacija poduzeća prema djelatnosti u kojima su zaposleni ispitanici .....	71
Grafikon 5 : Radne pozicije ispitanika unutar poduzeća u kojem su zaposleni .....	72
Grafikon 6 : Radni staž ispitanika unutar poduzeća u kojem su zaposleni ispitanici.....	73
Grafikon 7 : Učestalost pregovaranja ispitanika unutar svog radnog mjesta.....	74
Grafikon 8 : Odgovornost za pregovaranje unutar poduzeća u kojima su ispitanici zaposleni.....	75
Grafikon 9 : Mišljenje ispitanika o poslovnom pregovaranju kao jednom od izvora konkurentskih prednosti poduzeća .....	76
Grafikon 10 : Mišljenja ispitanika o ulaganju poduzeća u znanje zaposlenika na njihovoj poziciji o kvalitetnom poslovnom pregovaranju .....	77
Grafikon 11 : Učestalost poduzeća u organiziranju treninga, seminara i edukativnih radionica o poboljšanju vještina poslovnog pregovaranja .....	78
Grafikon 12 : Orijehtacija ispitanika u ostvarenju ciljeva .....	79
Grafikon 13 : Pristup pregovaranju hrvatskih pregovarača .....	80
Grafikon 14 : Prikaz stavova hrvatskih pregovarača o važnosti očuvanja odnosa s dugom pregovaračkom stranom.....	81
Grafikon 15 : Svjesnost hrvatskih ispitanika o zastupljenosti žena u procesima pregovaranja u Republici Hrvatskoj .....	82
Grafikon 16 : Mišljenje hrvatskih ispitanika o kompetentnosti žena u poslovnom pregovaranju .....	82
Grafikon 17 : Taktike manipulacije u pregovaranju koje koriste hrvatski pregovarači .....	83
Grafikon 18 : Način rješavanja konflikata u poduzećima u kojima su ispitanici zaposleni .....	84
Grafikon 19 : Odnos zaposlenika na različitim pozicijama unutar hrvatskih poduzeća.....	85
Grafikon 20 : Prikaz individualističke/ kolektivističke percepcije ispitanika unutar poduzeća u kojima su zaposleni.....	86
Grafikon 21 : Percepcija ispitanika o izbjegavanju nesigurnosti poduzeća u kojem su zaposleni .....	87
Grafikon 22 : Ključni faktori hrvatskih ispitanika u procesu odlučivanja.....	88
Grafikon 23 : Načini prilagodbe hrvatskih poduzeća klijentima, poslovnim partnerima, kupcima i dobavljačima .....	89
Grafikon 24 : Detaljiziranost ugovora u hrvatskim poduzećima .....	90
Grafikon 25. Stupanj prilagodbe hrvatskih ispitanika drugoj pregovaračkoj strani iz različite kulture .....	91
Grafikon 26. Stavovi ispitanika o izravnom/ neizravnom načinu pregovaranja .....	92
Grafikon 27. Stavovi ispitanika o važnosti neverbalne komunikacije .....	93
Grafikon 28. Stavovi hrvatskih pregovarača o oslovljavanju titulom tijekom pregovaračkog procesa .....	94
Grafikon 29. Suzdržanost hrvatskih pregovarača u iskazivanju emocija .....	95

## PRILOZI

### 1. Anketni upitnik :

#### *Ispitivanje dimenzija kulture i karakteristika pregovaranja u Hrvatskoj*

##### **1. Vaš spol :**

- a) muški
- b) ženski

##### **2. Vaša dob :**

- a) 25- 34 godine
- b) 35- 44 godina
- c) 45- 54 godina
- d) 55 - 64 godine
- e) 65 godina i više

##### **3. Koja je veličina poduzeća u kojem radite? (mogućnost više odgovora)**

- a) **Mikro subjekti** ( zaposleno manje od 10 radnika)
- b) **Mali subjekti** ( zaposleno manje od 50 radnika)
- c) **Srednji subjekti** ( zaposleno manje od 250 radnika)
- d) **Veliki subjekti** ( ukoliko su zadovoljena barem 2 od 3 navedena uvjeta : 1. zaposleno 250 radnika ili više, prihod veći od 300.000.000,00 kuna, ukupna aktiva veća od 150.000.000,00 kuna

##### **4. Kojom djelatnosti se bavi poduzeće u kojem radite?( mogućnost više odgovora)**

- a) Primarni sektor (poljoprivreda, ribarstvo, šumarstvo , stočarstvo)
- b) Sekundarni sektor (industrijske djelatnosti, građevinarstvo, brodogradnja, energetika)
- c) Tercijarni sektor (turizam, bankarstvo, ugostiteljstvo, promet i trgovina)
- d) Kvartarni sektor (odgojne, obrazovne, znanstvene, kulturološke, zdravstvene usluge, za socijalne, sportske, komunalne, stambene usluge )
- e) Kvintarni sektor ( financijsko posredovanje, poslovanje nekretninama, računalne i srodne djelatnosti, istraživanje i razvoj, javna uprava, obrana, sudske i pravosudne djelatnosti, javna sigurnost)

**5. Vaša radna pozicija koju obavljate ( mogućnost više odgovora ) :**

- a) Glavni izvršni direktor/ica (CEO) ili predsjednik/ca
- b) Glavni operativni direktor/ica (COO), potpredsjednik/ca za operacije ili generalni direktor/ica
- c) Financijski direktor/ica (CFO)
- d) Proizvodni menadžer/ica / voditelj/ica
- e) Upravitelj/ica ureda (Voditelj/ica) ljudskih resursa
- f) Marketing menadžer/ica / voditelj/ica
- g) Menadžer/ica / voditelj/ica prodaje
- h) Menadžer/ica / voditelj/ica nabave

**6. Koliki je Vaš radni staž na radnoj poziciji koju obavljate? :**

- a) manji od 5 godina
- b) od 5 godina do 10 godina
- c) više od 10 godina do 20 godina
- d) više od 20 godina radnog staža

**7. Koliko često morate pregovarati u okviru Vašeg radnog mjesta ( sa poslovnim partnerima ili potencijalnim poslovnim partnerima, vanjskim suradnicima, dobavljačima, kupcima, zaposlenicima ili kolegama)?**

- a) vrlo rijetko ili skoro nikada
- b) samo u određenim situacijama ( npr. kod zaključivanja određenog posla s partnerima, pregovaranje oko cijena, pregovaranje oko povišice sa zaposlenikom)
- c) svakodnevno pregovaram, pregovaranje je sastavni dio mog posla

**8. Tko je zadužen za pregovaranje u poduzeću u kojem radite?**

- a) jedna osoba odgovorna za pregovaranje
- b) rukovodstvo poduzeća
- c) pregovarački tim ( 2 i/ili više osoba)

**9. Smatrate li da je kvalitetno poslovno pregovaranje jedno od izvora konkurentskih prednosti poduzeća?**

- a) nije izvor konkurentskih prednosti poduzeća
- b) niti jest niti nije izvor konkurentskih prednosti poduzeća
- c) smatram da je izvor konkurentskih prednosti poduzeća

**10. Smatrate li da poduzeće u kojem radite treba ulagati u znanje zaposlenika na Vašoj poziciji o kvalitetnom poslovnom pregovaranju?**

- a) smatram da nije potrebno dodatno ulagati
- b) smatram da je ulaganje u znanje o kvalitetnom pregovaranju ključno za zaposlenika na mojoj poziciji
- c) smatram da je ulaganje u znanje o kvalitetnom pregovaranju potrebno za većinu zaposlenika u poduzeću u kojem radim

**11. Organizira li poduzeće u kojem radite treninge, seminare i edukativne radionice o poboljšanju vještina poslovnog pregovaranja i koliko često ih provodi?**

- a) ne organizira
- b) organizira jednom do dvaput godišnje
- c) organizira više od dvaput godišnje

**12. Kakva je Vaša orijentiranost u ostvarenju ciljeva u poduzeću u kojem radite?**

- a) skloniji/a sam ostvarenju kratkoročnih ciljeva bez planiranja unaprijed
- b) skloniji/a sam ostvarenju kratkoročnih ciljeva uz usputno planiranje dugoročnih ciljeva
- c) nastojim postići ravnotežu u ostvarenju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva
- d) skloniji/a sam ostvarenju dugoročnih ciljeva uz detaljno prethodno planiranje

**13. Kakav pristup imate kada pregovarate?**

- a) potpuna dominacija u svim aspektima pregovora (win-lose pristup)
- b) Asertivnost u ostvarenju vlastitih ciljeva uz poneke ustupke drugoj strani
- c) Ostvarenje kompromisa (win-win pristup)
- d) Potpuna prilagodba drugoj pregovaračkoj strani

**14. Pridajete li važnost očuvanju odnosa u procesu pregovaranja s drugom pregovaračkom stranom?**

- a) ne pridajem važnost odnosu s drugom pregovaračkom stranom
- b) smatram da nije važno sačuvati dobar odnos s drugom pregovaračkom stranom ukoliko je u pitanju poduzeće/poslovni partner/klijent s kojim ne pregovaram često
- c) smatram da je važno sačuvati dobar odnos s drugom pregovaračkom stranom, iz razloga što se narušavanje dobre međusobne klime može negativno odraziti na buduću suradnju

**15. Smatrate li da su žene u odnosu na muškarce dovoljno zastupljene u procesima pregovaranja u Republici Hrvatskoj ?**

- a) smatram da su jednako zastupljene u odnosu na muškarce
- b) smatram da nisu jednako zastupljene, ali postupno postaju jednako bitne kao i muškarci u procesima pregovaranja
- c) smatram da nisu jednako zastupljene u odnosu na muškarce

**16 .Smatrate li da su žene jednako kompetentne za poslovno pregovaranje kao i muškarci?**

- a) smatram da su muškarci bolji pregovarači
- b) smatram da su žene i muškarci jednako kompetentni pregovarači
- c) smatram da su žene bolji pregovarači od muškaraca

**17. Koristite li neke od taktika manipulacije kad pregovarate? Molim Vas da označite one koje koristite. (Mogućnost više odgovora)**

- a) ne koristim taktike manipulacije kad pregovaram
- b) taktika odvlačenja pozornosti
- c) taktika "Uzmi ili ostavi"
- d) taktika "Konačna ponuda"
- e) taktika ograničenog proračuna
- f) taktika igranja na kartu emocija
- g) ostale taktike koje koristim u pregovaranju (nabrojite) : \_\_\_\_\_

**18. Na koji se način rješavaju konflikti u poduzeću u kojem radite?**

- a) strana koja ima autoritet nametne svoje rješenje bez daljnih pregovora
- b) nastoje se potisnuti kako se ne bi negativno odrazili na poslovanje
- c) rješavaju se razgovorom i pronalaženjem zajedničkog rješenja

**19. Kakav je odnos zaposlenika na različitim pozicijama u poduzeću u kojem radite?**

- a) niže pozicionirani zaposlenici uvijek slijede upute više pozicioniranih zaposlenika
- b) niže pozicionirani zaposlenici uglavnom slijede upute više pozicioniranih zaposlenika
- c) niže pozicionirani zaposlenici imaju određenu slobodu u odlučivanju uz praćenje uputa više pozicioniranih zaposlenika
- d) svi zaposlenici sudjeluju u donošenju odluka i svako od njihovih mišljenja je jednako važno



**20. Odaberite jednu tvrdnju za koju smatrate da najbolje opisuje poduzeće u kojem radite :**

- a) Naglasak je na pojedincu, njegovom zadovoljstvu i samostalnosti te koristi koju ostvaruje poduzeću za koju je prikladno nagrađen.
- b) Naglasak je na manjem broju pojedinaca, njihovoj suradnji i zadovoljstvu te koristi koju ostvaruju poduzeću za koju su prikladno nagrađeni.
- c) Naglasak je na interesu grupe, funkcioniranju u timu te ostvarenju koristi za poduzeće za koju su svi jednako nagrađeni.

**21. Odaberite jednu tvrdnju za koju smatrate da najbolje opisuje poduzeće u kojem radite :**

- a) Potpuna nesklonost promjenama u poslovanju, iznenadnim situacijama i riziku.
- b) Održavanje stabilnosti i standardiziranog načina poslovanja te izbjegavanje rizika.
- c) Postupna prilagodba iznenadnim situacijama, promjenama u poslovanju i preuzimanju rizika.
- d) Otvorenost promjenama u poslovanju, iznenadnim situacijama i preuzimanju rizika.

**22. Pri donošenju odluka uvijek najprije razmatram :**

- a) koristi ostvarenja ciljeva za poduzeće
- b) alternative postavljenih ciljeva
- c) korist za sebe ukoliko uspješno realiziram odluku
- d) rizik neuspjeha
- e) preuzimanje odgovornosti
- f) troškove i trajanje realizacije donešenih odluka

**23. Na koji se način poduzeće u kojem radite prilagođava klijentima, poslovnim partnerima, kupcima i dobavljačima ?**

- a) ne prilagođava se
- b) prilagođava se cijenom
- c) prilagođava se kvalitetom
- d) prilagođava se razvijanjem društveno odgovornog marketinga ( veća komunikacija sa okolinom, ekološka i pravna osviještenost,..)

**24. Koliko su detaljizirani ugovori pri sklapanju poslova/ugovora?**

- a) ugovori sadržavaju osnovne podatke, bez određene strukture i detalja
- b) ugovori imaju nejasnu ( dvosmislenu ) strukturu i najvažnije detalje
- c) ugovori su jasni i strukturirani te donekle fleksibilni za preinake
- d) ugovori su standardizirani, strukturirani i jasni te iznimno detaljizirani

**25 . Prilagođavate li se običajima ili kulturi pregovaranja druge pregovaračke strane ako nije jednaka Vašoj ?**

- a) nikada nisam pregovarao/la sa pregovaračima iz drugih kultura
- b) ne prilagođavam se
- c) niti se prilagođavam niti se ne prilagođavam
- d) prilagođavam se u potpunosti

**26. Pregovarate li " licem u lice" ili elektroničkim putem?**

- a) uglavnom pregovaram "licem u lice" i preferiram takav način pregovaranja
- b) podjednako pregovaram "licem u lice" i elektroničkim putem
- c) uglavnom pregovaram elektroničkim putem i preferiram takav način pregovaranja

**27. Pridajete li važnost neverbalnoj komunikaciji kod pregovaranja "licem u lice" (rukovanje, osobni prostor, izrazi lica, kontakt očima, gestikuliranje, položaj tijela...)?**

- a) ne pridajem važnost, bitnija je verbalna komunikacija od neverbalne
- b) verbalna i neverbalna komunikacija su mi jednako bitne
- c) pridajem važnost, bitnija je neverbalna komunikacija od verbalne

**28. Koliko pažnje pridajete oslovljavanju titulom tijekom pregovora?**

- a) ne pridajem pažnju
- b) niti pridajem niti ne pridajem pažnju
- b) uglavnom pridajem pažnju na početku procesa pregovaranja
- c) pridajem iznimnu pažnju kroz cijeli proces pregovaranja

**29. Koliko ste suzdržani u iskazivanju emocija tijekom pregovora?**

- a) u potpunosti sam suzdržan/a
- b) niti sam suzdržan/a niti nisam suzdržan/a
- c) suzdržan/a sam na početku procesa pregovaranja
- d) u potpunosti iskazujem emocije

## Izjava

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam diplomski rad izradila samostalno, isključivo znanjem stečenim na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentorice izv. prof. dr. sc. Katije Vojvodić, kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.

---