

Poslovno pregovaranje u afričkim zemljama

Vrbat, Josipa

Master's thesis / Diplomski rad

2018

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:155:403941>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-20**



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

JOSIPA VRBAT

POSLOVNO PREGOVARANJE U AFRIČKIM
ZEMLJAMA

DIPLOMSKI RAD

Dubrovnik, lipanj 2018.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

POSLOVNO PREGOVARANJE U AFRIČKIM
ZEMLJAMA

DIPLOMSKI RAD

Predmet: Međunarodno pregovaranje

Studij: Poslovna ekonomija

Studijski smjer: Marketing

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

Studentica: Josipa Vrbat

Indeks: 574/14

Stupanj studija: diplomski studij

Dubrovnik, lipanj 2018.

SAŽETAK

Predmet je diplomskog rada poslovno pregovaranje u afričkim zemljama. Poslovno pregovaranje složen je i dugotrajan proces u kojem dvije pregovaračke strane nastoje postići određeni poslovni sporazum. Međunarodno poslovno pregovaranje složenije je od poslovnog pregovaranja koje se vodi unutar državnih granica jer na taj proces utječu različiti čimbenici, koje treba uzeti u obzir kako bi poslovno pregovaranje završilo uspješno. U procesu poslovnog pregovaranja kulture se razlikuju prema tome koji im je cilj pregovaranja, prema pregovaračkom stavu, stilu pregovaranja, verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji, vremenskoj dimenziji pregovaranja, korištenju emocija, obliku ugovora i njegovim elementima, donošenju odluke u pregovaračkom timu te u preuzimanju rizika. U radu se daje komparativni prikaz kulturoloških razlika u međunarodnom poslovnom pregovaranju u zemljama Sjeverne Afrike (Alžir, Egipat i Maroko) te zemljama Subsaharske Afrike (Nigerija, Južnoafrička Republika i Kenija) prema komunikacijskim i kulturološkim razlikama. Na temelju komparacije načina poslovnog pregovaranja u tim afričkim zemljama može se zaključiti da postoje razlike između zemalja Sjeverne Afrike i zemalja Subsaharske Afrike, ali i među afričkim državama pojedinačno. Poslovni pregovarači trebaju poznavati komunikacijske i kulturološke razlike jer u suprotnom poslovni pregovori mogu biti prekinuti te se može narušiti poslovni ugled pregovarača i organizacije koju zastupa.

Ključne riječi: međunarodno poslovno pregovaranje, komunikacija, kultura, afričke zemlje

SUMMARY

The subjects of this paper is business negotiation in African countries. Business negotiation is a complex and lengthy process in which two negotiating parties are trying to achieve certain business agreement. International business negotiation is more complex process than business negotiation which is lead within national borders because it is influenced by various factors that should be taken into account so that business negotiation can be completed successfully. In the process of negotiating, cultural differences are visible with regard to the aim of negotiating, negotiating attitude, the style of negotiation, verbal and nonverbal communication, time dimension of negotiation, the use of emotion, form of contract and its elements, decision making and taking risks. The paper presents a comparative overview of cultural differences in international business negotiations in the countries of North Africa (Algeria, Egypt and Morocco) and countries of Sub-Saharan Africa (Nigeria, South Africa and Kenya) in communication and cultural differences. Based on the comparison of ways of business negotiation in these African countries it can be concluded that there are differences between the countries of North Africa and the countries of Sub-Saharan Africa, but also among the African countries individually. Business negotiators should be aware of communication and cultural differences; otherwise the business negotiations can be interrupted and can undermine business reputation of negotiator and organization he represents.

Key words: international business negotiation, communication, culture, African countries

SADRŽAJ

SAŽETAK

SUMMARY

1. UVOD	1
1.1. Definicija rada	1
1.2. Svrha i ciljevi rada	2
1.3. Metodologija rada	2
1.4. Struktura rada	2
2. OBILJEŽJA MEĐUNARODNOG POSLOVNOG PREGOVARANJA	4
2.1. Određenje poslovnog pregovaranja i međunarodnog poslovnog pregovaranja	4
2.2. Proces međunarodnog poslovnog pregovaranja	6
2.3. Specifičnosti međunarodnog poslovnog pregovaranja	10
2.4. Strategije za uspješno međunarodno poslovno pregovaranje	12
2.5. Najčešće poteškoće s kojima se suočavaju međunarodni poslovni pregovarači	17
3. VAŽNOST KOMUNIKACIJE U MEĐUNARODNIM POSLOVNIM PREGOVORIMA	18
3.1. Utjecaj verbalne komunikacije na međunarodno poslovno pregovaranje	19
3.2. Utjecaj neverbalne komunikacije u međunarodnom poslovnom pregovaranju	20
3.3. Komunikacijske razlike u međunarodnom poslovnom pregovaranju	23
4. UTJECAJ KULTURE NA MEĐUNARODNO POSLOVNO PREGOVARANJE	26
4.1. Shvaćanje kulture u međunarodnom poslovnom pregovaranju	26
4.2. Značaj kulture u međunarodnom poslovnom pregovaranju	30
4.3. Kulturološke razlike u procesu međunarodnog poslovnog pregovaranja	32
5. KOMPARATIVNI PRIKAZ MEĐUNARODNOG POSLOVNOG PREGOVARANJA U AFRIČKIM ZEMLJAMA	37
5.1. Obilježja međunarodnog poslovnog pregovaranja u afričkim zemljama	37
5.2. Pregovaranje u zemljama Sjeverne Afrike – studije slučaja	38
5.2.1. Međunarodno poslovno pregovaranje u Alžiru	40
5.2.2. Međunarodno poslovno pregovaranje u Egiptu	43
5.2.3. Međunarodno poslovno pregovaranje u Maroku	47

5.3. Pregovaranje u zemljama Subsaharske Afrike – studija slučaja	51
5.3.1. Međunarodno poslovno pregovaranje u Nigeriji	52
5.3.2. Međunarodno poslovno pregovaranje u Južnoafričkoj Republici	56
5.3.3. Međunarodno poslovno pregovaranje u Keniji	60
5.4. Sličnosti i razlike u međunarodnom poslovnom pregovaranju u zemljama Sjeverne i Subsaharske Afrike	62
6. ZAKLJUČAK	66
LITERATURA	69
POPIS SLIKA I TABLICA	75

1. UVOD

U uvodu diplomskog rada prikazat će se problem i predmet istraživanja rada, svrha i ciljevi diplomskog rada, metodologija istraživanja, kao i struktura samoga rada kako bi se čitatelj uveo u problematiku koja se ovim diplomskim radom istražuje.

1.1. Definicija rada

Predmet je diplomskog rada poslovno pregovaranje u afričkim zemljama. Poslovno pregovaranje je proces koji se sastoji od nekoliko faza, a kojem je cilj da dvije strane koje u njima sudjeluju ostvare poslovni dogovor te da dogovore posao koji će im donijeti poslovni uspjeh i financijsku dobit. Taj je proces zahtjevan sam po sebi, ali je još teži ako se poslovno pregovaranje vodi među organizacijama čiji zaposlenici nisu stanovnici iste države i pripadnici iste kulture, odnosno kada je riječ o međunarodnom poslovnom pregovaranju. U takvim slučajevima treba poznavati obilježja verbalne i neverbalne komunikacije te kulturološke posebnosti poslovnih suradnika iz druge države jer njihovo nepoznavanje može narušiti i zaustaviti poslovne pregovore, što donosi financijski gubitak, ali i gubitak ugleda u poslovnom svijetu. Poznavanje komunikacijskih i kulturoloških obilježja vrijedi i za poslovno pregovaranje u afričkim državama. U Africi postoje komunikacijske i kulturološke razlike između država Sjeverne i Subsaharske Afrike. Isto tako postoje razlike među pojedinim afričkim državama. Poslovni pregovarač koji sudjeluje u poslovnim pregovorima u nekoj afričkoj državi treba biti upoznat s komunikacijskim i kulturološkim obilježjima u procesu međunarodnog poslovnog pregovaranja te time pokazati poštovanje prema zemlji domaćinu i poslovnoj organizaciji s kojom vodi poslovne pregovore, što je jedno od „željeznih pravila“ u međunarodnom poslovnom pregovaranju i što će domaćin shvatiti pozitivno, ali će i poslovnom pregovaraču donijeti određenu prednost, odnosno omogućiti mu da „pročita“ neverbalne znakove druge strane, da dobro interpretira njihove riječi, taktiku u pregovaranju i da uspješno zaključi poslovne pregovore. Da bi to ostvario, poslovni pregovarač osim znanja treba imati i razvijenu kognitivnu, emocionalnu i socijalnu inteligenciju.

1.2. Svrha i ciljevi rada

Polazeći od dosadašnjih spoznaja o poslovnom pregovaranju u afričkim zemljama postavljaju se dva osnovna cilja diplomskog rada, a to su ustanoviti i interpretirati komunikacijske i kulturološke posebnosti u poslovnom pregovaranju u afričkim zemljama te uočiti komunikacijske i kulturološke sličnosti i razlike među odabranim afričkim zemljama. Tako formirani ciljevi zahtijevaju komparativnu analizu koja se provodi na dvjema razinama, od kojih je jedna fokusirana na pronalaženje i interpretaciju komunikacijskih i kulturoloških obilježja u procesu međunarodnog poslovnog pregovaranja u zemljama Sjeverne i Subsaharske Afrike, a druga na usporedbu tih obilježja, kako između Sjeverne i Subsaharske Afrike, tako i na razini pojedinih afričkih država.

1.3. Metodologija rada

S obzirom na to da je riječ o diplomskom radu koji za ostvarivanje postavljenih ciljeva zahtijeva teoretski pristup, problematika rada istražuje se za stolom, odnosno na temelju sekundarnih izvora, točnije relevantnih znanstvenih knjiga, članaka u znanstvenim časopisima i internetskih izvora o poslovnom pregovaranju u afričkim zemljama. Kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi u diplomskom radu koriste se sljedeće metode istraživanja: induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda analize, metoda sinteze, metoda komparacije, metoda generalizacije, metoda deskripcije te metoda klasifikacije. U empirijskom dijelu rada koristi se metoda studije slučaja (engl. *case study*), odnosno metoda kojom se izučava neki pojedinačni slučaj iz znanstvenog područja. Tom se metodom izučava poslovno pregovaranje u državama Sjeverne i Subsaharske Afrike.

1.4. Struktura rada

Diplomski rad sadrži šest poglavlja. Prvo je poglavlje diplomskog rada uvod u kojem se iznosi definicija rada, njegova svrha i ciljevi, metodologija diplomskog rada te njegova struktura. Drugo poglavlje rada odnosi se na obilježja međunarodnog poslovnog pregovaranja. U tom se poglavlju diplomskog rada određuje pojam poslovnog pregovaranja te pojam međunarodnog poslovnog pregovaranja, analizira se sam proces poslovnog

pregovaranja i faze u tom procesu, specifičnosti međunarodnog poslovnog pregovaranja, strategije za uspješno međunarodno poslovno pregovaranje te najčešće poteškoće s kojima se suočavaju pregovarači u procesu međunarodnog poslovnog pregovaranja. Treće poglavlje diplomskog rada vezano je za važnost komunikacije u međunarodnim poslovnim pregovorima. U tom se poglavlju rada analizira utjecaj verbalne i neverbalne komunikacije na međunarodno poslovno pregovaranje te komunikacijske razlike do kojih dolazi u međunarodnim poslovnim pregovorima. U četvrtom poglavlju diplomskog rada analizira se utjecaj kulture na međunarodno poslovno pregovaranje. U tom se poglavlju rada interpretira kultura u međunarodnim poslovnim pregovorima te se ističe njezin značaj u tom procesu, kao i kulturološke razlike. Peto poglavlje diplomskog rada odnosi se na komparativni prikaz poslovnog pregovaranja u afričkim zemljama. U tom poglavlju rada analizira se način na koji teče poslovno pregovaranje u afričkim zemljama, s naglaskom na kulturološke razlike pojedinih afričkih država s kojima poslovni pregovarač iz neke druge države treba biti upoznat. Posebno se analizira poslovno pregovaranje te komunikacijska i kulturološka obilježja u poslovnom pregovaranju u državama Sjeverne Afrike (Alžir, Egipat i Maroko) te u državama Subsaharske Afrike (Nigerija, Južnoafrička Republika i Kenija), na temelju čega se uspoređuju temeljne komunikacijske i kulturološke značajke u procesu poslovnog pregovaranja u istaknutim afričkim zemljama. Šesto je poglavlje diplomskog rada zaključak u kojem se sažeto iznesi sve što je istaknuto u radu te se donose određene spoznaje o poslovnom pregovaranju u afričkim zemljama. Na kraju rada nalazi se popis korištene literature prilikom pisanja diplomskog rada, koji obuhvaća knjige, članke i internetske izvore. Diplomskom radu pridodan je i popis slika i tablica uvrštenih u rad.

2. OBILJEŽJA MEĐUNARODNOG POSLOVNOG PREGOVARANJA

Poslovno pregovaranje složen je i ponekad dugotrajan proces kojem je cilj uspješno zaključiti posao između dvije strane koje sudjeluju u poslovnim pregovorima. Međunarodno poslovno pregovaranje složenije je od poslovnog pregovaranja koje se vodi između organizacija iz iste države, odnosno unutar državnih granica jer na taj proces utječu različiti čimbenici, odnosno posebnosti koje svakako treba uzeti u obzir kako bi poslovno pregovaranje završilo uspješno. Prema tome, rezultat poslovnih pregovora u velikoj je mjeri u rukama poslovnih pregovarača koji trebaju biti upoznati s tim čimbenicima koji utječu na međunarodno poslovno pregovaranje i znati suočiti se s njima.

2.1. Određenje poslovnog pregovaranja i međunarodnog poslovnog pregovaranja

Pojam poslovnog pregovaranja u stručnoj literaturi ne određuje se jednoznačno. Više je definicija pregovaranja koje se mogu pronaći u stručnoj literaturi. Prema jednoj od tih definicija pregovaranje je „eksplicitna dobrovoljno dogovorena razmjena između ljudi koji žele nešto jedan od drugoga“, odnosno „proces putem kojeg iznalazimo uvjete za dobivanje onoga što želimo od nekoga tko želi nešto od nas“.¹ Prema drugoj definiciji pregovaranje je „osnovno sredstvo dobivanja onoga što želite od drugih. To je komunikacija naprijed – nazad, oblikovana za postizanje sporazuma kada vi i druga strana imate neke od interesa koji su vam zajednički, i druge koji su suprotni“.² Postoji i definicija prema kojoj pregovaranje „nije samo uobičajeno, nego i presudno za učinkovit i zadovoljavajući život. Svi mi trebamo različite stvari – resurse, informacije, suradnju i podršku drugih. I drugi imaju potrebe, ponekad kompatibilne s našima, ponekad i ne. Pregovaranje je proces putem kojeg pokušavamo uvjeriti druge da nam pomognu u ostvarenju naših potreba, dok istovremeno i mi vodimo računa o njihovim potrebama“.³ Rosić navodi više definicija poslovnog pregovaranja preuzetih iz literature, koje zapravo izražavaju različita mišljenja i daju različite odgovore:⁴

¹ Kennedy, G., *The new negotiating edge, The behavioral Approach for Results and Relationships*, Nicholas Brealey Publishing, London, 2003, str. 11.

² Tomašević Lišanin, M., Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2004, 2 (1), str. 145.

³ Lewicki, R. J., *Pregovaranje*, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2009, str. 1.

- pregovaranje je komunikacijski proces kojim se rješava konflikt interesa između pregovaračkih strana
- to je komunikacijski proces u stilu korak naprijed – korak nazad s ciljem dostizanja zajedničke odluke
- to je interpersonalna komunikacija u kojoj bi dvije strane trebale zadovoljiti svoje potrebe, i to pravednom podjelom dobivenog i nedobivenog
- pregovaranje je proces koji se koristi da bi jedna strana zadovoljila potrebe u situaciji kada druga strana kontrolira ono što prva strana želi
- u pregovorima se zajednički, naizmjenično i brzo donose međuodluke u procesu koji vodi sporazumu
- pregovaranje je komunikacijski proces kojim se rješava konflikt interesa dviju razumnih, pregovaračkih strana.

Sve situacije u kojima se pregovora u osnovi imaju zajedničke sljedeće karakteristike:⁵

- postoje dvije (ili više) strana koje čine pojedinci, grupe ili organizacije
- postoji konflikt potreba i želja između dvije (ili više) strana
- strane su odabrale pregovarati jer smatraju da mogu postići bolji rezultat pregovorima u odnosu na ono što bi dobile bez pregovora
- kod pregovora se neprestano odvija davanje i traženje ustupaka, odnosno očekuje se da dvije (ili više) strana koje sudjeluju u pregovorima tijekom pregovora modificiraju svoje početne izjave ili zahtjeve (u nekim se situacijama postiže kompromis, a u nekima alternativno rješenje)
- pregovaračke strane više vole pregovarati umjesto ući u otvoreni sukob, prekinuti kontakt ili dopustiti jednoj strani da dominira drugom
- uspješno pregovaranje uključuje dogovor o materijalnim (npr. cijena i uvjeti sporazuma) i nematerijalnim pitanjima (psihološka motivacija koja izravno ili neizravno utječe na strane tijekom pregovora).

⁴ Rosić, V., *Tehnika pregovaranja i retorika*, Visoka tehnička škola u Puli, Politehnički studij – Žagar, Pula: Rijeka, 2006, str. 34-35.

⁵ Dobrijević, G., *Strategija poslovnog pregovaranja u suvremenim organizacijama: doktorska disertacija*. Beograd: Sveučilište Singidunum, 2009, str. 14.

Pregovori se temelje na unaprijed definiranoj strategiji, a u samom tijeku pregovora primjenjuju se različite taktike. Vidljivo je da je riječ o složenom i delikatnom procesu kojim je potrebno ostvariti sporazum, pa osoba koja vodi poslovne pregovore treba posjedovati određene vještine i znanje. Međunarodno poslovno pregovaranje složeniji je i delikatniji proces. Riječ je o poslovnom pregovaranju koje se odvija između dvije poslovne organizacije koje se ne nalaze u istim državama i čiji zaposlenici nisu pripadnici iste kulture. Upravo je kultura jedan od čimbenika koji utječe na taj delikatni proces i koji se treba uzeti u obzir u tom procesu. Međunarodno poslovno pregovaranje sve je više prisutno u poslovnom svijetu, pa se sudjelovanje u međunarodnim poslovnim pregovorima ne može prepuštati bilo kome.⁶

2.2. Proces međunarodnog poslovnog pregovaranja

Poslovno pregovaranje prošlo je kroz transformaciju iz privremeno korištene poslovne vještine u posebnu poslovnu sposobnost. Taj proces ima pet sekvencijalnih i međuovisnih faza.⁷ Prva se faza sastoji od uspostavljanja i održavanja unutarnje harmonizacije postupaka i podržavajućih procesa. Utvrđuje se nekoliko jednostavnih koraka i smjernica koje se zatim obznajuju kako bi štitile pregovaračke timove od nejasnih i zbunjujućih poruka. Osim toga, obznajuju se koji su menadžeri ovlašteni za donošenje poslovnih odluka, koju vrstu poslovnih odluka i u kojoj mjeri. Također se utvrđuje proces na temelju kojeg se donose ključne odluke.⁸

Druga faza obuhvaća davanje naputaka i nedvosmislenih smjernica. Pregovarački tim ne smije imati samo informaciju o tome koji se minimalni prihvatljivi ishod treba postići u poslovnim pregovorima, već treba imati konkretne i precizne smjernice te rigoroznija mjerila uspješnosti. Ako pregovarač postigne najnižu cijenu u poslovnim pregovorima, ali na štetu drugih poslovnih kriterija, to neće pomoći u postizanju poslovnog uspjeha ili jačanju odnosa s poslovnim partnerima. Menadžeri trebaju obznajiti pregovaračkom timu „ključne interese koji se moraju ostvariti, kriterije temeljem kojih pregovarači trebaju vrednovati moguća rješenja, ‘prekidače’ ili signalna stanja kada treba izaći iz pregovora, najbolje alternative

⁶ Tomašević Lišanin, M., op, cit., str. 148.

⁷ Harvard Business School, *Winning Negotiations That Preserve Relationships*, Harvard Business School Press, Boston, 2004, str. 96, https://archive.org/details/isbn_9781591393481 (pristupljeno 26.4.2018.)

⁸ Tomašević Lišanin, M., op, cit., str. 148.

pretpostavljenom sporazumu. Jednako je tako važno naglasiti ciljeve vezane za radne odnose kojima treba težiti za vrijeme pregovora“.⁹

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

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

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

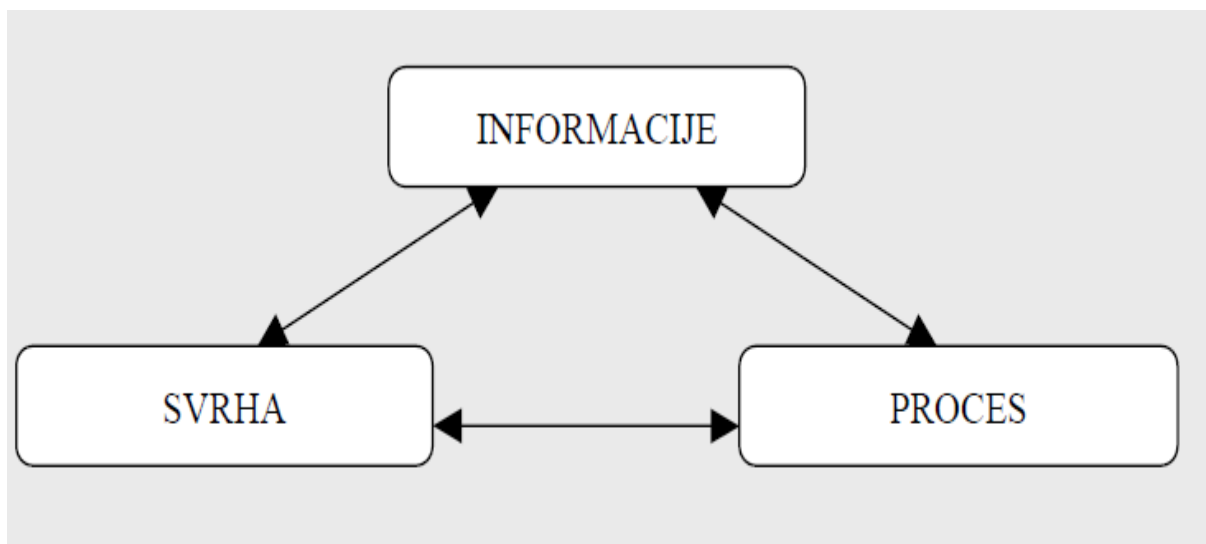
Analizirane faze transformacije poslovnog pregovaranja iz privremeno korištene vještine u posebnu poslovnu sposobnost obuhvaćaju tri elementa učinkovitog pregovaranja prikazana na slici 1.

⁹ Harvard Business School, op. cit., str. 97.

¹⁰ Tomašević Lišanin, M., op. cit., str. 148-149.

¹¹ Harvard Business School, op. cit., str. 98.

¹² Tomašević Lišanin, M., op. cit., str. 149.



Slika 1. Elementi učinkovitog pregovaranja

Izvor: Tomašević Lišanin, M., Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2004, 2 (1), str. 149.

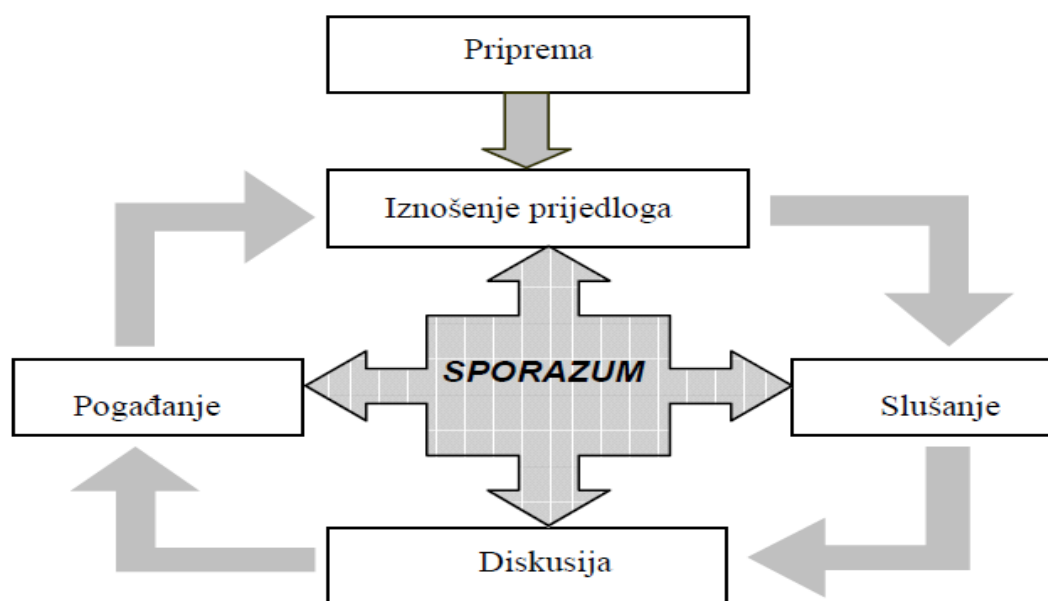
Prema elementima poslovnog pregovaranja prikazanim na slici 1. vidljivo je da su tri elementa učinkovitog pregovaranja informacije, proces i svrha.¹³ Naime, u procesu poslovnog pregovaranja potrebne su određene informacije. Osim toga, svaka strana u pregovaranju treba imati određenu svrhu koju nastoji postići tim pregovorima. Treći je element proces. Za uspješne poslovne pregovore potrebno je određeno vrijeme.

Najvažnija faza svakog poslovnog pregovaranja jest priprema i planiranje pregovora. Temeljni je zadatak pripreme i planiranja pregovora proučiti raspoložive informacije na temelju kojih će se ustanoviti vlastite želje, potrebe i mogućnosti te ih što bolje procijeniti za poslovnog partnera s kojim se pregovara. Dobra analiza potreba obje strane koje sudjeluju u poslovnim pregovorima omogućuje pronalaženje „win-win“ rješenja, odnosno onih rješenja koja će maksimalno zadovoljiti obje strane. Pristup kojim se teži postizanju takvih rješenja jest „win-win“ ili kolaborativni pristup. Takvom je pristupu suprotan „win-lose“ pristup ili kompetitivni pristup, odnosno pristup u kojem se koriste različite stupice, načini izražavanja moći te različite raspoložive manipulativne tehnike kako bi se nad drugom stranom koja sudjeluje u poslovnim pregovorima ostvarili pritisak i dominacija.¹⁴

¹³ Mattock, J. i Ehrenborg, J., *How to be a better negotiator*, The Industrial Society, Kogan Page, London, 1996, str. 74.

¹⁴ Katanić, I., Win-Win/Win-Lose ili ipak nešto drugo. <http://www.pregovaranje.com/currents/index/3> (pristupljeno 26.4.2018.)

Druga faza u pregovaranju jest pregovaračka sesija, odnosno susret pregovarača na kojem se nastoji postići sporazum. Na početku susreta trebalo bi se učiniti što je moguće da bi se smanjile tenzije te izraziti želju da se pregovaranje završi uspješno za jednu i drugu stranu. Nakon toga se potvrđuje dnevni red sastanka, odnosno iznose se stavke o kojima će se razgovarati, ako to nije ranije dogovoreno. Slijedi iznošenje mišljenja jedne i druge strane koje sudjeluju u pregovorima o temi pregovora, na temelju čega bi se trebali početi nadzirati stvarne potrebe pregovaračkih strana. Zatim se iznose konkretni prijedlozi i raspravlja se o razlikama u mišljenjima te se iznose ustupci i moguće rješenja.¹⁵ Proces pregovaranja prikazan je na slici 2.



Slika 2. Proces pregovaranja

Izvor: Tomašević Lišanin, M., Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2004, 2 (1), str. 151.

Dakle, na slici 2. vidljivo je da je prije započinjanja pregovora potrebna priprema, a da se proces poslovnog pregovaranja odnosi na iznošenje prijedloga, slušanje, pogađanje i diskusiju s ciljem postizanja sporazuma.

¹⁵ Tomašević Lišanin, M., op. cit., str. 151-152.

2.3. Specifičnosti međunarodnog poslovnog pregovaranja

Specifičnosti međunarodnog poslovnog pregovaranja vezane su za neposredni i okolinski kontekst. Neposredni kontekst obuhvaća pet čimbenika koji međunarodno poslovno pregovaranje čine zahtjevnijim od poslovnog pregovaranja unutar jedne države, a to su relativna pregovaračka moć, razine konflikta, odnos između pregovarača, željeni ishodi i neposredno zainteresirane interesne skupine, dok okolinski kontekst obuhvaća šest takvih čimbenika, a to su politički i pravni pluralizam, međunarodna ekonomija, strane vlade i birokracije, nestabilnost, ideologija i kultura.¹⁶

Relativna pregovaračka moć dviju strana često je operacionalizirana kao količina financijskih i drugih kapitala koji je svaka pregovaračka strana spremna uložiti u novi poslovni pothvat. Pretpostavlja se će ona pregovaračka strana koja uloži veći kapital imati veću moć u pregovorima. Ipak, istraživanjem koje su proveli Yan i Gray ta je pretpostavka dovedena u pitanje jer se pokazalo da kapital nije jedino što utječe na relativnu moć pregovaranja, nego se čini da je ona povezana i s kontrolom projekta koja je pod velikim utjecajem pregovaranja. Osim toga, čini se da na relativnu moć pregovaranja može utjecati više čimbenika, a to su ekskluzivni pristup tržištima, sustav distribucije i odnos s vlastima.¹⁷

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

¹⁶ Lewicki, R. J., op. cit., str. 405-409.

¹⁷ Yan, A. i Gray, B., Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study, *The Academy of Management Journal*, 1994, 37 (6), str. 1513-1515.

zadržati dugoročne odnose. Neposredno zainteresirane interesne skupine u pregovorima također utječu na poslovne pregovore. Te se skupine odnose na pregovarače i osobe koje pregovarači izravno predstavljaju, kao što su njihovi menadžeri, poslodavci i upravni odbori. Upravo vještine, sposobnosti, iskustvo i osobna motivacija tih osoba mogu utjecati na poslovne pregovore.¹⁸

Što se tiče čimbenika okolinskog konteksta, na poslovne pregovore utječu politički i pravni pluralizam. Tako u različitim državama postoje različiti porezi koji se trebaju podmiriti, različite odredbe o ispunjavanju radnih propisa ili standarda, različiti propisi ugovornog prava te različiti standardi primjene zakona. Osim toga, politički čimbenici mogu utjecati na međunarodno poslovno pregovaranje u različitim državama u različito vrijeme. Tako se otvoreno poslovanje u bivšem SSSR-u devedesetih godina prošlog stoljeća razlikuje od zatvorenog poslovanja šezdesetih godina prošlog stoljeća.¹⁹

Međunarodna ekonomija također je jedan od okolinskih čimbenika koji utječe na međunarodno poslovno pregovaranje. Naime, u međunarodnim poslovnim pregovorima ne smije se zanemariti da različite države koriste različite valute koje fluktuiraju. To se posebno odnosi na onu državu koja mora plaćati u valuti druge države. Međutim, ako je valuta nestabilna, veliki rizik snose obje strane u međunarodnim poslovnim pregovorima. Također, mnoge države kontroliraju dotok valuta preko nacionalnih granica. Čest je slučaj u tim državama mogućnost kupovine samo sa stabilnim valutama koje stranci donesu u državu, dok domaće organizacije ne mogu kupovati strane proizvode ili dogovarati poslove koje bi trebalo isplatiti u zadanoj valuti.²⁰

Na međunarodne poslovne pregovore utječu i strane vlade i birokracije. Države se razlikuju prema stupnju u kojem vlada upravlja industrijama i organizacijama. Osim toga, politički čimbenici, kao što je utjecaj pregovora na vladin proračun i na opće gospodarstvo zemlje, mogu više utjecati na pregovore nego što bi se to smatralo poslovno legitimnim u zapadnim poslovnim krugovima.²¹

¹⁸ Phatak, A.V. i Habib, M. M., The dynamics of international business negotiations, *Business Horizons*, 1996, 39 (3), str. 30-34.

¹⁹ Lewicki, R. J., op. cit., str. 405.

²⁰ Phatak, A.V. i Habib, M. M., op. cit., str. 36.

²¹ Lewicki, R. J., op. cit., str. 407.

Okolinski čimbenik koji utječe na međunarodne poslovne pregovore jest i stabilnost, odnosno nedostatak iste. Nestabilnost se može očitovati na mnogo načina, kao što su nedostatak sredstava za vrijeme pregovaranja (npr. papir, struja, računala), pomanjkanje drugih dobara i usluga (npr. hrana, pitka voda, pouzdan prijevozni sustav) te politička nestabilnost (npr. državni udari, iznenadne promjene u vladinoj politici, velike revalvacije valute). Stoga se međunarodni pregovarači nalaze pred izazovom da predvide određene nestabilnosti te se prilagode njihovim posljedicama. Suočeni s nestabilnim okolnostima, pregovarači bi u svoje ugovore trebali uključiti klauzule kojima će biti dopušteno lako razvrgavanje sporazuma ili neutralna arbitraža, a trebali bi uzeti u obzir i različite police osiguranja koje bi jamčile isplatu dobiti.²²

I ideologija je okolinski čimbenik koji utječe na međunarodno pregovaranje. Dok američki pregovarači često dijele ideologiju koja se temelji na prednostima individualizma i kapitalizma, pregovarači iz drugih zemalja rijetko dijele takvu ideologiju. Ako među dvije strane u poslovnim pregovorima postoje ideološki sukobi, povećat će se komunikacijski izazovi.²³

Na međunarodno poslovno pregovaranje svakako utječe i kultura, kako je već istaknuto. Pripadnici različitih kultura ponašaju se drugačije te samim time različito pregovaraju. Isto tako, mogu različito interpretirati ponašanje druge strane u međunarodnim poslovnim pregovorima i osnovne aspekte pregovaranja (npr. o kojim se čimbenicima može pregovarati i koji je cilj pregovora). Nadalje, u različitim se kulturama stavlja naglasak na različite aspekte pregovora i različito se rješavaju sukobi.²⁴ O utjecaju kulture na međunarodno poslovno pregovaranje bit će više riječi u sljedećim poglavljima rada.

2.4. Strategije za uspješno međunarodno poslovno pregovaranje

Strategija pregovaranja je dominirajući i odabrani način kojim se nastoji doći do glavnog pregovaračkog cilja. Treba napomenuti da se strategija pregovaranja razlikuje od strategije

²² Walls, K., Global Negotiation. www.csus.edu/indiv/c/carperdl/ch8-lewicki.ppt (pristupljeno 28. 4. 2018.)

²³ Lewicki, R. J., op. cit., str. 407.

²⁴ Environmental context, Immediate context. www.course.sdu.edu.cn/G2S/eWebEditor/.../20120520232110919.ppt (pristupljeno 28. 4. 2018.)

pregovora. Strategija pregovaranja više se bavi načinom djelovanja, dok je strategija pregovora usmjerena na određeni pregovarački slučaj. U poslovnom pregovaranju razlikuje se više strategija.²⁵

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

Cilj je tvrdih pregovora postići sporazum s posve jednostranim zadovoljenjem potreba. Glavno je obilježje tvrdih pregovora jednostrano zadovoljenje vlastitih interesa. Tvrdi se pregovori odlikuju čvrstinom nastupa, nepopustljivošću, agresivnošću i neuvažavanjem, odnosno svime čime se žrtvuju obilježja kvalitetnih pregovora.²⁶ Ipak, tvrdo se pregovaranje može koristiti u situacijama kada činjenice idu u prilog pregovaraču i u kojima će pregovarač sigurno pobijediti.²⁷

Ciljevi mekih pregovora jesu sporazum s bilo kakvim pokrićem potreba te razvoj dobrih odnosa među pregovaračima. Glavna obilježja mekih pregovora koja proizlaze iz tako postavljenih ciljeva jesu sljedeća:²⁸

- nedovoljna tvrdoća i inzistiranje na pokriću vlastitih interesa
- velika tolerancija prema tuđim potrebama i zahtjevima
- spremnost da se nailaskom na spornu temu pobjegne u „udobnije“ područje ili prijeđe na lakšu temu
- pretjerana aktivnost i susretljivost kod diskutabilnih točaka
- kompromis i ustupak odgovori su na zategnutu situaciju
- odnosi se grade učestalim izrazima razumijevanja, kooperativnosti, prijateljstva i dobronamjernosti.

²⁵ Tudor, G., *Kompletan pregovarač: umijeće poslovnog pregovaranja*, MEP Consult, Zagreb, 1992, str. 19-20.

²⁶ Hercigonja, Z., *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju: komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije*, TIVA Tiskara, Varaždin, 2017, str. 21.

²⁷ Tudor, G., op. cit., str. 23.

²⁸ Rosić, V., op. cit., str. 49.

Meko pregovaranje primjenjuje se u situacijama kad jedna pregovaračka strana zna da je ovisna o drugoj pregovaračkoj strani te kada su jednokratni sporazumi manje važni od dugotrajnog poslovnog odnosa.²⁹ Prednosti mekog pregovaranja očituju se u tome što se sporazumi često postižu te što postoji veća mogućnost trajnijeg odnosa među poslovnim partnerima. Glavni nedostaci mekog pregovaranja odnose se na izostajanje zdravog i produktivnog sukoba interesa te na to što meko pregovaranje isključuje mogućnost svladavanja složenijih poslovnih pregovora.³⁰

Pozicijsko pregovaranje je strategija koja se najčešće koristi u poslovnom pregovaranju. Osnovna su obilježje pozicijskog pregovaranja zauzimanje tvrdog stava o vlastitom zahtjevu te izostajanje ulazne rasprave o okolnostima, interesima svake strane, inicijalnim prijedlozima i varijantnim rješenjima. Pozicijsko pregovaranje prepoznatljivo je po načinu na koji se ciljevi nastoje postići. Prvo se zauzme pozicija, počinje obrazlaganje, natezanje, eventualno popuštanje, iscrpljivanje, „mrtva trka“ i tako sve do postizanja nategnutog kompromisa, ako u međuvremenu poslovni pregovori ne dođu u pat poziciju i ako se ne prekinu. Razlika pozicijskog pregovaranja u odnosu na tvrdo pregovaranje ogleda se u tome što se u pozicijskom pregovaranju uz vlastite interese brane i vlastiti zahtjevi.³¹ Pozicijsko pregovaranje može se koristiti u situacijama kada pregovarač svojim pretjeranim zahtjevima želi sniziti očekivanja druge strane koja sudjeluje u poslovnim pregovorima ili u situaciji kada pregovarač želi zavarati protivnika i saznati njegove namjere. Dakle, prednost je pozicijskog pregovaranja što se izrazito visokom inicijalnom ponudom postupno postižu ustupci te se dolazi do kompromisa koji odgovara stvarnim potrebama pregovarača. Međutim, i ta strategija poslovnog pregovaranja ima nedostatke, koji se odnose na to što je ograničena kreativnost te što se svodi na borbu oko definiranih mišljenja pregovaračkih strana.³²

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

²⁹ Hercigonja, Z., op. cit., str. 22.

³⁰ Tudor, G., op. cit., str. 27-28.

³¹ Rosić, V., op. cit., str. 51.

³² Tudor, G., op. cit., str. 31-32.

liniji“ te se troši njezino vrijeme.³³ Prednosti fiktivne strategije poslovnog pregovaranja odnose se na primjenu lukavstva i mudrosti u poslovnim pregovorima, dok se nedostatak te strategije odnosi na različitost i podijeljenost ciljeva među stranama koje sudjeluju u poslovnim pregovorima.³⁴

Posljednja strategija poslovnog pregovaranja jest principijelno pregovaranje. Za razliku od drugih strategija poslovnog pregovaranja, principijelno pregovaranje teži cjelovitom pregovaranju, što zahtijeva napor, ali se postiže najveći uspjeh. Ciljevi principijelnog pregovaranja jesu sljedeći:³⁵

- kvalitetan sporazum
- racionalni utrošak vremena, energije i sredstava
- doprinos dobrim međuljudskim odnosima
- najšira moguća rješenja
- optimalna operativnost i dugoročnost rješenja
- pouzdana provedba.

U ostvarivanju navedenih ciljeva principijelnog poslovnog pregovaranja pregovarači mogu koristiti različite pristupe. Vodeće ideje na kojima se temelji principijelno poslovno pregovaranje jesu sljedeće:³⁶

- Načelo zdravog konflikta interesa – konflikt interesa je opravdan, očekivan i prirodan, kao i produktivan, ali se ne opravdava konflikt poslovnih partnera.
- Načelo kontrole i zaštite vlastitih interesa – obje strane koje sudjeluju u poslovnim pregovorima suzdržavaju se od jednostranih zahtjeva, čime kontroliraju proces pregovora, ali i štite svoje interese. Jedna i druga strana imat će koristi ako se poslovnim pregovorima postigne sporazum.
- Načelo „win-win“ – postignuti kompromis zadovoljava obje strane u poslovnim pregovorima te obje strane imaju osjećaj pobjede.
- Načelo „give-get“ – proces davanja i uzimanja koji koriste pregovaračke strane i kojim se želi postići pravedna podjela.

³³ Rosić, V., op. cit., str. 51-52.

³⁴ Tudor, G., op. cit., str. 33.

³⁵ Hercigonja, Z., op. cit., str. 22.

³⁶ Tudor, G., op. cit., str. 38.

- Načelo zaštite ličnosti pregovarača – pregovarač je važan koliko i sadržaj pregovora jer uvažavanje pregovarača olakšava postizanje kompromisa i tijekom poslovnih pregovora.
- Načelo procedure – do rješenja pregovora i najboljeg rješenja za obje strane koje sudjeluju u poslovnim pregovorima dolazi se postupno i timskim radom.
- Načelo umjerenog taktiziranja – taktike i potezi koji se koriste u poslovnom pregovaranju doziraju se na pravu mjeru kojom se uvažava čovjekova priroda.

S obzirom na rezultat koji se postiže poslovnim pregovorima, poslovni pregovori mogu biti integrativni, distributivni i destruktivni. Poslovni pregovori s obzirom na njihov rezultat prikazani su u tablici 1.

Tablica 1. Poslovni pregovori s obzirom na njihov rezultat

	Organizacija A pobjeđuje	Organizacija A gubi
Organizacija B pobjeđuje	Integrativni „win-win“	Distributivni „win-lose“
Organizacija B gubi	Distributivni „lose-win“	Destruktivni „lose-lose“

Izvor: Rouse, M. J. i Rouse, S., *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb, 2005, str. 195.

Prema tablici 1. vidljivo je da je u integrativnom pristupu jednoj i drugoj pregovaračkoj strani važno da obje strane dobiju ono što žele, dok u distributivnom pristupu obje pregovaračke strane nastoje pobijediti bez obzira na dobit druge strane te da dobit jedne strane obično znači gubitak druge. Isto tako, vidljivo je da destruktivni pristup znači da obje pregovaračke strane nastoje pobijediti, čak i ako postoji opasnost da izgube. Druga pregovaračka strana nastoji pobijediti pod svaku cijenu, pa su na kraju poslovnih pregovora obje strane gubitnici.³⁷

Iako svaka strategija poslovnog pregovaranja ima svoje prednosti i nedostatke, principijelno pregovaranje strategija je kojom će se sigurno pronaći najbolje rješenje i najbolji rezultati te

³⁷ Dobrijević, G., op. cit., str. 18.

postići „win-win“ rezultat, pa bi se, unatoč potrebnom trudu koji poslovni pregovarač treba uložiti, ta strategija trebala što više koristiti u poslovnim pregovorima.

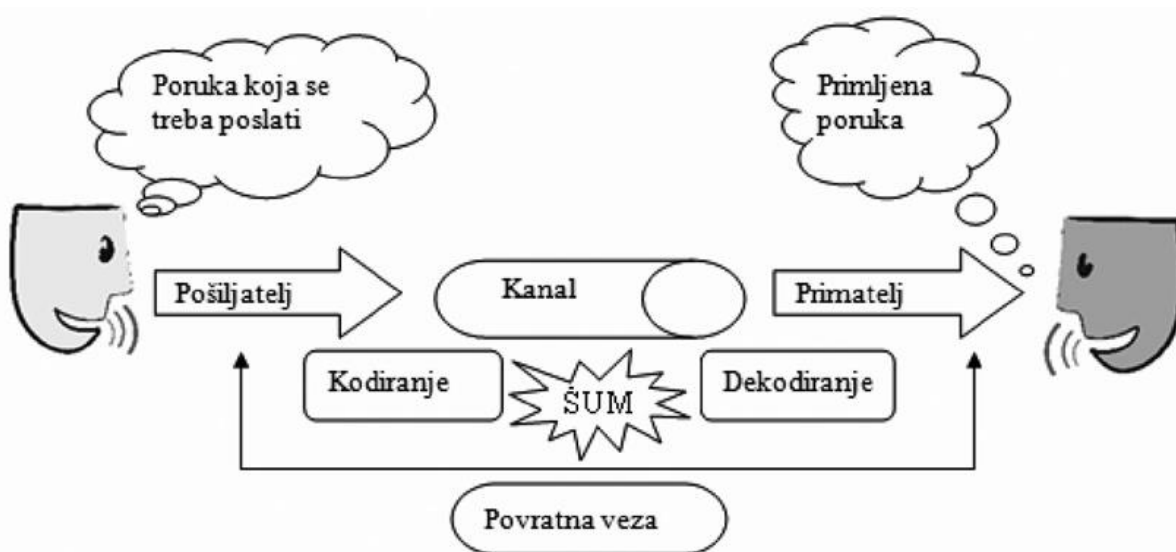
2.5. Najčešće poteškoće s kojima se suočavaju međunarodni poslovni pregovarači

Međunarodno poslovno pregovaranje složenije je od poslovnog pregovaranja koje se odvija unutar nacionalnih granica jer se u procesu međunarodnog poslovnog pregovaranja međunarodni pregovarači susreću s različitim poteškoćama. Te se poteškoće odnose na probleme u interpretiranju verbalne komunikacije i neverbalnih znakova, kao i brojnim kulturološkim razlikama koje obuhvaćaju sve faze u procesu pregovaranja, od trenutka dogovaranja poslovnog sastanka do zaključivanja poslovnog ugovora koji predstavlja dogovoreni sporazum između dvije pregovaračke strane.

Naime, poslovni pregovarači koji su pripadnici različite kulture mogu različito komunicirati i ono što se u jednoj kulturi smatra poželjnim, u drugoj kulturi se može smatrati uvredljivim. Pregovarač koji sudjeluje u međunarodnim poslovnim pregovorima svakako bi trebao izbjeći takve neugodne situacije s drugom pregovaračkom stranom te učiniti sve što je u njegovoj moći da svlada komunikacijske i kulturološke razlike. O tim će razlikama biti više riječi u sljedećim poglavljima diplomskog rada.

3. VAŽNOST KOMUNIKACIJE U MEĐUNARODNIM POSLOVNIM PREGOVORIMA

U svakom poslovnom pregovaranju, pa tako i u međunarodnom, komunikacija je bitna. Komunikacija je proces prenošenja poruke od pošiljatelja do primatelja i primateljevo uspješno primanje sadržaja i značenja te poruke.³⁸ Model procesa komuniciranja prikazan je na slici 3.



Slika 3. Model procesa komuniciranja

Izvor: Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik*, 2012, 25 (2), str. 390.

Ako je komunikacija među dvjema pregovaračkim stranama uspješna, bolje će se razumjeti želje, potrebe i zahtjevi druge pregovaračke strane te će biti lakše razmijeniti mišljenja, učiniti ustupke te pronaći najbolje rješenje za obje strane, odnosno ostvariti „win-win“ situaciju u kojoj će se jedna i druga strana osjećati kao pobjednici. Uspješna komunikacija obuhvaća uspješnu verbalnu i neverbalnu komunikaciju, odnosno uspješno interpretiranje onoga što druga pregovaračka strana govori i uspješno interpretiranje neverbalnih znakova.

³⁸ Rouse, M. J. i Rouse, S., *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb, 2005, str. 40.

3.1. Utjecaj verbalne komunikacije na međunarodno poslovno pregovaranju

Verbalna komunikacija jest komunikacija koja se ostvaruje govorom i pismom. Dakle, verbalna se komunikacija odnosi na sve ono što pojedinac govori ili piše. Oblik komuniciranja je i međunarodno poslovno pregovaranje. Uspješna verbalna komunikacija važna je za rezultat u procesu pregovaranja. Verbalna komunikacija je dvosmjerna i ona zahtijeva od svakog sudionika da razmjenjuje poruke. U procesu komuniciranja cilj je svake pregovaračke strane drugoj strani poslati razumljivu poruku, odnosno prijedlog ili poziciju, a to ovisi o sposobnosti međunarodnog poslovnog pregovarača za komuniciranjem. Stoga se pregovarači trebaju jasno izražavati i koristiti određene tehnike da bi poboljšali svoje komunikacijske sposobnosti u procesu međunarodnog poslovnog pregovaranja. Međutim, treba istaknuti da se komunikacijski procesi u međunarodnom poslovnom pregovaranju razlikuju ovisno o formalnosti poslovnog pregovaranja.³⁹

Verbalna komunikacija može biti izravna ili neizravna u međunarodnom poslovnom pregovaranju, s obzirom na to kojoj kulturi pripada druga pregovaračka strana. Međunarodni pregovarač treba biti upoznat s time kojoj kulturi pripada druga pregovaračka strana i kakva je komunikacija uobičajena. U slučaju da se izravna komunikacija u toj kulturi smatra uvredljivom, pregovarač može biti odbijen i može biti narušen njegov poslovni ugled i ugled organizacije koju zastupa u poslovnim pregovorima. Osim toga, poslovni pregovarač mora znati je li dozvoljeno upućivati kritiku, s kime je najbolje komunicirati u poslovnim pregovorima i sl.⁴⁰ Poslovni pregovarač treba znati i koje teme u razgovoru s drugom pregovaračkom stranom treba izbjegavati. Također treba obratiti pažnju i na jezik, odnosno na izražavanje. Primjerice, Arapi su u govoru često skloni pretjerivanju, a arapski jezik podržava brojne izraze koji omogućavaju takvo izražavanje, dok prijevod na engleski jezik ili izražavanje Arapa na engleskom jeziku također može zvučati pretjerano. To je komunikacijska posebnost koje međunarodni pregovarač treba biti svjestan.

³⁹ Čulo, K. i Skendrović, V., Komunikacija u procesu pregovaranja, *Informatologia*, 2012, 45 (4), str. 323.

⁴⁰ Osredečki, E., *Nova kultura poslovnog komuniciranja: poslovni bonton*, Naklada Edo, Samobor, 1992, str. 142.

3.2. Utjecaj neverbalne komunikacije u međunarodnom poslovnom pregovaranju

Neverbalna se komunikacija odnosi na komunikaciju koja se ostvaruje nekim drugim sredstvima mimo riječi (pod pretpostavkom da su riječi verbalni element). Ona nadopunjuje ili zamjenjuje verbalnu komunikaciju ili se koristi za ponavljanje verbalne poruke, da bi se regulirala verbalna komunikacija i kao suprotstavljanje verbalnoj komunikaciji,⁴¹ a njezina je svrha izražavanje emocija, odnosa prema drugima, predstavljanje sebe drugima te pratnja govora radi reguliranja govorenja, uzvratnih reakcija, pažnje itd.⁴² Unatoč tome što nadopunjuje ili zamjenjuje verbalnu komunikaciju, neka su istraživanja pokazala da se tek 7 % poruke prenosi samim riječima, odnosno verbalnom komunikacijom, da 38 % značenja poruke proizlazi iz kvalitete i obilježja glasa, dok 55 % značenja poruke obuhvaća neverbalna komunikacija. Verbalnom komunikacijom prenose se pretežno „sirove“ informacije, dok se neverbalnom komunikacijom prenose stavovi i emocionalni odnos prema tim informacijama.⁴³

Rouse i Rouse navode da se neverbalna komunikacija odnosi na izraz lica, pogled, geste, odjeću i vanjski izgled, udaljenost među sugovornicima i ton glasa,⁴⁴ dok Knapp i Hall izdvajaju fizičke značajke osobe koja komunicira (građa ili oblik tijela, visina, težina, boja kose, boja tena), geste, pokrete tijela (udova, ruku, glave, noge i stopala), izraze lica, pokrete očiju (treptanje, usmjeravanje i trajanje pogleda te širenje zjenice) te držanje tijela.⁴⁵ Brajša i Vučetić ističu da neverbalnu komunikaciju čine ponašanje tijela (držanje, pokreti tijela), mimika, odnosno izrazi lica (čela, obraza, brade, obrva i usta), očni kontakt (pogled, zjenice, očni mišići), govorno ponašanje (brzina, ritam, jačina i boja glasa, artikulacija, melodija, jasnoća, smijanje), gestikulacija (govor ruku, radnje), dodirivanje, odijevanje, prostorno ponašanje (poštovanje ili nepoštovanje intimne, osobne, društvene i javne zone pojedinca),

⁴¹ Rijavec, M. i Miljković, D., *Neverbalna komunikacija – jezik koji svi govorimo*, IEP, Zagreb, 2002, str. 5.

⁴² Knapp, M. L. i Hall, J. A., *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2010, str. 11.

⁴³ Vaupotič, K. i Levalić, M., *Za uspješnu karijeru: priručnik za razvoj karijere i poduzetništva*, Hrvatski zavod za zapošljavanje: Podružna služba Čakovec, Čakovec, 2011, str. 22.

⁴⁴ Rouse, M. J. i Rouse, S., op. cit., str. 47.

⁴⁵ Knapp, M. L. i Hall, J. A., op. cit., str. 8.

vremensko ponašanje (poštivanje ili nepoštivanje vremenskih zona pojedinca) i vanjski kontekst komunikacijske situacije.⁴⁶

Geste su „pokreti koji imaju preneseno, naučeno i u kulturi stečeno značenje“.⁴⁷ Iako geste mogu biti različite, najčešće se ističu sljedeće:⁴⁸

- O govoru neovisne geste – te geste nisu vezane za govor, nego imaju svoj izravni verbalni prijevod ili definiciju u rječniku, koja se sastoji od nekoliko riječi ili od rečenice. Među pripadnicima neke kulture ili supkulture postoji visoko slaganje glede verbalnog „prijevoda“ tih vrsta gesti. Primjer je gesta kojom se izražava mir (podignuta dva prsta u slovo V, koja je također poznata i kao znak za pobjedu), a koja se koristi kod velikih segmenata američke kulture.
- Geste povezane s govorom – te su geste izravno vezane za govor ili prate govor i služe ilustriranju onoga što je verbalno rečeno. Takvim se gestama može izraziti jedna riječ ili pak cijela rečenica, prikazati ritam ili tempo nekog događaja i sl.

S drugim neverbalnim znakovima obično se proučavaju pokreti tijela kako bi se odredio stupanj pažnje ili sudjelovanja, status u odnosu na drugu osobu u interakciji ili stupanj u kojem se ona danoj osobi sviđa, dok se držanje tijela proučava kako bi se odredilo i emocionalno stanje neke osobe. Tako se uspravno držanje povezuje sa samopouzdanjem, sigurnošću i nadmoći, dok se s druge strane osoba koja se drži pogrbljeno interpretira kao nesigurna osoba, odnosno osoba s niskim samopouzdanjem.⁴⁹ Osim toga, položaji ruku ili nogu mogu ukazivati na to koliko se osoba osjeća ugodno u nečijoj blizini. Primjerice, ako osoba ima prekrizene ruke ili noge dok stoji, znači da joj nije ugodno u blizini sugovornika, da se povlači i da nije zainteresirana za daljnju komunikaciju.⁵⁰ Ako, pak, osobi nisu

⁴⁶ Brajša, P. i Vučetić, M., *Osnovni elementi interpersonalne komunikologije*, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, Varaždin, 1990, str. 26.

⁴⁷ Pintarić, N., Razvitak neverbalnog koda, *Suvremena lingvistika*, 1997, 43-44 (1-2), str. 255.

⁴⁸ Knapp, M. L. i Hall, J. A., op. cit., str. 8-9.

⁴⁹ Herić, S., Neverbalna komunikacija: Pročitajte ljude pomoću govora tijela. <http://www.mnovine.hr/lifestyle/neverbalna-komunikacija-procitajte-ljude-pomocu-govora-tijela/> (pristupljeno 26.4.2018.)

⁵⁰ Navarro, J., *Što nam tijelo govori?*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2010, str. 70.

prekrižene ruke i noge te stoji uspravno, a pri tome i gleda svojeg sugovornika izravno u oči, znači da je otvorena za razgovor.⁵¹

Dodirivanje je također jedan od elemenata neverbalne komunikacije. Osoba može dodirivati sebe ili svog sugovornika. Dodiri samog sebe, kojima komuniciranje obično nije svrha, mogu upućivati na određeno stanje ili naviku pojedinca, odnosno na nervozne manirizme koje pojedinci mogu izvoditi dok se prilagođavaju nekim iskustvima. U dijelu literature dodiri usmjereni prema sebi nazivaju se adapterima, a uključuju lizanje, čačkanje, pridržavanje, štipkanje i češanje. Međutim, snažniji oblik neverbalne komunikacije jest kad se dvoje sugovornika međusobno dodiruju. Potkategorije dodira obuhvaćaju glađenje, udaranje, pozdravljanje i opraštanje, zadržavanje te usmjeravanje kretnji druge osobe.⁵²

Izrazi lica također ukazuju na emocionalno stanje neke osobe. Šest primarnih osjećaja koji su svima urođeni i koji ne ovise o tome kojoj kulturi pojedinac pripada, pa ih svi mogu prepoznati na nečijem licu, jesu srdžba, sreća, tuga, iznenađenje, strah i gađenje.⁵³ Osim toga, izrazi lica mogu funkcionirati i kao regulacijske geste koje osiguravaju povratnu informaciju sudionicima u interakciji i upravljaju njezinim tijekom. Naime, ovisno o izrazu lica govornik može znati sviđa li se njegovom sugovorniku ono što govori ili ne sviđa, odobrava li ono što govornik govori ili ne odobrava, je li mu tema zanimljiva ili dosadna itd.⁵⁴ Neki istraživači idu toliko daleko da vjeruju da primarna funkcija lica nije izražavanje emocija, već komuniciranje.⁵⁵ Treba napomenuti da su izrazi lica najkompleksniji dio neverbalne komunikacije jer lice u odnosu na tijelo ima znatno manju tjelesnu površinu za komuniciranje. Međutim, na licu postoje brojni komunikacijski resursi, kao što su oči, nos, obrve, čeljust, brada itd.⁵⁶

⁵¹ Neverbalna komunikacija: govor tijela u svakodnevnoj interakciji. <https://zivotistil.rtl.hr/edukacija/2675413/neverbalna-komunikacija-govor-tijela-u-svakodnevnoj-interakciji/> (pristupljeno 26.4.2018.)

⁵² Knapp, M. L. i Hall, J. A., op. cit., str. 9.

⁵³ Žitinski, M., *Kultura poslovnoga komuniciranja*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2010, str. 99-100.

⁵⁴ Knapp, M. L. i Hall, J. A., op. cit., str. 10.

⁵⁵ Pease, A. i Pease, B., *Velika škola govora tijela*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2014, str. 179.

⁵⁶ Burić Moskaljov, M., *Poruke bez riječi – umijeće neverbalnog komuniciranja*, Poslovna znanja, Zagreb, 2014, str. 89.

Gledanje se odnosi na usmjeravanje pogleda općenito u smjeru lica druge osobe. Uzajamno gledanje je gledanje u kojem oba sugovornika gledaju jedan drugome u oči. U nekim je kulturama nepristojno ne gledati sugovornika u oči, dok se u drugim kulturama dugo gledanje sugovornika u oči smatra nepristojnim.⁵⁷ Postoje različita područja lica u kojima se pogled smatra prihvatljivim ovisno o situaciji. Kada je riječ društvenom pogledu, područje lica je u prijateljskom okruženju. Intimni pogled ima šire područje lica od društvenog te se pogled spušta prema donjim dijelovima tijela. Treći pogled je moćni pogled, a odnosi se na gledanje na područje iznad očiju u sredini čela.⁵⁸

Dakle, neverbalna komunikacija je važan element komunikacijskog procesa jer opažanje neverbalnih znakova poslovnom pregovaraču pomaže odrediti psihičko i emotivno stanje pregovarača koji zastupa drugu stranu u poslovnim pregovorima. Druga pregovaračka strana može svjesno ili pak nesvjesno neverbalnim znakovima pokazati što stvarno misli, iako njezine riječi mogu upućivati na suprotno. Osim toga, neki će pregovarači koristiti neverbalnu komunikaciju kako bi odvratili drugu pregovaračku stranu od svojih pravih zahtjeva i interesa iz određenog razloga. Stoga poslovni pregovarač treba biti osposobljen prepoznati i uspješno interpretirati različite neverbalne znakove te ne dopustiti da mu oni unište samopouzdanje ako se druga pregovaračka strana služi različitim neverbalnim smicalicama. Treba znati da je verbalna komunikacija često različita u različitim kulturama, pa prije započinjanja poslovnih pregovora s poslovnom organizacijom iz neke druge države treba dobro proučiti njihovu kulturu, običaje, način verbalnog i neverbalnog komuniciranja, način poslovnog pregovaranja itd.⁵⁹

3.3. Komunikacijske razlike u međunarodnom poslovnom pregovaranju

Kako je već istaknuto, među različitim kulturama postoje razlike u komunikaciji koje se odražavaju i na proces međunarodnog poslovnog pregovaranja u kojem sudjeluju pripadnici različitih kultura. Jedno od „željeznih“ pravila međunarodnog poslovnog pregovaranja jest da se pregovarač koji je gost u stranoj zemlji treba prilagoditi običajima države koju posjećuje i u

⁵⁷ Knapp, M. L. i Hall, J. A., op. cit., str. 10-11.

⁵⁸ Pease, A. i Pease, B., op.cit., str. 175.

⁵⁹ Tomašević Lišanin, M., op. cit., str. 152.

kojoj posluje organizacija s kojom želi pokrenuti poslovne pregovore i ostvariti određeni poslovni sporazum. Stoga je prije odlaska na poslovno putovanje u stranu državu potrebno proučiti na koji način domaćini komuniciraju i u tijeku pregovora verbalnu i neverbalnu komunikaciju druge pregovaračke strane uvijek staviti u kontekst kulture kojoj pripada jer je lako moguće da se njihov način komuniciranja neće podudarati s komunikacijom koja je uobičajena poslovnim pregovaraču. Komunikacija je važna jer ako poslovni pregovarač krivo interpretira verbalnu i/ili neverbalnu komunikaciju druge pregovaračke strane poslovni pregovori mogu propasti, a poslovnim pregovaraču i organizaciji koju zastupa u poslovnim pregovorima može biti narušen ugled u poslovnim svijetu. Neki istraživači smatraju da poslovni pregovori češće propadaju upravo zbog neuspješnog načina komuniciranja ili pogrešnih prosudbi neverbalnih poruka nego zbog razloga financijske ili tehničke naravi.⁶⁰

Među različitim kulturama, pa i u međunarodnom poslovnim pregovaranju razlikuju se metode komunikacije tako da komunikacija može biti jednostavna i izravna ili složena i neizravna. Izravna komunikacija u međunarodnom poslovnim pregovaranju je jednostavna jer će druga pregovaračka strana biti otvorena, iskreno reći ako ne podržava neki zahtjev ili ideju, odnosno nuditi konkretne odgovore „da“ ili ne“. Prema tome, neke će kulture, poput američke, cijeniti neposrednost. Neke kulture, pak, poput japanske i arapske, cijene posrednost, pa je u međunarodnim poslovnim pregovorima komunikacija neizravna, odnosno uključuje neizravne odgovore na pitanja, mijenjanje teme, okolišanje i sl. Takve se kulture, pak, oslanjaju na neizravnu komunikaciju i odgovori se dobivaju kroz interpretiranje neizravnih komentara, pokreta i drugih neverbalnih znakova.⁶¹ S obzirom na to da takva metoda komunikacije u međunarodnom poslovnim pregovaranju zahtijeva veći napor smatra se složenijom.

Međunarodni pregovarač treba izbjeći sve situacije u kojima bi mogao uvrijediti drugu pregovaračku stranu, pa svakako treba proučiti običaje i neverbalnu komunikaciju u kulturi druge pregovaračke strane. Primjerice, u arapskoj se kulturi treba rukovati s domaćinima na početku i na kraju svakog sastanka, Arapima se ne smije pokazivati potplata cipele jer je to uvredljivo, lijevom rukom se ne smije rukovati, ni upućivati na pojedince i objekte. Također

⁶⁰ Osredečki, E., op. cit., str. 142.

⁶¹ Shimutwikeni, N., The impact of culture in international business negotiations: special reference to China and United States of America, str. 4. www.dundee.ac.uk/cepmlp/gateway/files.php?file=cepmlp_car14_99_206796738.pdf (pristupljeno 2. 4. 2016.)

je uobičajena mala fizička udaljenost među sugovornicima, dodiri među muškarcima u poslovnim svijetu, izravan kontakt očima i slično. To su činjenice o verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji koje svaki poslovni pregovarač u pregovorima s Arapima mora znati, a takva komunikacijska obilježja treba proučiti za svaku kulturu, ovisno o tome s kime se vode poslovni pregovori, i to na temelju prethodnih iskustva u poslovnim pregovorima koje je organizacija koju zastupa vodila s organizacijama koje su pripadnici te kulture, na temelju brojne stručne literature o toj temi i na temelju savjeta osoba koje znaju mnogo o toj kulturi ili su i same pripadnici te kulture.⁶²

⁶² Lewicki, R. J., op. cit., str. 419.

4. UTJECAJ KULTURE NA MEĐUNARODNO POSLOVNO PREGOVARANJE

Kultura je najčešće proučavan aspekt međunarodnog pregovaranja. S obzirom na to i činjenicu da kulturološke razlike mogu značajno utjecati na bilo koju fazu poslovnog pregovaranja poslovni pregovarač treba biti upoznat s utjecajem kulture, odnosno kulturoloških razlika na međunarodno poslovno pregovaranje u i djelovati u skladu s tim razlikama u međunarodnim poslovnim pregovorima kako poslovni pregovori ne bi propali.⁶³

4.1. Shvaćanje kulture u međunarodnom poslovnom pregovaranju

U procesu međunarodnog poslovnog pregovaranja postoji nekoliko načina shvaćanja kulture koji naglašavaju važnost razumijevanja utjecaja kulture na razumijevanje. To su sljedeći načini:⁶⁴

- kultura kao naučeno ponašanje
- kultura kao sustav zajedničkih vrijednosti
- kultura kao dijalektika
- kultura u kontekstu.

Način prema kojem se kultura shvaća kao naučeno ponašanje prati sustavno ponašanje pojedinaca koji su pripadnici različitih kultura tijekom poslovnih pregovora. Tim se pristupom ne želi odgovoriti na pitanje zašto se pripadnici određene kulture ponašaju na način na koji se ponašaju, nego se žele ustanoviti obrasci ponašanja pripadnika određene kulture koje međunarodni pregovarači mogu naučiti i primjenjivati u poslovnom pregovaranju s pripadnicima te kulture. Novija istraživanja ispitivala su i utjecaj kulture na izražavanje emocija za vrijeme poslovnih pregovora.⁶⁵

⁶³ Carte, P. i Fox, C., *Bridging the Culture Gap: A Practical Guide to International Business Communication*, Kogan Page, 2004, str. 98.

⁶⁴ Janosik, R. J., Rethinking the culture-negotiation link, *Negotiation Journal*, 1987, 3, str. 385-395.

⁶⁵ Lewicki, R. J., op. cit., str. 411.

Način u kojem se kultura shvaća kao sustav zajedničkih vrijednosti usmjeren je na razumijevanje središnjih vrijednosti i normi te izgradnju modela kojima se objašnjava kako te vrijednosti i norme utječu na poslovne pregovore u nekoj kulturi. Prema tome, taj proces nastoji dati odgovor na pitanje zašto se pripadnici neke kulture ponašaju onako kao se ponašaju tijekom poslovnih pregovora. Kada se pronađu vrijednosti i norme jedne kulture koje je razlikuju od druge kulture ispituju se uočene razlike i njihov utjecaj na međunarodno poslovno pregovaranje. Postoje određene kulturne dimenzije koje su svojevrsni okvir za određivanje načina na koji funkcioniraju poslovne organizacije, odnosno kako se motiviraju zaposlenici te rješavaju pitanja i problemi u tim organizacijama u različitim kulturama. To su sljedeće dimenzije:⁶⁶

- individualizam – kolektivism
- razdaljina moći
- uspješna karijera – kvaliteta života
- izbjegavanje nesigurnosti.

Individualizam – kolektivism dimenzija je koja opisuje koliko je društvo organizirano oko pojedinaca, odnosno oko grupa. Individualistička društva uče pojedince da budu neovisni i da brinu za sebe, dok se u kolektivističkim društvima pojedinci uče integrirati u kohezivne grupe koje preuzimaju odgovornost za svakog od njih.⁶⁷ Individualizam i kolektivism su dva krajnja pola kojima nijedno društvo savršeno ne odgovara, ali sva društva naginju više jednoj ili drugoj strani.⁶⁸ U kolektivističkim društvima poslovni pregovori su usmjereniji na osobne odnose, što znači da je važan socijalni odnos i uspostavljanje međusobnog povjerenja. Stoga će promjena osobe pregovarača u tijeku poslovnih pregovora u kolektivističkim društvima vjerojatno unazaditi poslovne pregovore.⁶⁹ Društvima s većim stupnjem kolektivism pripadaju Meksiko, Grčka, Pakistan, Peru, Singapur i Tajvan.⁷⁰ U individualističkim društvima, pak, osobni odnosi nisu toliko važni, pa prema tome ni sama osoba pregovarača, pa na pregovore neće utjecati ako se u tijeku poslovnih pregovora promijeni osoba

⁶⁶ Požega, Ž., Crnković, B. i Gashi, Lj. M., Analiza vrijednosnih dimenzija korporativne kulture zaposlenika poduzeća u državnom vlasništvu, *Ekonomski vjesnik*, 2013, 26 (2), str. 392.

⁶⁷ Brett, J. M., Culture and Negotiation, *International Journal of Psychology*, 2000, 35 (2), str. 99.

⁶⁸ Rouse, M. J. i Rouse, S., op. cit., str. 259.

⁶⁹ Lewicki, R. J., op. cit., str. 413.

⁷⁰ Rouse, M. J. i Rouse, S., op. cit., str. 260.

pregovarača.⁷¹ Najviši stupanj individualizma imaju Amerikanci, Britanci, Australci, Kanađani, Novozelanci i Nizozemci.⁷²

Dimenzija razdaljina moći opisuje „do koje mjere manje moćni članovi organizacija i institucija (kao što je obitelj) prihvaćaju i očekuju da će moć biti jednako raspodijeljena“.⁷³ U kulturama koje uključuju veću udaljenost moći odluke će se donositi na vrhu jer se vođe i top menadžeri cijene više od njihovih podređenih te se moć nadređenih smatra legitimnom, čak i ako se temelji isključivo na njihovoj poziciji u hijerarhiji.⁷⁴ To znači da će u takvim kulturama podređeni često morati tražiti odobrenja svojih nadređenih, pa će poslovni pregovori teći sporije. Države s najvišom razdaljinom moći jesu Filipini, Indonezija, Meksiko, Venezuela, Singapur, Brazil, Španjolska i Francuska.⁷⁵ U kulturama s niskom udaljenosti moći donošenje odluka proširuje se na cijelu organizaciju te je dozvoljeno da podređeni preispituju odluke svojih nadređenih.⁷⁶ Države s niskom udaljenosti moći su Austrija, Danska, Irska i Novi Zeland.⁷⁷

Dimenzija uspješna karijera – kvaliteta života ukazuje na to koliko određeno društvo vrednuje uspjeh u karijeri, odnosno uspjeh u životu. U kulturama koje promiču uspješnu karijeru naglasak je na stjecanju novca i stvari te nebrizi za druge, za kvalitetu života i za ljude. Pregovarači iz kultura koje više cijene uspješnu karijeru ponašat će se natjecateljski u poslovnim pregovorima. Među državama koje najviše promiču uspješnu karijeru jesu Japan, SAD, Austrija, Švicarska, Njemačka, Italija i Velika Britanija. Kulturama koje promiču kvalitetu života svojstvena je briga za odnose i za ljude, odnosno grupna solidarnost.⁷⁸ Poslovni pregovarači iz takvih kultura lakše će se poistovjetiti s drugom pregovaračkom stranom i tražit će kompromisna rješenja. Države koje su visokopozicionirane na strani kvalitete života jesu Nizozemska, Norveška, Švedska, Danska i Finska.⁷⁹

⁷¹ Lewicki, R. J., op. cit., str. 413.

⁷² Rouse, M. J. i Rouse, S., op. cit., str. 259.

⁷³ Lewicki, R. J., op. cit., str. 413.

⁷⁴ Požega, Ž., Crnković, B. i Gashi, Lj. M., op. cit., str. 392.

⁷⁵ Rouse, M. J. i Rouse, S., op. cit., str. 261.

⁷⁶ Lewicki, R. J., op. cit., str. 413.

⁷⁷ Rouse, M. J. i Rouse, S., op. cit., str. 261.

⁷⁸ Lewicki, R. J., op. cit., str. 414.

⁷⁹ Rouse, M. J. i Rouse, S., op. cit., str. 261.

Dimenzija izbjegavanje nesigurnosti pokazuje do koje mjere kultura programira svoje članove da se u neočekivanim situacijama osjećaju ugodno ili neugodno. Pregovarači iz kultura kojima je svojstven visok stupanj izbjegavanja nesigurnosti osjećaju se manje ugodno u nejasnim situacijama, pa je vjerojatnije da će u poslovnim pregovorima tražiti stabilna pravila i procedure.⁸⁰ Države s visokim stupnjem izbjegavanja sigurnosti jesu Grčka, Portugal, Gvatemala i Urugvaj. Pregovarači iz kultura kojima je svojstven niski stupanj izbjegavanja sigurnosti lakše će se prilagoditi nejasnoj situaciji, kao i nejasnim i promjenjivim pravilima. Države s niskim stupnjem izbjegavanja sigurnosti jesu Danska, Singapur, Velika Britanija i Filipini.⁸¹

Osim shvaćanja kulture kao naučenog ponašanja i kulture ka sustava zajedničkih vrijednosti, kultura se u međunarodnim poslovnim pregovorima može shvatiti i kao dijalektika. To je način kojim se pokušava objasniti da sve kulture sadrže dimenzije ili napetosti koje se zovu dijalektika. Dijalektički pristup kulturi može objasniti varijacije unutar neke kulture, odnosno da ne dijele sve osobe iz iste kulture iste vrijednosti u jednakoj mjeri. Takav pristup kulturi ne nudi međunarodnim poslovnim pregovaračima jednostavne savjete kako se treba ponašati tijekom određenih poslovnih pregovora, već im savjetuje da ako žele uspješne međunarodne poslovne pregovore, trebaju biti svjesni bogatstva kulture s kojom vode poslovne pregovore.⁸²

Kultura u kontekstu četvrti je način shvaćanja kulture kojim se nastoji objasniti da pojedinačno ponašanje nije uvjetovano samo jednim uzrokom. Tim se načinom shvaćanja kulture ističe da na poslovno pregovaranje utječu brojni čimbenici, kao što su ličnost, socijalni kontekst i okolinski čimbenici i da je kultura samo jedan od tih čimbenika.⁸³

Prema tome, u međunarodnom poslovnom pregovaranju kultura se može shvatiti na više načina koji omogućuju pregovaračima bolje razumijevanje načina na koji druga pregovaračka strana funkcionira, što im može pomoći da se bolje pripreme i da poslovni pregovori budu uspješniji.⁸⁴

⁸⁰ Požega, Ž., Crnković, B. i Gashi, Lj. M., op. cit., str. 392.

⁸¹ Rouse, M. J. i Rouse, S., op. cit., str. 262.

⁸² Lewicki, R. J., op. cit., str. 415.

⁸³ Janosik, R. J., op. cit., str. 395.

⁸⁴ Lewicki, R. J., op. cit., str. 415.

4.2. Značaj kulture u međunarodnom poslovnim pregovaranju

Do sada je već utvrđeno da je kultura jako važna u međunarodnom poslovnim pregovaranju jer kulturološke razlike mogu utjecati na sam tijek i rezultat pregovora. U međunarodnom poslovnim pregovaranju pregovarači bi se trebali usmjeriti na svoje prednosti i mane, predrasude koje imaju, na drugog pregovarača kao pojedinca i na njegov kulturalni kontekst. Zapravo bi obje strane u međunarodnim poslovnim pregovorima trebale biti spremne prilagoditi se načinu pregovaranja druge strane kako bi povećale vjerojatnost uspješnih rezultata postignutih poslovnim pregovorima. U stručnoj literaturi istaknuto je osam kulturno osjetljivih strategija koje se mogu koristiti u međunarodnom poslovnim pregovaranju. Pri odabiru kulturno osjetljive strategije poslovni pregovarač treba uzeti u obzir svoju kulturu i kulturu drugog pregovarača, njihov trenutni odnos te pokušati predvidjeti i utjecati na pristup drugog pregovarača u međunarodnim poslovnim pregovorima.⁸⁵ Kulturno osjetljive strategije mogu se podijeliti s obzirom na razinu upoznatosti pregovarača s drugom kulturom, odnosno s obzirom na to je li razina upoznatosti pregovarača s kulturom drugog pregovarača niska, umjerena i visoka. Unutar svake skupine kulturnog osjetljivih strategija postoje jednostrane strategije, odnosno one koje pregovarač može koristiti samostalno te zajedničke strategije, odnosno strategije koje mogu koristiti obje pregovaračke strane.⁸⁶

U skupini kulturno osjetljivih strategija gdje je razina upoznatosti pregovarača s kulturom drugog pregovarača niska jednostrana strategija jest dovođenje predstavnika koji vodi pregovore pod nadzorom svoje stranke ili savjetnika koji je dobro upoznat s kulturom obje pregovaračke strane. Iako predstavnici i savjetnici mogu stvoriti neke zahtjevne situacije, oni mogu biti korisni pregovaračima koji ne poznaju dobro kulturu druge pregovaračke strane i koji imaju malo vremena za pripremu. Jedna je od zajedničkih strategija u toj skupini kulturno osjetljivih strategija dovođenje medijatora koji potiče jednu od dvije pregovaračke strane da se prilagodi pristupu poslovnog pregovaranja koji je karakterističan za drugu pregovaračku stranu. Postoji više vrsta medijatora, od onih koji samo predstave jednu stranu drugoj i zatim se povuku, do onih koji su prisutni tijekom cijelih poslovnih pregovora i koji preuzimaju odgovornost za upravljanje procesom pregovaranja. Zajednička strategija je i poticanje

⁸⁵ Lewicki, R. J., op. cit., str. 431-432.

⁸⁶ Culturally Responsive Negotiation Strategies.
www.course.sdu.edu.cn/.../20120407174628_168306943104.ppt (pristupljeno 28. 4. 2018.)

poslovnog pregovarača da koristi pristup druge pregovaračke strane, što se može postići pristojnim molbama, pa čak i grubljim tvrdnjama da je pristup druge pregovaračke strane bolji. Nedostaci te strategije ogledaju se u tome što se druga pregovaračka strana može naljutiti ili uvrijediti zato što se mora dodatno truditi kako bi pregovarala pod tuđim uvjetima i jer pregovarač druge pregovaračke strane može dobiti stratešku prednost jer može koristiti ekstremnije metode.⁸⁷

U skupini kulturno osjetljivih strategija gdje je razina pregovarače upoznati s drugom kulturom umjerena kao jednostrana strategija ističe se umjerena prilagodba pristupu druge pregovaračke strane kako bi pregovaračke strane poboljšale odnos. Ta prilagođavanja se mogu odnositi na manje ekstremno ponašanje, odustajanje od nekih svojih ponašanja ili prihvaćanje ponašanja druge strane. Međutim, nedostatak je te strategije što će pregovarač teško odrediti koja svoja ponašanja treba prilagoditi, od kojih odustati, a koja ponašanja druge pregovaračke strane prihvatiti. Također, nije sigurno da će druga pregovaračka strana interpretirati ta prilagođavanja kako je pregovarač zamislio. Zajednička strategija u toj skupini kulturno osjetljivih strategija jest prilagođavanje jednog i drugog pregovarača s ciljem postizanja sporazuma. To se može napraviti implicitno i eksplicitno U skupini kulturno osjetljivih strategija gdje je razina pregovarača s kulturom drugog pregovarača visoka jednostrana strategija je prihvaćanje pristupa drugog pregovarača, za što pregovarač mora biti bilingvalan i bikulturalan. Osim toga, ta je kulturno osjetljiva strategija skupa, dugotrajna i stresna, ali može biti korisna jer omogućuje da se drugom pregovaraču priđe i da ga se razumije na njegovom vlastitom terenu. Jedna je od zajedničkih strategija improviziranje pristupa za određene pregovore, pregovarača i okolnosti. Ta je strategija najfleksibilnija, što je istovremeno njezina prednost i nedostatak jer omogućuje prilagođavanje situaciji, ali je malo savjeta o tome kako zapravo koristiti tu strategiju. Posljednja od osam kulturno osjetljivih strategija ponovno je zajednička, a odnosi se na postizanje simfonije. Naime, pregovarači se potiču da stvore pristup koji može uključivati aspekte jedne i druge kulture ili prihvaćanje prakse neke kulture kojoj ne pripada ni jedna ni druga pregovaračka strana. Korištenje te strategije je složeno i zahtijeva mnogo truda i vremena. Rizici koji se javljaju kod korištenja

⁸⁷ Lewicki, R. J., op. cit., str. 431.

te strategije jesu troškovi zbog zbunjenosti, izgubljeno vrijeme i veliki ukupni trud da bi strategija funkcionirala.⁸⁸

Prema tome, iako je kultura važna u međunarodnim poslovnim pregovorima na kulturološke razlike se može utjecati primjenom neke od predloženih kulturno osjetljivih strategija, ovisno o tome u kojoj je mjeri poslovni pregovarač upoznat s kulturom druge pregovaračke strane.

4.3. Kulturološke razlike u procesu međunarodnog poslovnog pregovaranja

Kulturološke razlike u procesu pregovaranja vezane su za:⁸⁹

- cilj pregovaranja
- pregovarački stav
- stil pregovaranja
- komunikaciju
- vremensku dimenziju u pregovaranju
- emocije u pregovaranju
- oblik ugovora
- usuglašavanje oko elemenata ugovora
- organizaciju pregovaračke skupine
- preuzimanje rizika.

U međunarodnom procesu pregovaranja postoje kulturološke razlike između pregovaračkih strana u tome koji cilj nastoje postići poslovnim pregovaranjem, odnosno je li cilj poslovnog pregovaranja potpisati ugovor ili uspostaviti i izgraditi dugotrajniji poslovni odnos koji će konačno dovesti do potpisivanja poslovnog ugovora.⁹⁰

⁸⁸ The Business Professor: Culturally Responsive Negotiation Strategies. <https://thebusinessprofessor.com/knowledge-base/culturally-responsive-negotiation-strategies/> (pristupljeno 28. 4. 2018.)

⁸⁹ Lewicki, R. J., op. cit., str. 418-422.

⁹⁰ Ibid., str. 418.

Kulturološke razlike u međunarodnom poslovnom pregovaranju prisutne su i u pregovaračkom stavu, odnosno u tome imaju li poslovni pregovarači „win-win“ ili „win-lose“ pristup. Poslovni pregovarači koji imaju „win-win“ pristup u poslovnom pregovaranju teže tome da pregovaračke strane ostvare sporazum zbog kojeg će se jedna i druga strana osjećati kao pobjednici i kojeg u skladu s time odlikuje suradnja. Pregovarači koji imaju „win-lose“ pristup za koji je karakterističan sukob teže zadovoljavanju zahtjeva organizacije koju zastupaju i ostvarivanju uspjeha, bez obzira na zahtjeve druge pregovaračke strane.⁹¹

U međunarodnom procesu pregovaranja kulturološke razlike između pregovaračkih strana ogledaju se i u stilu pregovaranja. Stil pregovaranja može biti formalan ili neformalan. Pod formalnošću se podrazumijeva način na koji se poslovni pregovarač obraća i komunicira s drugim osobama, rabi li titule i kako se odijeva. U kulturama u kojima je stil poslovnog pregovaranja formalan inzistira se na obraćanju sugovornicima koristeći njihove titule te se izbjegava ili suzdržava razgovarati o temama iz privatnog života. U kulturama u kojima je stil pregovaranja neformalan poslovni pregovarači imaju opušteniji pristup, oslovljavaju svoje sugovornike imenom i nastoje razviti prijateljski odnos s drugom pregovaračkom stranom.⁹²

Kulturološke razlike ogledaju se i u verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji, kako je istaknuto u prethodnom poglavlju. Komunikacija može biti izravna ili neizravna. U kulturama koje preferiraju izravnu komunikaciju poslovni pregovarači bit će jednostavni u komunikaciji te će otvoreno reći ono što misle. S druge strane, u nekim je kulturama komunikacija neizravna jer se otvoreno odbijanje tuđih prijedloga smatra nepristojnim. Osim toga, razlike postoje i u neverbalnoj komunikaciji, pa je u nekim kulturama fizička udaljenost između pregovarača mala, u drugima je znatno veća, u nekim je kulturama nepristojno ne gledati sugovornika u oči, dok se u drugim kulturama upravo to smatra nepristojnim.⁹³

U razmatranju kulturoloških razlika u međunarodnom poslovnom pregovaranju u obzir treba uzeti i vremensku dimenziju pregovaranja. Tako se u nekim kulturama cijeni točnost, dok se kašnjenje na poslovni sastanak ili nepoštivanje dogovorenih rokova smatra uvredljivim. U tim je kulturama „brže“ ujedno i „bolje“ jer simbolizira veliku produktivnost, pa je tempo

⁹¹ Shimutwiken, N., op. cit., str. 3.

⁹² Lewicki, R. J., op. cit., str. 418-419.

⁹³ Shimutwiken, N., op. cit., str. 4.

pregovaranja brz te se teži odmah prijeći na razgovor o poslovnoj temi. U drugim se kulturama, pak, vrijeme shvaća prilično fleksibilno te se smatra da ono ne smije upravljati nečijim životom. Pregovarači koji su pripadnici takvih kultura mogu kasniti na poslovni sastanak ili se uopće ne pojaviti na istome, a dogovoreni rokovi shvaćaju se tek okvirno, pa njihovo nepoštivanje nije nepristojno. Osim toga, tempo pregovaranja je u kulturama u kojima vrijeme nije toliko važno obično sporo.⁹⁴

Različite kulture različito poimaju izražavanje emocija tijekom poslovnog pregovaranja. Emocije su važne jer mogu utjecati na pregovaračevu sposobnost da pronađe najbolje rješenje. U nekim je kulturama izražavanje emocija tijekom poslovnih pregovora jako izraženo, dok se u drugim kulturama izbjegava korištenje emocija u poslovnim pregovorima.⁹⁵

Među kulturama postoje razlike i s obzirom na oblik ugovora koji se koriste u poslovnom pregovaranju. Oblik ugovora vezan je za ciljeve poslovnih pregovarača. U pojedinim kulturama drugoj pregovaračkoj strani daju se detaljni ugovori u kojima se ističu moguće situacije i okolnosti, dok su u drugim kulturama ugovori standardni i općeniti. U takvim su kulturama važniji međusobni odnosi te povjerenje u drugu pregovaračku stranu za koju se smatra da će, u slučaju da se javi neka specifična situacija, pomoći u rješavanju istog s obzirom na čvrsti međusobni odnos.⁹⁶

Uz oblik ugovora vezano je i usuglašavanje oko elemenata ugovora u poslovnom pregovaranju, što također može biti različito u različitim kulturama. Tako se u nekim kulturama elementi ugovora usuglašavanju polazeći od pojedinačnog prema općem (engl. *bottom up*), kao što su cijene, vrijeme i uvjeti isporuke, kvaliteta proizvoda i slično, dok se u nekim kulturama elementi ugovora usuglašavaju polazeći od općeg prema pojedinačnom (engl. *top down*), što znači da se poslovni pregovarači od cjelokupnog ugovora, odnosno od

⁹⁴ Smith, M., International business negotiations: a comparison od theory with the perceived reality of Australian practitioners. www.flinders.edu.au/sabs/business-files/research/papers/2000/00-09.doc (pristupljeno 6. 12. 2015.)

⁹⁵ Hercigonja, Z., op. cit., str. 15-16.

⁹⁶ Smith, M., International business negotiations: a comparison od theory with the perceived reality of Australian practitioners. www.flinders.edu.au/sabs/business-files/research/papers/2000/00-09.doc (pristupljeno 6. 12. 2015.)

općih elemenata i uvjeta ugovora postupno orijentiraju na pojedinačne stavke ugovora, odnosno njegove specifične elemente.⁹⁷

Kulturološke razlike u poslovnim pregovorima reflektiraju se i na organiziranje pregovaračkog tima, odnosno oko toga tko u pregovaračkom timu donosi poslovne odluke i kako se te odluke donose. Razlike među kulturama postoje i s obzirom na to stavljaju li se u prvi plan pojedinci ili skupine. U nekim se kulturama primjenjuje jedan pristup, odnosno naglašava se pojedinac koji dominira i vodi pregovarački tim, dok se u drugim kulturama ističe grupa pregovarača, odnosno cijeli tim. U kulturama orijentiranim na pojedinca jedan pojedinac donosi poslovne odluke, dok se u kulturama orijentiranim na grupu poslovne odluke donose grupnim konsenzusom, zbog čega donošenje odluka može trajati duže.⁹⁸

Kulture se međusobno razlikuju i prema tome koliko su pregovarači spremni riskirati u poslovnom pregovaranju. Tako se u nekim kulturama potiče birokratsko, konzervativno donošenje odluka za koje je potrebna velika količina informacija, dok se u drugim kulturama poslovne pregovarače potiče da preuzmu rizik, čak i s nepotpunim informacijama. Pregovarači koji dolaze iz kultura spremnijih za rizik htjet će što prije postići sporazum, dok će pregovarači koji dolaze iz kultura u kojima se izbjegava poslovni rizik htjeti više vremena te na temelju prikupljenih informacija postupno postići sporazum.⁹⁹

Analizirane kulturološke razlike u međunarodnom poslovnom pregovaranju, odnosno načini na koje kultura može utjecati na međunarodne poslovne pregovore prikazani su u tablici 2.

⁹⁷ Smith, M., International business negotiations: a comparison od theory with the perceived reality of Australian practitioners. www.flinders.edu.au/sabs/business-files/research/papers/2000/00-09.doc (pristupljeno 6. 12. 2015.)

⁹⁸ Lewicki, R. J., op. cit., str. 421.

⁹⁹ Shimutwiken, N., op. cit., str. 3.

Tablica 2. Kulturološke razlike u međunarodnom poslovnom pregovaranju

Cilj pregovaranja	ugovor ↔ ostvarivanje odnosa
Pregovarački stav	„win-lose“ ↔ „win-win“
Stil pregovaranja	neformalan ↔ formalni
Komunikacija	izravna ↔ neizravna
Vremenska dimenzija u pregovaranju	vrijeme je važno ↔ vrijeme nije važno
Emocije u pregovaranju	jako izražena ↔ nije izražena
Oblik ugovora	detaljan ↔ općenit
Usuglašavanje oko elemenata ugovora	„bottom up“ ↔ „bottom down“
Organizacija pregovaračke skupine	jedan vođa ↔ grupni konsenzus
Preuzimanje rizika	visoko ↔ nisko

Izvor: Shimutwiken, N., The impact of culture in international business negotiations: special reference to China and United States of America, str. 1. www.dundee.ac.uk/cepmlp/gateway/files.php?file=cepmlp_car14_99_206796738.pdf (pristupljeno 2. 4. 2016.)

Prema tome, kulturološke razlike vidljive su u različitim aspektima međunarodnog poslovnog pregovaranja. Poslovni pregovarači koji sudjeluju u međunarodnom poslovnom pregovaranju trebali bi biti svjesni tih razlika te proučiti kakva kulturološka obilježja vrijede za kulturu one organizacije s kojom žele sudjelovati u poslovnim pregovorima.

5. KOMPARATIVNI PRIKAZ MEĐUNARODNOG POSLOVNOG PREGOVARANJA U AFRIČKIM ZEMLJAMA

Poslovno pregovaranje u afričkim zemljama nije svugdje isto. Postoje određene sličnosti u poslovnom pregovaranju u zemljama Sjeverne i Subsaharske Afrike. Upravo zbog toga će se, uz opća obilježja međunarodnog poslovnog pregovaranja u afričkim zemljama, analizirati obilježja pregovaranja u zemljama Sjeverne i zemljama Subsaharske Afrike, na temelju čega će se donijeti komparativni prikaz međunarodnog poslovnog pregovaranja u tim državama.

5.1. Obilježja međunarodnog poslovnog pregovaranja u afričkim zemljama

U državama Sjeverne Afrike (Alžir, Egipat i Maroko) poslovno pregovaranje razlikuje se u odnosu na države Subsaharske Afrike (Nigerija, Južnoafrička Republika i Kenija). Međunarodno poslovno pregovaranje u zemljama Sjeverne Afrike blisko je poslovnom pregovaranju kakvo je uobičajeno u državama Bliskog istoka. Na sjeveru kontinenta tempo je poslovnog pregovaranja sporiji i vrijeme nije osobito važno, kao što je slučaj u državama Bliskog istoka. To je znatna razlika u poslovnim pregovorima u odnosu na južnije države Crnog kontinenta. Osim toga, u južnijim afričkim državama stil pregovaranja je strogo formalan, što je utjecaj kolonizatora, dok je sjeveru kontinenta manje formalan, iako još uvijek ne toliko da se može reći da je riječ o neformalnom stilu pregovaranja.

Također treba napomenuti da je u državama Sjeverne Afrike veći naglasak na emocijama i na određenim neverbalnim obilježjima komunikacije, kao što je gledanje u oči, za razliku od država Subsaharske Afrike. Međutim, postoje određena obilježja međunarodnog poslovnog pregovaranja koja su zajednička državama Sjeverne i Subsaharske Afrike, a to je kolektivizam (uobičajeno zbog plemenske pripadnosti) te naglasak na čvrstim osobnim odnosima koji su bitni za uspjeh pregovora. S obzirom na prisutne sličnosti i razlike analiziraju se posebno značajke poslovnog pregovaranja u zemljama Sjeverne i posebno zemljama Subsaharske Afrike, na temelju čega će se uočiti ne samo sličnosti i razlike između pojedinih skupina država, nego i među pojedinim državama.

5.2. Pregovaranje u zemljama Sjeverne Afrike – studije slučaja

Odmah treba istaknuti da je u zemljama Sjeverne Afrike (Alžir, Egipat i Maroko) pregovaranje i cjenkanje dio života. Svaki će Arapin u bilo kakvoj situaciji pokušati pregovarati kako bi ostvario što veći profit i to je za Arape posve uobičajeno. Osim toga, u tim je zemljama religija jako važna, odnosno ona nije odvojena od države, kao što je to slučaj u zapadnim državama svijeta. Većina stanovništva sjevernoafričkih država muslimanske je vjeroispovijesti. To znači da slijede učenja proroka Muhameda i da se mole pet puta dnevno, nakon što čuju poziv za molitvu iz džamija, i to klanjajući se prema zemlji, okrenuti prema Meki, gradu u zapadnom dijelu Saudijske Arabije i jednom od svetih mjesta za muslimane. Osim toga, muslimani tijekom mjeseca Ramazana svakog ljeta tijekom dnevnog svjetla poste, pa su dnevne aktivnosti u tom razdoblju ograničene. Također, sveti dan za muslimane je petak. S obzirom na to da je u arapskim državama, pa tako i u državama Sjeverne Afrike religija iznimno važna, ona utječe i na poslovne pregovore, pa nijedna arapska država ne može poslovno surađivati s izraelskim poslovnim organizacijama, osim Egipta koji s Izraelom ima ugovor o poslovnoj suradnji još od 1978. godine.¹⁰⁰

Vrijeme se u poslovnim pregovorima u zemljama Sjeverne Afrike shvaća jednako kao i u državama Bliskog istoka. Tako je uobičajeno da će domaćin iz sjevernoafričke države na poslovne pregovore kasniti i pola sata ili možda neće uopće doći na poslovni sastanak, ali to je ipak individualno. Vrijeme je prilično apstraktno te se općenito ne dopušta da poslovni pregovori upravljaju životima pregovarača, a svako požurivanje poslovnih pregovora i ustupaka tijekom istih u državama Sjeverne Afrike smatra se uvredljivim.¹⁰¹ Pregovarači koji sudjeluju u poslovnim pregovorima i koji dolaze iz drugih zemalja trebaju biti upoznati s takvom i ostalim kulturološkim razlikama i ne shvaćati spore poslovne pregovore kao nešto osobno.

Bitno obilježje poslovnih pregovora u državama Sjeverne Afrike jest i izostanak planiranja previše unaprijed jer se smatra da takvo nešto nije mudro ili da donosi nesreću. Arapi prema

¹⁰⁰ Acuff, F. L., *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World*, American Management Association, New York, 2008, str. 203-204.

¹⁰¹ Darley, W. K., Luethge, D. i Blankson, C., Culture and International Marketing: A Sub-Saharan African Context, *Journal of Global Marketing*, 2013, 26 (4), str. 193.

budućnosti imaju izrazito strahopoštovanje. Ulazak u detalje o planovima za budućnost, prema mišljenju Arapa, može prizvati katastrofu. Također je važno napomenuti da se svugdje, pa tako i u poslovnim pregovorima sve radi desnom rukom. Takav je običaj u muslimanskim zemljama, a poslovni pregovarač koji je stranac u zemljama Sjeverne Afrike takve običaje treba poštovati. Uvredljivo je članu pregovaračkog tima iz neke muslimanske države pružiti lijevu ruku, lijevom rukom pokazivati na nekoga ili nešto i sl. Bitno i već spomenuto obilježje zemalja Sjeverne Afrike jest kolektivizam. Uspjeh u poslovnim pregovorima određen je grupnim djelovanjem i kroz grupna postignuća.¹⁰²

Istaknuto je da su u poslovnim pregovorima u zemljama Sjeverne Afrike iznimno važni osobni odnosi, pa se prije početka poslovnih pregovora dio vremena izdvaja za razgovor s pregovaračima o temama koje nisu vezane za posao i poslovne pregovore. U arapskoj kulturi govornik ne mora dati specifične odgovore. Tako će Arapi vrlo rijetko dati izravan odgovor „ne“, čak i kada se ne slažu s idejom drugog poslovnog pregovarača. Međutim, neće izravno dati ni odgovor „da“ ako se slažu s idejom. Ako domaćin Arapin u poslovnim pregovorima oklijeva, pa se zatim složi, njegovo prvotno oklijevanje ukazuje na to da se ipak ne slaže s poslovnom idejom koju mu je predložila druga strana u poslovnim pregovorima. Naime, slaganje nakon oklijevanja ukazuje na tzv. „bijelu laž“ koja se izriče zbog dobrih manira i nastojanja da se ne povrijede tuđi osjećaji. Istina se često smatra nepristojnom, okrutnom i opasnom u poslovnim pregovorima. Arapi će obično naglasiti suglasnost s nekim prijedlogom sklopljenim dlanovima i kažiprstom uzdignutim prema van.¹⁰³ Osim toga, pregovarač treba imati na umu da je u arapskom jeziku uobičajeno pretjerivanje i da postoje mnoge fraze koje omogućuju takav način izražavanja, kao i to da Arapi često koriste brojne pridjeve, fantastične metafore itd. Stoga i prijevod s arapskog na engleski jezik može zvučati pretjerano.¹⁰⁴

Neverbalna komunikacija u poslovnim pregovorima u zemljama Sjeverne Afrike također je važna. Tijekom razgovora naglašena je gestikulacija, održavanje kontakta očima, kao i mala fizička udaljenost među sugovornicima. Izraženi su i dodiri te zagrljaji kojima se izražava prijateljstvo.¹⁰⁵ Naime, Arapi smatraju da su to poželjne karakteristike muškaraca, dok su

¹⁰² Acuff, F. L., op. cit., str. 204.

¹⁰³ Osredečki, E., op. cit., str. 147.

¹⁰⁴ Acuff, F. L., op. cit., str. 205.

¹⁰⁵ Doing business in the Middle East and North Africa. <https://www.hitpages.com/doc/6330651334672384/2/> (pristupljeno 2. 4. 2016.)

ženske karakteristike suzdržanost i praktičnost. Međutim, prijateljski dodiri su isključeni ako se poslovni pregovori vode između muškarca i žene, posebno kada nisu u javnosti. Važno je da pregovarač ima sve potrebne informacije i odgovore, a u slučaju da ih nema treba izbjeći izravan odgovor dok ne dobije točnu informaciju, jer će u suprotnom izgubiti poštovanje i moć. Također treba izbjeći izravno odbijanje jer se ono smatra uvredljivim. Isto tako, pregovarač koji dolazi iz neke od zapadnih država svijeta treba se pripremiti na to da poslovni pregovori u sjevernoafričkim državama izgledaju pomalo kaotično iz njegove perspektive: u trenutku poslovnog sastanka lako je moguće da ljudi neprestano ulaze i izlaze iz prostorije, da zvonjava telefona prekida sastanak ili da domaćin pokrene neku sasvim drugu temu u trenutku kada pregovarač započne razgovor o nečem važnom.¹⁰⁶

5.2.1. Međunarodno poslovno pregovaranje u Alžiru

Alžir je najveća država na afričkom kontinentu koja je smještena na sjeverozapadu kontinenta. Zemljopisna karta Alžira prikazan je na slici 4.



Slika 4. Zemljopisna karta Alžira

Izvor: Countries in Africa. <http://www.7continentslist.com/africa/countries-in-africa.php> (pristupljeno 2. 4. 2016.)

¹⁰⁶ Acuff, F. L., op. cit., str. 205.

Prema procjeni iz 2011. godine Alžir ima oko 37 milijuna stanovnika. Službeni jezik je arapski, ali mnogo stanovnika govori i francuski jezik jer je Alžir dugo bio francuska kolonija te berberski jezik koji pripada afro-azijskoj porodici jezika. Stanovništvo Alžira čine Arapi (74 %) i Berberi (26 %). Većina stanovnika (99,9 %) po vjeroispovijesti su muslimani, i to uglavnom suniti, dok je kršćana tek 0,1 %. Glavne industrije u Alžiru jesu industrija nafte, naftnih prerađevina i prirodnog plina te rudarstvo. Godine 2013. udjel Alžira u svjetskoj proizvodnji plina bio je 2,4 %, a u proizvodnji nafte 1,7 %. Alžir posjeduje 2,4 % svjetskih zaliha prirodnoga plina i 0,7 % zaliha nafte. Osim toga, Alžir je treći po redu opskrbljivač Europske unije uvoznim plinom iza Norveške i Rusije. Alžir najviše izvozi naftu i naftne derivate, dok pretežno uvozi hranu, piće i robu široke potrošnje. Glavni vanjskotrgovinski partneri jesu SAD, Italija, Francuska, Španjolska, Kanada i Kina.¹⁰⁷

Poslovni sastanci u Alžiru dogovaraju se nekoliko dana unaprijed. Poslovni pregovarač iz neke druge države treba imati na umu da ne dogovara poslovne sastanke u vrijeme koje nije prikladno zbog vjerskih običaja, kao što je petak, koji je sveti dan za muslimane ili za vrijeme Ramazana, odnosno muslimanskog posta, barem ne tijekom dana.¹⁰⁸ Kao i u drugim arapskim državama, i u Alžiru vrijeme nije toliko važno, pa su rokovi promjenjivi. Moguće je da domaćin neće doći u dogovoreno vrijeme na poslovni sastanak i da će pregovarač iz druge države trebati čekati. Međutim, strpljenje je za poslovne pregovore u Alžiru važno.¹⁰⁹ U poslovnim pregovorima uobičajeno je rukovanje prilikom susretanja i pri odlasku. Iako domaćin može biti i zapadnjački odjeven, moguće je da nosi arapsku mušku odjeću, odnosno bijelu haljinu dugu do ispod gležnja, koja se zove *kandoora* ili *dish-dasha*, na glavi bijelu maramu koja se zove *keffiyeh* te crni obruč koji drži maramu na glavi *aqal* ili *aghal*.¹¹⁰ Također je uobičajeno poslovnog suradnika oslovljavati titulom i prezimenom jer su titule u Alžiru važne. Kako je istaknuto, u zemljama Sjeverne Afrike važni su osobni odnosi, pa se dio vremena prije početka poslovnih pregovora posvećuje razgovoru o temama nevezanima za posao. Tako se između pregovarača uspostavlja potrebno povjerenje. Takav je slučaj i u

¹⁰⁷ Hrvatska enciklopedija, Alžir. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=2074> (pristupljeno 2. 4. 2016.)

¹⁰⁸ Establishing Business Contacts in Algeria. <http://www.algeria.com/business/> (pristupljeno 2. 4. 2016.)

¹⁰⁹ Intercultural Management – Algeria. <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/algeria.html> (pristupljeno 2. 4. 2016.)

¹¹⁰ Kultura i tradicija Emirata i Dubaija. <http://iminarik.mojweb.com.hr/kultura-i-tradicija-emirata/> (pristupljeno 2. 4. 2016.)

Alžiru, s time da poslovni pregovarač koji sudjeluje u poslovnim pregovorima u toj državi treba znati da se izbjegava razgovor o politici i religiji. Ostvarivanje međusobnog povjerenja ne bi se trebalo požurivati jer bi to moglo utjecati na budućnost poslovnih pregovora. S druge strane, Alžirci cijene obitelj, inteligenciju, hrabrost i socijalni status. Popularni sportovi su košarka, odbojka i rukomet.¹¹¹

Zanimljivo je napomenuti da se u Alžiru prema poslovnom suradniku ili suradnicima ne smije usmjeravati potplata cipele jer je prljava i jer predstavlja dno tijela. Osim toga, fizički prostor među sugovornicima je mali, a česti su i dodiri među muškarcima poslovnim suradnicima. Takvo ponašanje može biti čudno poslovnim pregovaračima u čijoj kulturi takvo neverbalno ponašanje nije uobičajeno, pa se upravo na takve kulturološke razlike treba pripremiti. Najbolje bi bilo da poslovni pregovarač iz neke druge države oponaša Arape u njihovu ponašanju.¹¹²

Tempo pregovaranja je spor, što je uobičajeno za države Sjeverne Afrike. Stil pregovaranja je formalan, ali treba istaknuti da su Alžirci u poslovnim pregovorima iskreniji nego Egipćani ili Marokanci. Alžirci, kao i drugi Arapi, preferiraju razgovor licem u lice, međutim nikada neće izravno izraziti neslaganje s nekom idejom. Moguće je da će potvrditi da se s njome slažu, ali će svojom neverbalnom komunikacijom nastojati svom sugovorniku prenijeti poruku da se s time ipak ne slažu, nadajući se da će njihov sugovornik shvatiti poruku.¹¹³ Poslovni pregovarač treba znati da otvorene sukobe treba izbjegavati i da nikada ne smije osramotiti Alžirca, posebno ne u javnosti.¹¹⁴ Iako poslovni pregovarač treba izbjegavati razgovor o religiji, treba imati na umu da će Alžirci u poslovnim pregovorima često isticati svoju vjeroispovijest i da će se poslovi ostvariti „ako to Alah želi“ (arap. *Insha'allah*).¹¹⁵ Poslovne odluke donose se na vrhu organizacije, a donosi ih osoba koja ima najviši autoritet nakon savjetovanja s pregovaračkim timom ili pristanka većine ulagača. Međutim, poslovne se odluke donose sporo i taj se proces ne smije požurivati jer Alžirci to mogu doživjeti kao

¹¹¹ Acuff, F. L., op. cit., str. 208.

¹¹² Establishing Business Contacts in Algeria. <http://www.algeria.com/business/> (pristupljeno 2. 4. 2016.)

¹¹³ Rogoveanu, R., Intercultural negotiations: a cultural approach, *Professional Communication and Translation Studies*, 2010, 3 (1-2), str. 13-14.

¹¹⁴ Establishing Business Contacts in Algeria. <http://www.algeria.com/business/> (pristupljeno 2. 4. 2016.)

¹¹⁵ Acuff, F. L., op. cit., str. 208.

uvredu.¹¹⁶ U poslovnim je pregovorima s Alžircima uobičajen pisani ugovor koji sadrži opće smjernice o kojima će se naknadno raspravljati.¹¹⁷

U slučaju poziva poslovnog suradnika na ručak ili večeru u restoran, poslovni pregovarač iz neke druge države također treba biti upoznat s običajima u takvim okolnostima. Prije jela obvezno je oprati ruke i izreći slavu Alahu (arap. *Elhamdulillah*). Nakon jela služi se čaj. Poslovni ručak ili večera traju sat vremena ili duže. U restoranima se napojnica ostavlja diskretno. Treba napomenuti da se poslovni pregovori u Alžiru obično vode s muškarcima i da su u poslovnom svijetu lokalne žene rijetkost, s obzirom na to da je riječ o muslimanskoj državi, a u takvim državama to nije uobičajeno.¹¹⁸

5.2.2. Međunarodno poslovno pregovaranje u Egiptu

Egipat je država u sjeveroistočnom dijelu Afrike koja ima znatno veći broj stanovnika od Alžira, točnije 84 milijuna stanovnika prema procjeni iz 2012. godine. Zemljopisna karta Egipta prikazan je na slici 5.

¹¹⁶ Intercultural Management – Algeria. <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/algeria.html> (pristupljeno 2. 4. 2016.)

¹¹⁷ Acuff, F. L., op. cit., str. 208-209.

¹¹⁸ Algeria: Business practices. <https://en.portal.santandertrade.com/establish-overseas/algeria/business-practices> (pristupljeno 2. 5. 2018.)



Slika 5. Zemljopisna karta Egipta

Izvor: Egypt country map. <http://www.wordtravels.com/Travelguide/Countries/Egypt/Map> (pristupljeno 2. 4. 2016.)

I u Egiptu je, baš kao i u Alžiru, službeni jezik arapski, iako više obrazovane klase govore engleski i francuski jezik. Stoga nije čudno što se poslovne posjetnice tiskaju na arapskom i na engleskom jeziku. I u toj je državi velika većina stanovništva muslimanske vjeroispovijesti (suniti), odnosno oko 85 % stanovništva, dok je 13,6 % kopta, 0,8 % protestanata, 0,3 % katolika i 0,9 % stanovnika druge vjeroispovijesti. Egipat je kao država utjecajan u energetskom sektoru (proizvodnja nafte, plina, električne energije), bankarstvu, javnom prijevozu, telekomunikacijama i dr. Iskorištavaju se ležišta nafte i prirodnoga plina, željezne rude, ugljena, fosfata, mangana itd. U poljoprivredi je najrazvijenija proizvodnja pamuka, u čijoj je proizvodnji Egipat među vodećima u svijetu. Egipat pretežno izvozi plin, naftu i derivate, ali i čelik, cement, kemikalije, pamuk, voće, povrće i dr. U uvozu prevladavaju strojevi i oprema, vozila, drvo, hrana, oružje te roba široke potrošnje. Vodeći su vanjskotrgovinski partneri Egipta zemlje Europske unije (Italija, Njemačka, Francuska), ali i Kina, SAD, Saudijska Arabija, Indija, Turska i dr. Potrebno je napomenuti da politička nesigurnost u Egiptu nakon 2011. godine utječe na strana ulaganja i na prihode od turizma koji su se smanjili za oko 50 %.¹¹⁹

¹¹⁹ Hrvatska enciklopedija, Egipat. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=17157> (pristupljeno 2. 4. 2016.)

Iako se Egipćani mogu pojaviti na poslovnom sastanku u dogovoreno vrijeme, ponekad poslovni sastanak može biti odgođen ili čak zanemaren. Ako poslovni pregovarač čeka domaćina, ne smije pokazivati ljutnju, jer se to može negativno odraziti na poslovne pregovore. I u Egiptu je, baš kao i u Alžiru, uobičajeno rukovanje pri susretu i pri rastanku. Muškarci trebaju čekati da žena prva pruži ruku, pa bi žene koje sudjeluju u poslovnim pregovorima u Egiptu, ali su iz neke druge države trebale prve pružiti ruku domaćinima te bi muškarci koji dolaze na poslovne pregovore u Egipat trebali pričekati da im Egipćanke prve pruže ruku, ako žene uopće sudjeluju u poslovnim pregovorima. U Egiptu su, kao i u Alžiru, važne titule te se suradnici oslovljavaju titulom i prezimenom ako je u pitanju osoba više razine ili državni službenik, odnosno titulom i imenom ako su u pitanju druge osobe.¹²⁰ U slučaju da se pregovori s potencijalnim poslovnim partnerima iz Egipta vode na engleskom jeziku, poslovni pregovarač koji je stranac u toj državi trebao bi govoriti što jednostavnije, u kratkim rečenicama i bez korištenja slenga. Također bi u prisustvu Egipćana s članovima svog pregovaračkog tima trebao govoriti na engleskom jeziku, odnosno na jeziku koji Egipćani razumiju, jer će u suprotnom Egipćani to shvatiti negativno.¹²¹

Kao i u Alžiru, fizička udaljenost između sugovornika istog spola u Egiptu je mala. Osim toga, uobičajen je razgovor o neposlovnim temama prije početka pregovaranja kako bi se uspostavili čvrsti osobni odnosi, što je značajka i drugih afričkih država. Egipćani vole razgovarati o kulturnoj prošlosti svoje zemlje, ali i trenutnim postignućima. Vole razgovarati o politici, a u tom slučaju sugovornik bi trebao više slušati nego govoriti jer je politika teška tema i poslovni pregovarač može lako reći nešto što ne bi trebao. Nacionalni sport je nogomet, pa je i to pogodna tema za razgovor prije započinjanja pregovora. Egipćani općenito vole mnogo pričati i u razgovoru koristiti pretjerane izraze. Razgovor o religiji treba izbjegavati, iako će se i Egipćani u poslovnim pregovorima pozivati na Alaha, baš kao i Alžirci. Zanimljivo je istaknuti da su Egipćani skloni davanju savjeta čak i onda kada ih nitko nije pitao za isti jer se takvo nešto u Egiptu smatra ljubaznom i brižnom gestom. Egipćani u razgovoru izražavaju svoje emocije.¹²² Treba izbjegavati mijenjati poslovnog pregovarača u

¹²⁰ Acuff, F. L., op. cit., str. 210-211.

¹²¹ Katz, L., Negotiating International Business – Egypt, str. 2.
<http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/Egypt.pdf> (pristupljeno 2. 4. 2016.)

¹²² Acuff, F. L., op. cit., str. 211.

tijeku poslovnih pregovora s Egipćanima jer takva će promjena vjerojatno unazaditi poslovne pregovore, odnosno vratiti ih na početak.¹²³

Tempo poslovnog pregovaranja malo je brži nego u Alžiru i Maroku jer su Egipćani naviknuli voditi poslovne pregovore s Amerikancima i Europljanima kod kojih je tempo poslovnog pregovaranja brz. Međutim, to ne znači da je tempo poslovnih pregovora u Egiptu jednako brz kao i u SAD-u i u zapadnoeuropskim državama.¹²⁴ Egipćanima obično treba mnogo vremena da donesu određene poslovne odluke. Osim toga, ne vole otvorena neslaganja i sukobe. Čak i ako pregovarač dobije odgovor „da“, to nije definitivni odgovor, već znak da će ideja biti uvažena i da će se o njoj razmisliti te da je ta tema otvorena za raspravu. Pregovarači ne bi trebali javno isticati tuđe pogreške ili slabosti.¹²⁵

Neverbalna komunikacija je važna. Fizička udaljenost između sugovornika suprotnog spola u Egiptu je manja nego u drugim dijelovima svijeta. Muškarci se mogu međusobno dodirivati i zagrliti. Međutim, nepristojno je dotaknuti bilo čiju glavu, čak i dječju jer Arapi smatraju da je u glavi sjedište ljudske duše. Isto tako, u mnogo je situacija nepristojno koristiti lijevu ruku. Također je nepristojno prstom upućivati na ljude i objekte. To se treba činiti otvorenom desnom rukom. Kontakt očima je važan, posebno na početku pregovora, pa ga treba što više održavati, osim u slučaju da je osoba s kojom pregovarač pregovara na višoj poziciji od njega samog. Egipćani vole pokazivati pozitivne emocije, pa bi bilo dobro ponekad se nasmiješiti u tijeku pregovora, iako ne treba pretjerivati i nikako se ne treba smiješiti u neprimjerenim situacijama.¹²⁶

Egipćani teže ostvarivanju dugotrajnih poslovnih odnosa i žele postići „win-win“ situaciju, odnosno takav poslovni dogovor u kojem će obje strane biti na dobitku. Međutim, informacije se rijetko kada dijele jer Egipćani vjeruju da posjedovanje informacija stvara određenu prednost. Zanimljivo je napomenuti da se često koriste pregovaračke taktike, kao što su slanje lažnih verbalnih znakova i govorenje laži, pa poslovni pregovarač koji dolazi iz druge države treba putem drugih kanala provjeriti informacije koje dobije. S druge strane, Egipćani će s

¹²³ Katz, L., *Negotiating International Business – Egypt*, op. cit., str. 5.

¹²⁴ Acuff, F. L., op. cit., str. 211.

¹²⁵ Cultural Negotiation Styles by Country.
https://www.afswiki.org/index.php/Cultural_Negotiation_Styles_by_Country (pristupljeno 2. 4. 2016.)

¹²⁶ Acuff, F. L., op. cit., str. 211.

oprezom uzeti informacije koje dobiju od druge strane u poslovnim pregovorima. Iznimno se cijene strpljenje i samokontrola kod poslovnih pregovarača. Ako Egipćanin nastoji na brzinu ostvariti prednost, poslovni pregovarač iz neke druge države treba zadržati samokontrolu i pozitivan stav.¹²⁷ Uobičajeno je na početku poslovnih pregovora da pregovarač dobije pisani ugovor s općim smjericama o kojima će se naknadno raspravljati. Egipćani više cijene pisane ugovore od Alžiraca i Marokanaca jer je Egipćanima važna osobna čast, ali su poslovni ugovori i dalje više općeniti nego specifični te bi poslovni pregovarač iz druge države trebao očekivati da će Egipćani biti fleksibilni ako se uvjeti promijene te da će možda biti potrebno naknadno mijenjati odredbe poslovnog ugovora.¹²⁸

Kada je u pitanju vođenje poslovnih pregovora tijekom jela, takva se odluka treba prepustiti domaćinu. Treba napomenuti da Egipćani mogu večerati prilično kasno, čak u 22:30 sati. U slučaju da pregovarač iz neke druge države bude pozvan na poslovni ručak ili večeru u Egiptu treba znati da je neprimjereno pojesti sve s tanjura i da je kompliment domaćinu ili restoranu ako ostavi hranu na tanjuru, ovisno o tome gdje se takav poslovni ručak ili večera održavaju. Osim toga, to je znak bogatstva jer samo dobrostojeći ljudi mogu ostaviti ostatke na tanjuru. Također, za vrijeme Ramazana nije pristojno jesti, piti ili pušiti ispred muslimana. Kada je u pitanju broj egipatskih žena u poslovnom svijetu, može se reći da ih ima više od očekivanog jer je segregacija u Egiptu manja nego u nekim drugim arapskim državama.¹²⁹

5.2.3. Međunarodno poslovno pregovaranje u Maroku

Maroko je država u sjeverozapadnoj Africi koja ima 33 milijuna stanovnika, prema procjeni stanovništva iz 2013. godine. Zemljopisna karta Maroka prikazan je na slici 6.

¹²⁷ Katz, L., *Negotiating International Business – Egypt*, op. cit., str. 4.

¹²⁸ Acuff, F. L., op. cit., str. 212.

¹²⁹ Katz, L., *Negotiating International Business – Egypt*, op. cit., str. 6.



Slika 6. Zemljopisna karta Maroka

Izvor: Morocco country map. <http://www.wordtravels.com/Travelguide/Countries/Morocco/Map> (pristupljeno 2. 4. 2016.)

Službeni jezik u Maroku je arapski, jednako kao i u Alžiru i u Egiptu. Međutim, kao i u Alžiru, i u Maroku su u upotrebi francuski jezik i berberski jezici. Stanovnici su najvećim dijelom Berberi (45 %) i Arapi (44 %), dok drugi stanovnici čine preostalih 11 % od ukupnog broja stanovništva. Prema vjeroispovijesti velika većina stanovništva Maroka (99 %) su muslimani, i to suniti, dok kršćani i pripadnici drugih vjeroispovijesti čine preostalih 1 % od ukupnog broja stanovnika. Maroko je među vodećima u svijetu u posjedovanju ležišta fosfata, ali posjeduje i druga prirodna bogatstva, kao što su željezo, mangan, kobalt, antimon, olovo, prirodni plin i nafta. U industrijskoj ponudi vodeći su fosfati, kožarski i tekstilni proizvodi, nafta, plin, derivati, cigarete, pića i kemikalije. U poljoprivrednoj ponudi, pak, prevladavaju žitarice, agrumi, vino, maslinovo ulje, sol, riba te živa stoka. Maroko pretežno izvozi fosfate, kemikalije, kožarske proizvode, ćilime i ribu, dok pretežno uvozi naftu i naftne derivate, industrijsku i telekomunikacijsku opremu, prijevozna sredstva te plastiku. Vodeći vanjskotrgovinski partneri Maroka jesu zemlje Europske unije (Francuska, Španjolska, Italija, Njemačka, Velika Britanija), SAD i Saudijska Arabija.¹³⁰

¹³⁰ Hrvatska enciklopedija, Maroko. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=39072> (pristupljeno 2. 4. 2016.)

Poslovni sastanak s Marokancima treba dogovoriti što je ranije moguće, a poslovni sastanak održati što je moguće kasnije tijekom dana, posebno za vrijeme Ramazana. Poslovne sastanke ne bi trebalo dogovarati petkom jer je to sveti dan za muslimane i mnoge su organizacije zatvorene kako bi njihovi zaposlenici mogli prisustvovati molitvama. Za poslovni sastanak u Maroku važno je primjereno se odjenuti jer Marokanci cijene ljude prema izgledu. Muški poslovni pregovarači trebali bi odjenuti tamna odijela, dok bi žene trebale odjenuti ženska poslovna odjela čiji donji dio mogu biti hlače ili suknja dužine ispod koljena. Donji dio ženskog poslovnog odijela trebao bi pokrivati veći dio ruke.¹³¹ Zanimljivo je što je u poslovnom svijetu Maroka uobičajen zapadnjački stil odijevanja, za razliku od Alžira i Egipta, ali Marokanci preko zapadnjačke odjeće obično nose *djellebaju*, dugu haljinu s kapuljačom.¹³² Kao i u drugim državama Sjeverne Afrike, u Maroku je pri susretu i rastanku s poslovnim suradnicima uobičajeno rukovanje. Isto tako, kao u Alžiru, domaćini mogu neverbalnom komunikacijom pokazati srdačnost (primjerice, stavljanjem desne ruke na srce nakon rukovanja). Sličnost s drugim državama Sjeverne Afrike očituje se i u oslovljavanju titulom u poslovnom svijetu, ali i u oslovljavanju poznanika. Uobičajeno je i da muškarac pričekava hoće li lokalna žena pružiti ruku, a ako je žena ne pruži, muškarac treba blago kimnuti glavom.¹³³

Prije početka poslovnih pregovora u Maroku razgovora se o neposlovnim temama jer je uspostavljanje povjerenja među poslovnim suradnicima iznimno važno za uspjeh poslovnih pregovora. Stoga je tempo poslovnih pregovora spor, jednako kao i u Alžiru. Međutim, kao i u drugim državama Sjeverne Afrike, i u Maroku treba s poslovnim suradnicima izbjegavati razgovore o politici i religiji. Poželjne teme tiču se obitelji, velikodušnosti, sporta (posebno nogometa). Iako spori poslovni pregovori mogu biti frustrirajući, pregovarač iz neke druge države treba imati na umu da se gubitak strpljenja u poslovnim pregovorima u Maroku ne smatra prihvatljivim.¹³⁴ Taktike kojima se nastoje požuriti poslovni pregovori mogu se

¹³¹

Morocco

business.

<http://acad.depauw.edu/~mkfinney/teaching/Com227/culturalportfolios/Morocco/Business.html> (pristupljeno 2. 4. 2016.)

¹³² Acuff, F. L., op. cit., str. 221.

¹³³ Ensink, M., Heijnen, V., Meekel, Z. i Tai, R., Morocco – Communicating. www.minorccbs.com/publications?task=callelement&format=raw&item_id=327&element=63c114c9-0037-4350-8208-363daa7be5e5&method=download (pristupljeno 2. 5. 2018.)

¹³⁴ Acuff, F. L., op. cit., str. 220.

poslovnim pregovaračima koji su stranci u Maroku „odbiti od glavu“. Vjerojatno će biti potrebno više poslovnih sastanaka s više različitih osoba kako bi se postigao određeni dogovor, što vjerojatno znači i posjet Maroku u nekoliko navrata. Uostalom, Marokanci teže ostvarivanju dugih poslovnih odnosa, a ne postizanju jednokratnih dogovora.¹³⁵ Pregovori mogu često biti kaotični i prekinuti ulascima drugih osoba u prostoriju. Treća osoba može započeti razgovor o nekoj drugoj temi, u kojoj poslovni pregovarač iz strane države može sudjelovati, ali treba znati da o originalnoj temi ne nastavlja razgovor sve dok treća osoba ne izađe iz prostorije. Isto tako, Marokanci ne podnose dobro kritiku, posebno ne u javnosti, pa se pregovarač ne smije dovesti u takvu situaciju da nekoga kritizira pred poslovnim kolegama.¹³⁶ Kao i u drugim državama Sjeverne Afrike, pregovarač će na početku vođenja pregovora dobiti pisani ugovor s općim smjernicama o kojima će se naknadno raspravljati.¹³⁷

Tijekom jela poslovni suradnici ne razgovaraju samo o poslovnim temama, pa bi poslovni pregovarači trebali znati dobro iskoristiti to vrijeme da stvore povjerenje. Može se razgovarati i o poslovnim temama, ali odluku o tome treba prepustiti domaćinu. Marokanci obično jedu prstima desne ruke iz zajedničke zdjele. Na to poslovni partneri iz drugih krajeva svijeta nisu navikli, ali bi se trebali prilagoditi. Treba napomenuti da je nepristojno prekriziti noge tijekom sastanka s domaćinom. Mlađe Marokanke, točnije one u dvadesetim i tridesetim godinama obrazovanja su od starijih žena i imaju važnu ulogu u poslovnom svijetu kao i muškarci.¹³⁸

¹³⁵ Ensink, M., Heijnen, V., Meekel, Z. i Tai, R., Morocco – Communicating. www.minorccbs.com/publications?task=callelement&format=raw&item_id=327&element=63c114c9-0037-4350-8208-363daa7be5e5&method=download (pristupljeno 2. 5. 2018.)

¹³⁶ Morocco business. <http://acad.depauw.edu/~mkfinney/teaching/Com227/culturalportfolios/Morocco/Business.html> (pristupljeno 2. 4. 2016.)

¹³⁷ Acuff, F. L., op. cit., str. 221.

¹³⁸ Ensink, M., Heijnen, V., Meekel, Z. i Tai, R., Morocco – Communicating. www.minorccbs.com/publications?task=callelement&format=raw&item_id=327&element=63c114c9-0037-4350-8208-363daa7be5e5&method=download (pristupljeno 2. 5. 2018.)

5.3. Pregovaranje u zemljama Subsaharske Afrike – studije slučaja

Poslovna klima u subsaharskoj Africi prolazi kroz radikalne promjene jer neke od zemalja pokušavaju postati potpuno integrirani međunarodni poslovni partneri, dok se istovremeno suočavaju s ozbiljnim unutarnjim problemima. Subsaharska Afrika obuhvaća različite države koje su uglavnom pod plemenskim utjecajem te utjecajem europskih država čije su kolonije bile dugo vremena. U državama Subsaharske Afrike postoji potencijal za produktivnost i raznovrsnost, ali postoje brojni izazovi s kojima se te države suočavaju, kao što su duboke razlike između bogatih i siromašnih. Velika većina stanovništva je siromašna, a te države karakterizira visoka nezaposlenost, inflacija, razvoj infrastrukture, demonstracije i potreba za stranim ulaganjima.¹³⁹

Već su istaknute neke razlike u poslovnom pregovaranju u državama Subsaharske Afrike (Nigerija, Južnoafrička Republika i Kenija) u odnosu na države Sjeverne Afrike. Tako se vrijeme shvaća ozbiljnije nego na sjeveru kontinenta, pa je potrebno doći točno u dogovoreno vrijeme na poslovni sastanak. Međutim, to nužno ne znači da će se domaćin također pojaviti u dogovoreno vrijeme. Neverbalna komunikacija nije toliko izražena, što znači da je izravni kontakt očima ograničen, da je prostor među sugovornicima mali te da je među njima manje dodira. Međutim, značajke južnijih država Afrike također su kolektivizam te čvrsti osobni odnosi kao i u sjevernim državama. Osim toga, iznimno su važni formalnost, poštovanje i uvažavanje, kao i mudrost koja se stječe iskustvom, pa se više cijene stariji poslovni pregovarači. Isto tako, poslovni partner koji je stranac u nekoj državi Subsaharske Afrike prilikom susreta sa svojim domaćinima trebao bi se uvijek obraćati najstarijem članu pregovaračkog tima iz zemlje domaćina, čak i ako pregovore usmjerava neki mlađi član tima.¹⁴⁰

¹³⁹ Acuff, F. L., op. cit., str. 285.

¹⁴⁰ Business Culture in Sub Saharan Africa. <http://farnhamcastletraining.com/business-culture-in-sub-saharan-africa/> (pristupljeno 6. 12. 2015.)

5.3.1. Međunarodno poslovno pregovaranje u Nigeriji

Nigerija je država u zapadnoj Africi koja ima čak 166 milijuna stanovnika, prema procjeni iz 2012. godine. Zemljopisna karta Nigerije prikazana je na slici 7.



Slika 7. Zemljopisna karta Nigerije

Izvor: Nigeria country map. <http://www.wordtravels.com/Travelguide/Countries/Nigeria/Map> (pristupljeno 2. 4. 2016.)

Službeni jezik u Nigeriji je engleski, kao i u drugim južnoafričkim državama. Međutim, svaka etnička skupina u Nigeriji ima vlastiti jezik kojim komunicira. Osim toga, polovica stanovništva uopće ne govori engleski jezik. Stanovnici su pripadnici naroda Yoruba (17,5 %), Hausa (17,2 %), Ibo (Igbo; 13,3 %), Fulani (10,7 %), Ibibo (4,1 %), Kanuri (3,6 %), Egba (2,9 %), Tiv (2,6 %), Bura (1,1 %), Nupe (1,0 %) i drugih naroda (25 %). Prema vjeroispovijesti 46 % stanovništva Nigerije čine kršćani, 44 % muslimani, 10 % pripadnici autohtonih afričkih religija, dok je 0,5 % stanovnika neke druge vjeroispovijesti. Nigerija je značajan proizvođač nafte, sa zalihama koje se procjenjuju na 28 milijardi barela. Proizvodnja nafte čini čak 90 % izvoznih i 65 % proračunskih prihoda. U Nigeriji su značajna i ležišta plina, cinka, željeza, ugljena i kositra. Treba istaknuti da su značajne razlike između juga zemlje koji je bogat naftom te sjevera, koji je znatno siromašniji i gdje je oko 30 % nezaposlenih. Glavnina industrijske ponude u Nigeriji odnosi se na naftu, plin, derivate, kemikalije, gumu, obuću, tekstil, odjeću i čelik, a poljoprivredne ponude na kakao, kokosov

orah, pamuk, žitarice, palmino ulje, meso, drvo i ribu. Uz naftu, derivate i plin, značajniji su izvozni proizvodi kakao i guma, dok se pretežno uvozi industrijska oprema, automobili, hranu, lijekovi i oružje. Vodeći vanjskotrgovinski partneri Nigerije jesu države Europske unije (Španjolska, Njemačka, Francuska, Nizozemska i Velika Britanija), SAD, Kina te Brazil.¹⁴¹

Posao se nikada ne dogovara telefonom ili putem elektronske pošte, posebno kada je riječ o državnim službenicima. Telefonom ili putem elektroničke pošte jedino se dogovaraju osobni susreti na kojima se raspravlja o poslu. Na sastanak treba doći na vrijeme, iako je moguće da će pregovarač čekati domaćina jer domaćini imaju prilično fleksibilni doživljaj vremena.¹⁴² Stoga se i na mjesto sastanka treba uputiti na vrijeme i imati na umu da većina načina prijevoza nije pouzdana. Pri susretu i odlaska u poslovnim pregovorima uobičajeno je rukovanje. Također je uobičajeno oslovljavati poslovne suradnike titulom i prezimenom, kao i u većini država Sjeverne Afrike. Više se cijene stariji poslovni pregovarači jer se u Nigeriji smatra da mudrost dolazi s iskustvom. Za uspjeh poslovnih pregovora važni su i čvrsti socijalni odnosi, kao i u državama Sjeverne Afrike. Nigerijci vole razgovarati o njihovom kulturnom nasljeđu, industrijskim postignućima te planovima za budućnost. Zanimljivo je da će Nigerijci rado razgovarati o najnovijim filmovima koje su gledali, posebno američkim filmovima. Poželjno je s domaćinom u Nigeriji razgovarati o sportu, i to nogometu, hrvanju, polu ili kriketu. Rado će razgovarati o obitelji koja im je jako važna. Treba izbjegavati razgovor o religiji i etničkim razlikama s obzirom na to da postoje povijesni sukobi među različitim etničkim skupinama.¹⁴³ Također treba ostati formalan u razgovoru što je više moguće.

Poslovni pregovori teći će sporo. Nigerijci su skloni dugotrajnom skupljanju informacija, gradnji međusobnog povjerenja i sporom donošenju poslovnih odluka. Ipak, u poslovnim pregovorima s Nigerijcima treba se držati dogovora o vremenu isporuke, specifikacijama i kvaliteti, što pomaže održavanju međusobnog povjerenja. Pregovarači trebaju biti formalni, strpljivi i imati poštovanja prema svojim domaćinima. Važno je imati na umu da su mnogi

¹⁴¹ Hrvatska enciklopedija, Nigerija. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=43741> (pristupljeno 2. 4. 2016.)

¹⁴² Spralls, S. A., Okonkwo, P. i Akan, O. H., A Traveler to Distant Places Should Make No Enemies: Toward Understanding Nigerian Negotiating Style, *Journal of Applied Business and Economics*, 2011, 12 (3), str. 16.

¹⁴³ Acuff, F. L., op. cit., str. 288.

Nigerijci svoje obrazovanje stekli u SAD-u ili zapadnoeuropskim državama, pa su upoznati s načinom poslovanja u zapadnjačkim organizacijama. Iako su pričljivi i prijateljski raspoloženi, upravo zbog toga što dobro poznaju pregovarače Nigerijci su se pokazali kao teški pregovarači u poslovnim pregovorima.¹⁴⁴ Iako u poslovnim pregovorima teže ostvarivanju dugoročne suradnje, njihov pristup nije nužno „win-win“. Nigerijci neće pristati na kompromise, osim kako bi izbjegli da poslovni pregovori ne dođu do škripca. Bez obzira na tijek pregovora, poslovni pregovarač ne bi trebao pokazati ljutnju ili bilo kakve druge negativne emocije jer to neće ići u njegovu korist.¹⁴⁵

Također treba napomenuti da poslovni pregovarači iz stranih država od Nigerijaca mogu očekivati cjenkanje. Inicijalna ponuda može biti snižena i za 50 %. Stoga poslovni pregovarač ne smije otvarati poslovne pregovore svojom najboljom ponudom. Ako pokaže da nije voljan cjenkati se, Nigerijci mogu shvatiti da ne želi ostvariti dugoročni poslovni odnos.¹⁴⁶ Nigerijci dijele sve potrebne informacije kako bi izgradili potrebno povjerenje među poslovnim partnerima, pa se mogu pokazati još težima u pregovorima ako otkriju da druga pregovaračka strana skriva određene poslovne informacije. Međutim, Nigerijci su skloni pretjerivanju, pa se sve što se čuje treba uzeti s dozom opreza. Također treba provjeriti potencijalne poslovne partnere iz Nigerije s obzirom na brojne prevare i sklonost Nigerijaca da se hvale kako bi se pokazali boljima i uspješnijima nego što jesu i kako bi ostvarili poslovni sporazum.¹⁴⁷

Osim toga, treba istaknuti da je iznimno važna neverbalna komunikacija u poslovnim pregovorima s Nigerijcima i da su neka interkulturalna istraživanja pokazala da poslovni pregovori između Nigerijaca i poslovnih pregovarača koji su pripadnici neke druge kulture mogu propasti zbog nepoznavanja verbalnih znakova (izraza lica, pokreta tijela, kontakta očima, gesta i sl.) tih drugih poslovnih pregovarača u Nigerijaca ili zbog njihova krivog interpretiranja.¹⁴⁸ Međutim, Nigerijci koriste različite neverbalne tehnike u poslovnim

¹⁴⁴ Ibid., str. 289.

¹⁴⁵ Katz, L., *Negotiating International Business – Nigeria*, str. 3.. <http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/Nigeria.pdf> (pristupljeno 2. 4. 2016.)

¹⁴⁶ Acuff, F. L., op. cit., str. 289.

¹⁴⁷ Katz, L., *Negotiating International Business – Nigeria*, op. cit., str. 3.

¹⁴⁸ Okoro, E. A. i Day, C. R., *Negotiating with Global Managers and Entrepreneurs in sub-Saharan Africa – Nigeria: An Analysis of Nonverbal Behavior in Intercultural Business Communication*, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2013, 3 (8), str. 241.

pregovorima kako bi pregovarača uputili u krivom smjeru, pa će slati miješane ili lažne neverbalne znakove, postavljati lažne zahtjeve koji im uopće nisu potrebni i važni i sl. Mogu koristiti i emocionalne taktike, primjerice, učiniti da se druga pregovaračka strana osjeća krivom, raditi grimase i sl. Ponekad koriste i obrambene taktike, kao što su mijenjanje teme, odvlačenje pažnje i sl.¹⁴⁹

Poslovne odluke u nigerijskim organizacijama donose se na vrhu organizacije. Ipak, stariji se poslovni suradnici na višem položaju u organizaciji u donošenju odluka savjetuju s nižim poslovnim suradnicima kako bi postigli što bolji poslovni dogovor. U donošenju odluka značajan su čimbenik i osobni osjećaji te iskustvo, ponekad i više nego objektivne činjenice. Nigerijci u poslu rado preuzimaju rizik i ponekad donose iracionalne odluke. Ugovori su općeniti, a do kraja poslovnih pregovora oni se mogu značajno promijeniti. Nigerijci ionako smatraju da su poslovni ugovori samo formalnost i više im je važan osobni odnos s poslovnim suradnicima, odnosno njihova riječ. Potrebno je često ponavljati ono što je postignuto i dogovoreno tijekom pregovora kako ne bi došlo do nesporazuma.¹⁵⁰

U slučaju da domaćin Nigerijac ponudi neki napitak poslovnom pregovaraču, on bi ga trebao prihvatiti jer se odbijanje u Nigeriji smatra teškom uvredom. Osim toga, poziv na ručak ili večeru u restoran ili domaćinov dom poslovni pregovarač treba prihvatiti. Nigerijci obično jedu vruću i ljutu hranu, ali sve više i zapadnjačku hranu. Tijekom poslovnog ručka ili večere ruke se trebaju držati iznad stola. Na poslovne ručkove ili večere trebalo bi doći približno u dogovoreno vrijeme, iako točnost nije nužna. Na zabave gost može kasniti i 30 minuta i više. Iako je Nigerija pod snažnim muslimanskim utjecajem, lokalne žene imaju više prava u obitelji i u poslovnom svijetu nego u drugim muslimanskim zemljama. Žene su prilično neovisne, sudjeluju u politici i vode vlastite poslove.¹⁵¹

¹⁴⁹ Katz, L., *Negotiating International Business – Nigeria*, op. cit., str. 4.

¹⁵⁰ Ibid.

¹⁵¹ Acuff, F. L., op. cit., str. 290.

5.3.2. Međunarodno poslovno pregovaranje u Južnoafričkoj Republici

Južnoafrička Republika država je na krajnjem jugu afričkog kontinenta. Zemljopisna karta Južnoafričke Republike prikazana je na slici 8.



Slika 8. Zemljopisna karta Južnoafričke Republike

Izvor: South Africa country map.
<http://www.wordtravels.com/Travelguide/Countries/South+Africa/Map> (pristupljeno 2. 4. 2016.)

Prema popisu stanovništva iz 2001. godine u Južnoafričkoj Republici živi 43,7 milijuna stanovnika. Kao i u većini drugih južnoafričkih zemalja, i u Južnoafričkoj Republici službeni jezik je engleski, ali i Afrikaans (blizak nizozemskom jeziku) jezici etničkih skupina (zulu, xhosa, sotho). U poslovnom svijetu ipak je najprisutniji engleski jezik. Stanovništvo se pretežno sastoji od Bantu crnaca (76,3 % stanovništva), bijelaca (12,7 %), mješanaca (8,5 %) i Azijaca (2,5 %). Prema vjeroispovijesti prevladavaju kršćani (66,4 % stanovništva), dok ostali dio stanovništva čine pripadnici različitih tradicionalnih vjerovanja (30 %), hinduisti (1,3 %), muslimani (1,1 %) te pripadnici drugih religija (1,2 %). Južnoafrička Republika je najbogatija afrička država. Glavne poljoprivredne kulture u Južnoafričkoj Republici jesu kukuruz, pšenica, šećerna trska te voće i povrće. Razvijeno je i stočarstvo. Južnoafrička Republika posjeduje prirodna bogatstva koja se pretežno odnose na dijamante i zlato, ali postoje i nalazišta kroma, antimona, ugljena, željezne rude, mangana, nikla, fosfata, uranija, bakra, vanadija, soli i prirodnoga plina. Južnoafrička Republika je po proizvodnji dijamanta druga u

svijetu, iza Bocvane, a južnoafrička tvrtka De Beers drži polovicu svjetskog tržišta dijamanta. U industriji je uz to značajna i strojogradnja te proizvodnja automobila, opreme za nuklearne elektrane, tekstila i kemijskih proizvoda, hrane i robe široke potrošnje. Južnoafrička Republika ima razvijen i bankarski i sveukupni financijski te osiguravateljski sustav. Također, uređeno je zakonodavstvo te su razvijene komunikacije, ali se veliki problemi očituju u korupciji i privrednom kriminalu. Južnoafrička Republika uglavnom uvozi industrijsku opremu, hranu, kemikalije, naftne derivate i dr. Vodeći vanjskotrgovinski partneri Južnoafričke Republike jesu Velika Britanija, SAD, Italija, Japan i Njemačka.¹⁵²

U pregovorima s Južnoafrikancima ne bi se trebali dogovarati nikakvi poslovni sastanci od polovice prosinca do sredine siječnja te tjedan dana prije i nakon Uskrsa jer je to vrijeme godišnjih odmora. Poslovni pregovarač mora doći na prethodno dogovoreni poslovni sastanak s domaćinom u dogovoreno vrijeme, iako je potrebno računati na to da domaćin možda neće doći točno na vrijeme, pa je potrebno ostaviti nešto vremena između sljedećeg poslovnog sastanka ako postoji još neki poslovni dogovor u istom danu. Južnoafrikanci se za poslovne sastanke odijevaju manje konzervativno nego što je to običaj u drugim afričkim zemljama, ali poslovnog pregovarača iz druge zemlje ne treba iznenaditi ako se domaćin na poslovnoj večeri pojavi u tradicionalnoj afričkoj odjeći.¹⁵³

Nimalo čudno za afričke zemlje, uključujući i Južnoafričku Republiku, jest rukovanje s poslovnim pregovaračima pri susretu i pri odlasku. Također je uobičajeno oslovljavanje poslovnih suradnika titulom uz prezime. Međutim, u Južnoafričkoj Republici sve je učestalije oslovljavanje poslovnih partnera titulom uz ime, što je jedino slučaj u Egiptu, i to kada se oslovljavaju osobe na nižoj funkciji. Ipak, poslovni pregovarač bi trebao pričekati dok domaćin ne ponudi da ga se oslovljava imenom. Poslovni sastanci dogovaraju se unaprijed telefonski ili putem elektroničke pošte.¹⁵⁴

Vrijeme se u poslovnom svijetu Južnoafričke Republike cijeni više nego u sjevernim afričkim zemljama, pa je važno da se poslovni pregovarači u točno dogovoreno vrijeme pojave na

¹⁵² Hrvatska enciklopedija, Južnoafrička Republika. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=29664> (pristupljeno 2. 4. 2016.)

¹⁵³ Management culture in South Africa, str. 1. <http://www.labourmobility.com/wp-content/uploads/2011/07/Management-culture-in-South-Africa.pdf> (pristupljeno 6. 12. 2015.)

¹⁵⁴ Acuff, F. L., op. cit., str. 291.

poslovnom sastanku s domaćinima. Međutim, to ne znači da će poslovni pregovori i birokracija u Južnoafričkoj Republici teći brže nego u drugim afričkim državama, pa je i u slučaju odlaska u tu afričku državu na poslovne pregovore potrebno „naoružati se“ strpljenjem. Dogovoreni rokovi trebaju se shvatiti tek okvirno. Važno je biti prijateljski raspoložen u komunikaciji s domaćinima, ali održati i rezerviran, konzervativni pristup. Južnoafrikanci vole razgovarati o prirodnim ljepotama i kulturi svoje zemlje. Popularni sportovi u Južnoafričkoj Republici jesu nogomet, ragbi i kriket. Treba izbjegavati razgovore o religiji, politici i rasnim razlikama. Naime, bijelci obično zarađuju više od crnaca i uživaju veći standard. U slučaju da domaćin o tim temama inicira razgovor, poslovni pregovarač treba biti pažljiv te više slušati nego se upuštati u razgovor kako bi izbjegao neugodne situacije.¹⁵⁵

U verbalnoj komunikaciji postoje razlike među etničkim skupinama. Tako postoje razlike između bijelaca čiji je materinski jezik engleski, Afrikanera, odnosno bijelih Južnoafrikanaca nizozemskog podrijetla te crnih Južnoafrikanaca. Bijeli Južnoafrikanci s engleskog govornog područja ponosni su na svoju kulturnu baštinu te su rezervirani u komunikaciji, ali i opušteni i obično izražajni. Uglavnom nastoje izbjeći nepotrebne sukobe. S druge strane, Afrikaneri su ponekad netaktični i izravni te su skloni „reći stvari onakvima kakve jesu“. Crni Južnoafrikanci su pričljivi te osim verbalne, koriste i neverbalnu komunikaciju jer vole ples i ritam koji je dio njihove plemenske tradicije. Oni mogu biti glasni, ali ne i nužno agresivni. Svakako bi te razlike poslovni pregovarač trebao uzeti u obzir i znati se prilagoditi onoj etničkoj skupini s kojom vodi pregovore.¹⁵⁶

U Južnoafričkoj Republici se poslovne odluke donose na vrhu organizacije. Stoga bi pregovarač, kako bi uštedio vrijeme, trebao izravno komunicirati s osobom koja ima autoritet i kojoj je dozvoljeno donositi poslovne odluke. Međutim, kao posljedica globalizacijskog procesa sve više se javlja donošenje poslovnih odluka i prenošenje odgovornosti na niže nivoe odnosno suradnike na nižim funkcijama u organizaciji. Osim toga, prisutan je jak kolektivizam, posebno među pripadnicima iste etničke skupine, i to pretežno među Afrikanerima koji teže ostvariti čvrste osobne odnose sa svojim poslovnim partnerima. U slučaju da su potencijalni poslovni suradnici Afrikaneri, poslovni pregovarač trebao bi

¹⁵⁵ Acuff, F. L., op. cit., str. 292.

¹⁵⁶ Jakob, D. i Dumitrescu, V. M., Cultural awareness, sensitivity and competence: basic requirements for business success in Nepal and South Africa, *Synergy*, 2012, 8 (2), str. 129.

pokušati pokazati razumijevanje i suosjećanje za situaciju što su crnci u Južnoafričkoj Republici dugo bili potlačeni. Ako je tijekom poslovnih pregovora iz određenog razloga potrebno zamijeniti jednog pregovarača drugim, Južnoafrikanci će to prihvatiti, kao i to ako se u pregovore naknadno uključi još jedna osoba kao član pregovaračkog tima druge strane.¹⁵⁷

Treba imati na umu da Južnoafrikancima nije bitan isključivo profit, već teže ostvarivanju poslovnog dogovora koji će biti uspješan za obje strane te ostvarivanju dugoročne suradnje sa svojim poslovnim partnerima. Stoga naglasak ne smije biti na profitu.¹⁵⁸ Južnoafrikanci su kao poslovni pregovarači jako teški. Vrlo je vjerojatno da će dugo vremena skupljati informacije i razgovarati o detaljima prije nego prijeđu na pregovaranje.¹⁵⁹ Inicijalne ponude koje postave obično će biti visoke, pa poslovni pregovarač iz druge države može spustiti tu inicijalnu ponudu podsjetivši svoje domaćine na poslovnu konkurenciju. Poslovni ugovori su detaljniji nego u drugim afričkim zemljama.¹⁶⁰

U Južnoafričkoj Republici domaćin može pregovarača iz druge države pozvati na poslovni ručak ili večeru. Jako su popularni i poslovni sastanci tijekom doručka. Tijekom takvog nekog sastanka pregovarač može očekivati da će jedan do dva sata nakon jela razgovarati o poslovnim temama. Razgovor je potrebno voditi tiho jer se govoriti glasno smatra nepristojnim, posebno u ako se glasno govori u javnosti. Također se nepristojnim smatra prekidati sugovornika dok govori, a razdoblja šutnje ne smatraju se neugodnima. Napojnice se u restoranima diskretno ostavljaju. Poslovni pregovarač ne smije pitati da se hrana dodaje preko stola. Također treba napomenuti da dolazak na neke neformalnije događaje kao što su zabave ne treba biti u točno dogovoreno vrijeme i ne smatra se nepristojnim kasniti do pola sata.¹⁶¹ U Južnoafričkoj Republici rodna segregacija je manje zastupljena nego u drugim afričkim zemljama, pa se u poslovnom svijetu često mogu vidjeti lokalne žene.¹⁶²

¹⁵⁷ Katz, L., Negotiating International Business – South Africa, str. 2.
<http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/South%20Africa.pdf> (pristupljeno 6. 12. 2015.)

¹⁵⁸ Management culture in South Africa, op. cit., str. 2.

¹⁵⁹ Katz, L., Negotiating International Business – South Africa, op. cit., str. 4-5.)

¹⁶⁰ Acuff, F. L., op. cit., str. 292.

¹⁶¹ Katz, L., Negotiating International Business – South Africa, op. cit., str. 6.

¹⁶² Acuff, F. L., op. cit., str. 292.

5.3.3. Međunarodno poslovno pregovaranje u Keniji

Kenija je država u istočnoj Africi koja ima 43 milijuna stanovnika, prema procjeni iz 2012. godine. Zemljopisna karta Kenije prikazana je na slici 9.



Slika 9. Zemljopisna karta Kenije

Izvor: Kenya country map. <http://www.wordtravels.com/Travelguide/Countries/Kenya/Map> (pristupljeno 2. 4. 2016.)

Stanovnici Kenije pripadnici su naroda Kikuyu (21 %), Luhya (14 %), Luo (13 %), Kalenjin (11 %), Kamba (11 %), Gusii (6 %), Meru (5 %) i drugih naroda (19 %). Prema vjeroispovijesti većina stanovništva (59,5 %) su protestanti, zajedno s tzv. nezavisnim kršćanima, dok ostatak stanovništva čine katolici (23,5 %), muslimani (11,2 %) i stanovnici drugih vjeroispovijesti (5,8 %). Kenija posjeduje izdašne izvore zlata, vapnenca, soli i kaučuka, a ima i hidroenergetske potencijale te bogat fond ribe i divljači. U poljoprivrednoj ponudi prevladavaju kava, čaj, žitarice, šećerna trska, voće, povrće, živa stoka, divljač te riba, u industrijskoj ponudi plastika, furnir, tekstil, cigarete, prehrambene prerađevine, cement i derivati, dok u sektoru usluga prevladavaju turizam, lov i trgovina. Kenija pretežno izvozi kavu, čaj, voće, povrće, šećer, sol, divljač, odjeću, nakit i gumu, dok pretežno uvozi električnu energiju (s kojom kronično oskudijeva), strojeve, industrijsku opremu, vozila derivate i robu

široke potrošnje. Glavni vanjskotrgovinski partneri Kenije jesu Velika Britanija, Uganda, Tanzanija, Ujedinjeni Arapski Emirati, Japan, Pakistan i SAD.¹⁶³

I u Keniji prevladava shvaćanje da vrijeme nije toliko važno. Stoga su poslovni rokovi često fluidni. Upravo je zbog toga i u ovom slučaju za uspjeh poslovnih pregovora važno strpljenje poslovnih pregovarača koji dolaze iz druge zemlje i koji nisu naviknuti na takvo poimanje vremena u poslovnom svijetu. Iznimno je važna hijerarhija te je veća vjerojatnost da će međunarodni poslovni pregovori biti uspješni ako su poslovni pregovarači iz neke druge države formalni i ljubazni u svako doba u tijeku pregovora s Kenijcima. Osim toga, važno je da poslovni pregovarač bude ljubazan i da se s najvećim poštovanjem ponaša prema starijim osobama iz zemlje domaćina. Upravo ti stariji poslovni suradnici koji su na višem položaju o organizaciji donose poslovne odluke. Oni su na višem položaju zbog radnog iskustva. Smatra se neprimjerenim da se takvi stariji poslovni suradnici savjetuju s mlađima u donošenju poslovnih odluka. Zanimljivo je istaknuti da su u Keniji osobni odnosi važniji nego u drugim afričkim državama, iako je socijalni odnos i u drugim afričkim državama presudan za uspostavljanje povjerenja među pregovaračkim stranama. Naime, za razliku od drugih kultura, Kenijci ne mogu povući jasnu granicu između osobnih i poslovnih odnosa. Stoga Kenijci često postaju prijatelji s poslovnim suradnicima. Nerijetko će pitati poslovne pregovarače drugog pregovaračkog tima o njihovoj obitelji, zdravlju i drugim životnim pitanjima. Ipak, razgovor o politici i nacionalnosti treba izbjegavati.¹⁶⁴ Međutim, poslovni pregovarači iz druge države trebaju biti svjesni da se ostvarivanje prijateljstva ne smije požurivati jer je za to potrebno određeno vrijeme, a požurivanjem mogu ugroziti pregovore.¹⁶⁵

Zanimljivo je i to što u Keniji tek u novije vrijeme prevladava djelovanje u timu. Menadžeri su sve do nedavno preferirali rad s osobama iz iste etničke skupine kojoj sami pripadaju, ali prodorom zapadnjačke kulture i načina poslovanja Kenijci rade na stvaranju timskog ozračja te se uče više cijeliti poslovne suradnike, bez obzira na njihovu etničku pripadnost. Još jedno

¹⁶³ Hrvatska enciklopedija, Kenija. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=31196> (pristupljeno 2. 4. 2016.)

¹⁶⁴ What do you need to know about business in Kenya culture?, <https://www.allianceexperts.com/en/knowledge/countries/africa/kenya-business-contract-law-and-negotiation/> (pristupljeno 4. 5. 2018.)

¹⁶⁵ Intercultural Management – Kenya. <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/kenya.html> (pristupljeno 6. 12. 2015.)

kulturološko obilježje odnosi se na to da Kenijci ne prihvaćaju dobro kritiku, čak i onda kada je ona konstruktivna, posebno kada je kritika upućena u javnosti, odnosno pred poslovnim suradnicima te osobe kojoj je kritika upućena. Bilo kakvo kritiziranje neće samo nepovoljno djelovati na pojedinca kojem je kritika upućena, već i na cijeli tim poslovnih suradnika. Poslovni ugovori u Keniji obično su općeniti i jednostavni.¹⁶⁶ U slučaju da je poslovnog pregovarača iz druge države na poslovni ručak ili večeru u Keniji pozvao domaćin, poslovni pregovarač treba pričekati dok mu domaćin ne kaže gdje će sjesti.

5.4. Sličnosti i razlike u međunarodnom poslovnom pregovaranju u zemljama Sjeverne i Subsaharske Afrike

Na temelju analize komunikacijskih i kulturoloških obilježja u procesu poslovnog pregovaranja u pojedinim zemljama Sjeverne i Subsaharske Afrike vidljivo je da između tih država postoje određene sličnosti i razlike, kao i kada se pojedinačno promatraju analizirane afričke države. Tako je vidljivo da je u pojedinim afričkim državama tempo pregovaranja spor, a u nekima umjeren. Stil poslovnog pregovaranja je u svih šest afričkih država formalan, s time da je ponešto formalniji u zemljama Subsaharske Afrike. Verbalna komunikacija uglavnom je neizravna, osim u Južnoafričkoj Republici gdje to ipak ovisi o pojedinoj etničkoj skupini. To znači da pregovarači iz ovih zemalja neće dati otvorene i definitivne odgovore kao što su „da“ i „ne“. Izbjegavaju izravna odbijanja i konflikte. Neverbalna komunikacija jako je važna, posebno u zemljama Sjeverne Afrike, gdje je mala fizička udaljenost među sugovornicima, izražen je kontakt očima, česti su dodiri među muškarcima, gestikuliranje i sl. U Egiptu je čak među sugovornicima suprotnog spola izrazito mala fizička udaljenost, iako je riječ o muslimanskoj zemlji. U zemljama Subsaharske Afrike također je važna neverbalna komunikacija, iako ne nužno u tolikoj mjeri. Osnovna je razlika u tome što se dugotrajno izravno gledanje u oči sugovorniku smatra nepristojnim. Međutim, treba istaknuti da se u Nigeriji i Egiptu neverbalna komunikacija koristi kako bi se zbunili poslovni pregovarači. Osim toga, crnci Južnoafrikanci više koriste neverbalnu komunikaciju od drugih etničkih skupina u Južnoafričkoj Republici jer su ritam i ples dio njihove plemenske tradicije.

¹⁶⁶ Ibid.

U zemljama Sjeverne Afrike vrijeme nije važno. Arapi ne dopuštaju da vrijeme upravlja njihovim životima, pa poslovni sastanci često ne započinju u dogovoreno vrijeme, a ponekad se domaćin uopće ne pojavi na poslovnom sastanku. Postavljeni poslovni rokovi tek se okvirno shvaćaju. S druge strane, u zemljama Subsaharske Afrike, posebno u Južnoafričkoj Republici vrijeme se shvaća nešto ozbiljnije s obzirom na to da je riječ o državama koje su dugo bile pod utjecajem kolonizatora, prvenstveno Velike Britanije. Međutim, to i dalje ne znači da se vrijeme poštuje kao u zapadnoj Europi ili SAD-u. U svim je spomenutim afričkim državama visok naglasak na osobnim odnosima. Vidljivo je kako je uspostavljanje čvrstih osobnih odnosa među poslovnim partnerima za stanovnike zemalja Sjeverne i Subsaharske Afrike važno za ostvarivanje povjerenja. Isto tako, u tim se afričkim državama redovito nastoje ostvariti dugoročni poslovni odnosi. Nadalje, u zemljama Sjeverne Afrike izražavanje emocija jako izraženo, dok je u zemljama Subsaharske Afrike izražavanje emocija umjereno. Naime, Arapi izražavanje emocija doživljavaju kao znak muškosti, dok su suzdržanost i praktičnost osobine koje se smatraju ženskima. Zemlje Subsaharske Afrike u tom su pogledu pod većim utjecajem kulture svojih kolonizatora, izuzev pojedinih etničkih skupina u Južnoafričkoj Republici.

Karakteristično je za sve analizirane afričke zemlje da na početku poslovnih pregovora postavljaju visoke zahtjeve i visoke inicijalne ponude, koje se uvelike razlikuju od konačne ponude. Ustupci u poslovnim pregovorima također su spori. Posebno se ističu Nigerija i Južnoafrička Republika u težini ostvarivanja kompromisa u poslovnim pregovorima. U svim je državama značajan kolektivizam, što znači da se poslovne odluke donose grupnim konsenzusom. Međutim, u svim je državama važna hijerarhija, pa se poslovne odluke pretežno donose na vrhu organizacije. Ipak, procesom globalizacije pojedine su se afričke države, poput Južnoafričke Republike, počele otvarati tome da se u donošenju odluka savjetuju mlađi suradnici na nižim pozicijama i da se oni sami uključuju u proces donošenja odluke. U svim je afričkim državama razina specifičnosti poslovnog ugovora niska. Na početku poslovnih pregovora pregovarač će u analiziranim afričkim državama dobiti poslovni ugovor koji sadrži općenite smjernice o kojima će se naknadno raspravljati. Poslovni ugovori se shvaćaju manje ozbiljno nego u zapadnoj Europi i SAD-u, a težište se stavlja pretežno na osobne odnose i usmeni dogovor među poslovnim stranama. Komunikacijske i kulturološke sličnosti i razlike u poslovnom pregovaranju u zemljama Sjeverne i Subsaharske Afrike prikazane su u tablici 3.

Tablica 3. Komunikacijske i kulturološke sličnosti i razlike u poslovnom pregovaranju u zemljama Sjeverne i Subsaharske Afrike

Kulturološke razlike	Alžir	Egipat	Maroko	Nigerija	Južnoafrička Republika	Kenija
Tempo pregovaranja	Spor	Spor	Spor	Umjeren	Umjeren (brži nego u ostatku Afrike)	Umjeren
Stil pregovaranja	Formalan	Formalan	Formalan	Formalan (formalniji nego u Sjevernoj Africi)	Formalan (formalniji nego u Sjevernoj Africi)	Formalan (formalniji nego u Sjevernoj Africi)
Verbalna komunikacija	Neizravna	Neizravna	Neizravna	Neizravna	Neizravna i izravna (ovisi o etničkoj skupini)	Neizravna
Neverbalna komunikacija	Mala fizička udaljenost, izraženo gledanje u oči, prisutan je dodir, mnogo gestikuliranja, pokazivanje lijevom rukom ili rukovanje istom smatra se nepristojnim	Izrazito mala fizička udaljenost, izraženo gledanje u oči, prisutan je dodir, mnogo gestikuliranja, pokazivanje lijevom rukom ili rukovanje istom smatra se nepristojnim	Mala fizička udaljenost, izraženo gledanje u oči, prisutan je dodir, mnogo gestikuliranja, pokazivanje lijevom rukom ili rukovanje istom smatra se nepristojnim	Mala fizička udaljenost među sugovornicima, ograničen izravan kontakt očima, koriste se različite neverbalne smicalice kao taktika poslovnog pregovaranja	Izravan kontakt očima ograničen, neverbalna komunikacija ovisi o etničkoj skupini	Fizički prostor među sugovornicima je mali, izravan kontakt očima ograničen

Doživljaj vremena	Vrijeme nije važno	Vrijeme nije važno	Vrijeme nije važno	Vrijeme je važnije nego u Sjevernoj Africi	Vrijeme je važnije nego u Sjevernoj Africi	Vrijeme je važnije nego u Sjevernoj Africi
Naglasak na osobnim odnosima	Visok	Visok	Visok	Visok	Visok	Jako visok (izraženiji nego u drugim afričkim državama)
Izražavanje emocija	Jako izraženo	Jako izraženo	Jako izraženo	Umjereno	Umjereno (ovisno o etničkoj skupini)	Umjereno
Pregovaračke strategije	Visoki početni zahtjevi	Visoki početni zahtjevi	Visoki početni zahtjevi	Visoki početni zahtjevi	Visoki početni zahtjevi	Visoki početni zahtjevi
Ustupci	Spori	Spori	Spori	Spori	Spori	Spori
Sveukupno odlučivanje	Grupni konsenzus	Grupni konsenzus	Grupni konsenzus	Grupni konsenzus	Grupni konsenzus	Grupni konsenzus
Naglasak na skupini/timu	Nizak (odluke od osoba na vrhu)	Nizak (odluke od osoba na vrhu)	Nizak (odluke od osoba na vrhu)	Nizak (odluke od osoba na vrhu)	Nizak (odluke od osoba na vrhu)	Nizak (odluke od osoba na vrhu)
Razina specifičnosti ugovora	Niska	Niska	Niska	Umjerena	Umjerena	Umjerena
Razina birokracije	Umjerena	Umjerena	Umjerena	Umjerena	Umjerena	Umjerena

Izvor: prilagođeno prema Acuff, F. L., *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World*, American Management Association, New York, 2008, str. 203-292.

Dakle, može se zaključiti da među različitim dijelovima afričkog kontinenta postoje određene kulturološke razlike koje utječu na međunarodno poslovno pregovaranje. Da bi se ublažile razlike između kulture pojedinih afričkih zemalja i kulture iz koje dolazi poslovni pregovarač se treba detaljno pripremiti. Danas je međunarodno poslovno pregovaranje postalo učestalo u poslovnom svijetu, pa je važno da se poslovni pregovarači usavršavaju i pripremaju za zahtjevan posao koji obavljaju.

6. ZAKLJUČAK

Poslovno pregovaranje je eksplicitna dobrovoljno dogovorena razmjena između ljudi koji žele nešto jedan od drugoga, odnosno složen i dugotrajan proces u kojem dvije pregovaračke strane nastoje postići određeni poslovni sporazum. Međunarodno poslovno pregovaranje složenije je od poslovnog pregovaranja koje se vodi između organizacija iz iste države, odnosno unutar državnih granica jer na taj proces utječu različiti čimbenici, odnosno posebnosti koje svakako treba uzeti u obzir kako bi poslovno pregovaranje završilo uspješno, a to su komunikacijske i kulturološke razlike. Među pripadnicima različitih kultura različita je verbalna i neverbalna komunikacija, pa ona može utjecati na međunarodno poslovno pregovaranje. U samom procesu pregovaranja kulture se razlikuju prema tome koji im je cilj pregovaranja, prema pregovaračkom stavu, u stilu pregovaranja, vremenskoj dimenziji pregovaranja, korištenju emocija, obliku ugovora i njegovim elementima, donošenju odluke u pregovaračkom timu te u preuzimanju rizika. Stoga je potrebno poznavati te razlike kako bi se izbjegli nesporazumi, prekid pregovaranja i gubitak ugleda pregovarača i organizacije koju predstavlja u poslovnom svijetu.

Isto vrijedi i za poslovne pregovore u afričkim zemljama. Kako bi mogao pregovarati u zemljama Sjeverne Afrike (Alžir, Egipat i Maroko) i zemljama Subsaharske Afrike (Nigerija, Južnoafrička Republika i Kenija) pregovarač treba znati komunikacijske i kulturološke posebnosti tih država. Između zemalja Sjeverne i Subsaharske Afrike postoje određene sličnosti i razlike, kao i pojedinačno između afričkih država. Tako je vidljivo da je u pojedinim afričkim državama tempo pregovaranja spor, a u nekima umjeren. Stil poslovnog pregovaranja je u afričkim državama formalan, s time da je ponešto formalniji u zemljama Subsaharske Afrike. Verbalna komunikacija uglavnom je neizravna, osim u Južnoafričkoj Republici gdje to ovisi o etničkoj skupini. Neverbalna komunikacija jako je važna, posebno u zemljama Sjeverne Afrike, gdje je mala fizička udaljenost među sugovornicima, izražen je kontakt očima, česti su dodiri među muškarcima, gestikuliranje i sl. U zemljama Subsaharske Afrike neverbalna komunikacija je također važna, ali se dugotrajno izravno gledanje u oči sugovorniku smatra nepristojnim. U zemljama Sjeverne Afrike vrijeme nije važno i Arapi ne dopuštaju da vrijeme upravlja njihovim životima. U zemljama Subsaharske Afrike vrijeme se shvaća ozbiljnije, ali se ne poštuje kao u zapadnoj Europi ili SAD-u. U svim je analiziranim

afričkim državama visok naglasak na osobnim odnosima za ostvarivanje povjerenja. Osim toga, u tim se afričkim državama redovito nastoje ostvariti dugoročni poslovni odnosi. U zemljama Sjeverne Afrike izražavanje emocija je jako izraženo, dok je u zemljama Subsaharske Afrike izražavanje emocija umjereno. U svim se analiziranim afričkim zemljama na početku poslovnih pregovora postavljaju visoki zahtjevi i visoke inicijalne ponude. Ustupci u poslovnim pregovorima također su spori. U svim je državama značajan kolektivizam, što znači da se poslovne odluke donose grupnim konsenzusom. Međutim, u svim je državama važna hijerarhija, pa se poslovne odluke pretežno donose na vrhu organizacije. U svim je afričkim državama razina specifičnosti poslovnog ugovora niska.

Nepoznavanje istaknutih komunikacijskih i kulturoloških obilježja u poslovnom pregovaranju u državama Sjeverne i Subsaharske Afrike može biti kobno za tijek i rezultat poslovnih pregovora, pa ih poslovni pregovarač koji posjećuje te zemlje s ciljem ostvarivanja poslovnih pregovora treba znati prepoznati i znati im se prilagoditi s obzirom na obilježja kulture iz koje sam dolazi. To je iznimno zahtjevno, ponekad i nemoguće ako pregovarač nema dovoljno vremena za pripremu. U tom slučaju u pregovore može uključiti posrednika, savjetnika ili medijatora koji će mu moći pomoći. Međutim, proučavanju kulture druge pregovaračke strane svakako bi se trebalo posvetiti određeno vrijeme, a poslovni pregovarači koji vode poslovne pregovore u različitim državama svijeta, pa tako i u afričkim zemljama, trebali bi se i u razdobljima kada ne vode pregovore usavršavati i pripremati kako bi u sljedećim poslovnim pregovorima bili što uspješniji. Ipak je riječ o procesu koji se danas sve više vodi i koji je gotovo pa uobičajen, pa samim time raste potreba za kvalitetnim međunarodnim pregovaračima u poslovnom svijetu.

LITERATURA

Knjige:

1. Acuff, F. L., *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World*, American Management Association, New York, 2008.
2. Brajša, P. i Vučetić, M., *Osnovni elementi interpersonalne komunikologije*, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, Varaždin, 1990.
3. Burić Moskaljov, M., *Poruke bez riječi – umijeće neverbalnog komuniciranja*, Poslovna znanja, Zagreb, 2014.
4. Carte, P. i Fox, C., *Bridging the Culture Gap: A Practical Guide to International Business Communication*, Kogan Page, 2004.
5. Dobrijević, G., *Strategija poslovnog pregovaranja u suvremenim organizacijama: doktorska disertacija*. Beograd: Sveučilište Singidunum, 2009.
6. Hercigonja, Z., *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju: komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije*, TIVA Tiskara, Varaždin, 2017.
7. Lewicki, R. J., *Pregovaranje*, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2009.
8. Kennedy, G., *The new negotiating edge, The behavioral Approach for Results and Relationships*, Nicholas Brealey Publishing, London, 2003.
9. Knapp, M. L. i Hall, J. A., *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2010.
10. Mattock, J. i Ehrenborg, J., *How to be a better negotiator*, The Industrial Society, Kogan Page, London, 1996.
11. Navarro, J., *Što nam tijelo govori?*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2010.
12. Osredečki, E., *Nova kultura poslovnog komuniciranja: poslovni bonton*, Naklada Edo, Samobor, 1992.
13. Pease, A. i Pease, B., *Velika škola govora tijela*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2014.
14. Rijavec, M. i Miljković, D., *Neverbalna komunikacija – jezik koji svi govorimo*, IEP, Zagreb, 2002.
15. Rosić, V., *Tehnika pregovaranja i retorika*, Visoka tehnička škola u Puli, Politehnički studij – Žagar, Pula: Rijeka, 2006.

16. Rouse, M. J. i Rouse, S., *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb, 2005.
17. Tudor, G., *Kompletan pregovarač: umijeće poslovnog pregovaranja*, MEP Consult, Zagreb, 1992.
18. Vaupotič, K. i Levalić, M., *Za uspješnu karijeru: priručnik za razvoj karijere i poduzetništva*, Hrvatski zavod za zapošljavanje: Podružna služba Čakovec, Čakovec, 2011.
19. Žitinski, M., *Kultura poslovnoga komuniciranja*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2010.

Članci:

1. Brett, J. M., Culture and Negotiation, *International Journal of Psychology*, 2000, 35 (2), str. 97-104.
2. Čulo, K. i Skendrović, V., Komunikacija u procesu pregovaranja, *Informatologia*, 2012, 45 (4), str. 323-327.
3. Darley, W. K., Luethge, D. i Blankson, C., Culture and International Marketing: A Sub-Saharan African Context, *Journal of Global Marketing*, 2013, 26 (4), str. 188-202.
4. Jakob, D. i Dumitrescu, V. M., Cultural awareness, sensitivity and competence: basic requirements for business success in Nepal and South Africa, *Synergy*, 2012, 8 (2), str. 121-134.
5. Janosik, R. J., Rethinking the culture-negotiation link, *Negotiation Journal*, 1987, 3, str. 385-395.
6. Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik*, 2012, 25 (2), str. 387-390.
7. Okoro, E. A. i Day, C. R., Negotiating with Global Managers and Entrepreneurs in sub-Saharan Africa – Nigeria: An Analysis of Nonverbal Behavior in Intercultural Business Communication, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2013, 3 (8), str. 239-250.
8. Phatak, A.V. i Habib, M. M., The dynamics of international business negotiations, *Business Horizons*, 1996, 39 (3), str. 30-38.

9. Pintarić, N., Razvitak neverbalnog koda, *Suvremena lingvistika*, 1997, 43-44 (1-2), str. 251-265.
10. Požega, Ž., Crnković, B. i Gashi, Lj. M., Analiza vrijednosnih dimenzija korporativne kulture zaposlenika poduzeća u državnom vlasništvu, *Ekonomski vjesnik*, 2013, 26 (2), str. 391-400.
11. Rogoveanu, R., Intercultural negotiations: a cultural approach, *Professional Communication and Translation Studies*, 2010, 3 (1-2), str. 9-14.
12. Spralls, S. A., Okonkwo, P. i Akan, O. H., A Traveler to Distant Places Should Make No Enemies: Toward Understanding Nigerian Negotiating Style, *Journal of Applied Business and Economics*, 2011, 12 (3), str. 11-25.
13. Tomašević Lišanin, M., Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2004, 2 (1), str. 143-158.
14. Yan, A. i Gray, B., Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study, *The Academy of Management Journal*, 1994, 37 (6), str. 1478-1517.

Internetski izvori:

1. Algeria: Business practices. <https://en.portal.santandertrade.com/establish-overseas/algeria/business-practices> (pristupljeno 2. 5. 2018.)
2. Business Culture in Sub Saharan Africa. <http://farnhamcastletraining.com/business-culture-in-sub-saharan-africa/> (pristupljeno 6. 12. 2015.)
3. Countries in Africa. <http://www.7continentslist.com/africa/countries-in-africa.php> (pristupljeno 2. 4. 2016.)
4. Cultural Negotiation Styles by Country. https://www.afswiki.org/index.php/Cultural_Negotiation_Styles_by_Country (pristupljeno 2. 4. 2016.)
5. Culturally Responsive Negotiation Strategies. www.course.sdu.edu.cn/.../20120407174628_168306943104.ppt (pristupljeno 28. 4. 2018.)
6. Doing business in the Middle East and North Africa. <https://www.hitpages.com/doc/6330651334672384/2/> (pristupljeno 2. 4. 2016.)

7. Egypt country map. <http://www.wordtravels.com/Travelguide/Countries/Egypt/Map>
(pristupljeno 2. 4. 2016.)
8. Ensink, M., Heijnen, V., Meekel, Z. i Tai, R., Morocco – Communicating. www.minorcbs.com/publications?task=callelement&format=raw&item_id=327&element=63c114c9-0037-4350-8208-363daa7be5e5&method=download (pristupljeno 2. 5. 2018.)
9. Establishing Business Contacts in Algeria. <http://www.algeria.com/business/>
(pristupljeno 2. 4. 2016.)
10. Harvard Business School, *Winning Negotiations That Preserve Relationships*, Harvard Business School Press, Boston, 2004. https://archive.org/details/isbn_9781591393481 (pristupljeno 26. 4. 2018.)
11. Herić, S., Neverbalna komunikacija: Pročitajte ljude pomoću govora tijela. <http://www.mnovine.hr/lifestyle/neverbalna-komunikacija-procitajte-ljude-pomocu-govora-tijela/> (pristupljeno 26. 4. 2018.)
12. Hrvatska enciklopedija, Alžir. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=2074>
(pristupljeno 2. 4. 2016.)
13. Hrvatska enciklopedija, Egipat. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=17157> (pristupljeno 2. 4. 2016.)
14. Hrvatska enciklopedija, Južnoafrička Republika. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=29664> (pristupljeno 2. 4. 2016.)
15. Hrvatska enciklopedija, Kenija. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=31196> (pristupljeno 2. 4. 2016.)
16. Hrvatska enciklopedija, Maroko. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=39072> (pristupljeno 2. 4. 2016.)
17. Hrvatska enciklopedija, Nigerija. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=43741> (pristupljeno 2. 4. 2016.)
18. Intercultural Management – Algeria. <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/algeria.html> (pristupljeno 2. 4. 2016.)
19. Intercultural Management – Kenya. <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/kenya.html> (pristupljeno 6. 12. 2015.)

20. Environmental context, Immediate context.
www.course.sdu.edu.cn/G2S/eWebEditor/.../20120520232110919.ppt (pristupljeno 28. 4. 2018.)
21. Katanić, I., Win-Win/Win-Lose ili ipak nešto drugo.
<http://www.pregovaranje.com/currents/index/3> (pristupljeno 26. 4. 2018.)
22. Katz, L., Negotiating International Business – Egypt.
<http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/Egypt.pdf> (pristupljeno 2. 4. 2016.)
23. Katz, L., Negotiating International Business – Nigeria.
<http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/Nigeria.pdf> (pristupljeno 2. 4. 2016.)
24. Katz, L., Negotiating International Business – South Africa.
<http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/South%20Africa.pdf> (pristupljeno 6. 12. 2015.)
25. Kenya country map. <http://www.wordtravels.com/Travelguide/Countries/Kenya/Map> (pristupljeno 2. 4. 2016.)
26. Kultura i tradicija Emirata i Dubaija. <http://iminarik.mojweb.com.hr/kultura-i-tradicija-emirata/> (pristupljeno 2. 4. 2016.)
27. Management culture in South Africa. <http://www.labourmobility.com/wp-content/uploads/2011/07/Management-culture-in-South-Africa.pdf> (pristupljeno 6. 12. 2015.)
28. Morocco business.
<http://acad.depauw.edu/~mkfinney/teaching/Com227/culturalportfolios/Morocco/Business.html> (pristupljeno 2. 4. 2016.)
29. Morocco country map.
<http://www.wordtravels.com/Travelguide/Countries/Morocco/Map> (pristupljeno 2. 4. 2016.)
30. Neverbalna komunikacija: govor tijela u svakodnevnoj interakciji.
<https://zivotistil.rtl.hr/edukacija/2675413/neverbalna-komunikacija-govor-tijela-u-svakodnevnoj-interakciji/> (pristupljeno 26. 4. 2018.)
31. Nigeria country map.
<http://www.wordtravels.com/Travelguide/Countries/Nigeria/Map> (pristupljeno 2. 4. 2016.)
32. Shimutwiken, N., The impact of culture in international business negotiations: special reference to China and United States of America.

- www.dundee.ac.uk/cepmlp/gateway/files.php?file=cepmlp_car14_99_206796738.pdf
(pristupljeno 2. 4. 2016.)
33. Smith, M., International business negotiations: a comparison of theory with the perceived reality of Australian practitioners. www.flinders.edu.au/sabs/business-files/research/papers/2000/00-09.doc (pristupljeno 6. 12. 2015.)
34. South Africa country map. <http://www.wordtravels.com/Travelguide/Countries/South+Africa/Map> (pristupljeno 2. 4. 2016.)
35. The Business Professor: Culturally Responsive Negotiation Strategies. <https://thebusinessprofessor.com/knowledge-base/culturally-responsive-negotiation-strategies/> (pristupljeno 28. 4. 2018.)
36. Walls, K., Global Negotiation. www.csus.edu/indiv/c/carperdl/ch8-lewicki.ppt
(pristupljeno 28. 4. 2018.)
37. What do you need to know about business in Kenya culture?, <https://www.allianceexperts.com/en/knowledge/countries/africa/kenya-business-contract-law-and-negotiation/> (pristupljeno 4. 5. 2018.)

POPIS SLIKA I TABLICA

Popis slika:

Slika 1. Elementi učinkovitog pregovaranja	8
Slika 2. Proces pregovaranja	9
Slika 3. Model procesa komuniciranja	18
Slika 4. Zemljopisna karta Alžira.....	40
Slika 5. Zemljopisna karta Egipta	44
Slika 6. Zemljopisna karta Maroka	48
Slika 7. Zemljopisna karta Nigerije.....	52
Slika 8. Zemljopisna karta Južnoafričke Republike.....	56
Slika 9. Zemljopisna karta Kenije	60

Popis tablica:

Tablica 1. Poslovni pregovori s obzirom na njihov rezultat	16
Tablica 2. Kulturološke razlike u međunarodnom poslovnom pregovaranju	36
Tablica 3. Komunikacijske i kulturološke sličnosti i razlike u poslovnom pregovaranju u zemljama Sjeverne i Subsaharske Afrike	64

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.

Josipa Vrbat