

# TEORIJSKO-EMPIRIJSKA ANALIZA KULTURNO UVJETOVANIH PREGOVARAČKIH RAZLIČITOSTI HRVATSKIH MENADŽERA U ODNOSU NA EUROPSKE VANJSKOTRGOVINSKE PARTNERE

---

Grubišić, Lucija

Master's thesis / Diplomski rad

2020

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:011172>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-28**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet - Zagreb**

**Diplomski sveučilišni studiji Poslovna ekonomija, smjer Marketing**

**TEORIJSKO-EMPIRIJSKA ANALIZA KULTURNO  
UVJETOVANIH PREGOVARAČKIH RAZLIČITOSTI  
HRVATSKIH MENADŽERA U ODNOSU NA EUROPSKE  
VANJSKOTRGOVINSKE PARTNERE**

**Diplomski rad**

**Lucija Grubišić**

**Zagreb, kolovoz 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet - Zagreb**

**Diplomski sveučilišni studiji Poslovna ekonomija, smjer Marketing**

**TEORIJSKO-EMPIRIJSKA ANALIZA KULTURNO  
UVJETOVANIH PREGOVARAČKIH RAZLIČITOSTI  
HRVATSKIH MENADŽERA U ODNOSU NA EUROPSKE  
VANJSKOTRGOVINSKE PARTNERE**

**THEORETICAL AND EMPIRICAL ANALYSIS OF  
CULTURALLY CONDITIONED NEGOTIATING  
DIFFERENCES OF CROATIAN MANAGERS IN RELATION  
TO EUROPEAN FOREIGN TRADE PARTNERS**

**Diplomski rad**

**Studentica: Lucija Grubišić**

**JMBAG: 0067509968**

**Mentor: prof.dr.sc. Marija Tomašević Lišanin**

**Zagreb, kolovoz 2020.**

Lucija Grubišić

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad: „Teorijsko-empirijska analiza kulturno uvjetovanih pregovaračkih različitosti hrvatskih menadžera u odnosu na europske vanjskotrgovinske partnere“, isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da niti jedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad, u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, kolovoz 2020

(potpis)

Lucija Grubišić

## **STATEMENT ON ACADEMIC INTEGRITY**

I hereby declare and confirm with my signature that the graduation thesis is exclusively the result of my own autonomous work based on my research and literature published, which is seen in the notes and bibliography used. I also declare that no part of the paper submitted has been made in an inappropriate way, whether by plagiarizing or infringing on any third person's copyright. Finally, I declare that no part of the paper submitted has been used for any other paper in another higher education institution, research institution or educational institution.

Student:

Zagreb, August 2020

(signature)

## SAŽETAK

Pregovaranje je jedan od temeljnih oblika ljudske komunikacije. U istoj mjeri u kojoj je komunikacija važna u svakodnevnom životu, važna je i u poslovnom svijetu. Stoga, pregovaranje kao interaktivni proces se javlja u svim životnim situacijama i u privatnom životu i na poslovnoj sceni. Pregovarački proces je izuzetno složen i kada se radi o pregovaranju ljudi koji dolaze iz istog kulturološkog okruženja, a kulturološke razlike čine sam proces zahtjevnijim. Na interkulturalno pregovaranje utječe niz kulturoloških čimbenika kao što su kulturološke vrijednosti, percepcije, norme, ciljevi pregovaranja, pregovarački stilovi, način komunikacije i mnogi drugi.

Ovaj diplomski rad analizira pojam pregovaranja, odnosno kulturalne različitosti u načinu pregovaranja. Stoga, predmet istraživanja ovog diplomskog rada je utjecaj kroskulturalnih pregovaračkih različitosti na pregovaranje Hrvata s hrvatskim vanjskotrgovinskim partnerima s područja Europske unije kao najvažnijeg hrvatskog vanjskotrgovinskog tržišta. Cilj ovog rada je utvrditi i analizirati osnovna područja kroskulturalnih različitosti između hrvatskih i poslovnih stručnjaka iz drugih zemalja EU, točnije, najvećih hrvatskih trgovinskih partnera.

U svrhu spomenutog cilja provedeno je primarno istraživanje u kojem je sudjelovalo 45 ispitanika koji posluju s poslovnim partnerima iz Njemačke, Italije i Slovenije te s njima pregovaraju. Istraživanje je, između ostalog, utvrdilo da postoje snažne kulturološke razlike između hrvatskih pregovarača i pregovarača ostalih ciljanih zemalja. Tako se hrvatski i slovenski pregovarači razlikuju u razini izbjegavanja nesigurnosti, dok se hrvatski pregovarači od njemačkih razlikuju po isticanju pouzdanosti i sigurnim ispunjenjem svih dogovorenih stavki, ali i u fokusu na zadatak i direktnoj komunikaciji. Što se odnosi talijanskih i hrvatskih pregovarača tiče, pokazalo se da je neverbalna komunikacija kod talijanskih bitnija nego li je to slučaj u hrvatskih pregovarača.

**Ključne riječi: pregovaranje, pregovaračke različitosti, hrvatski menadžeri, pregovaranje vanjskotrgovinskih partnera**

## **SUMMARY**

Negotiation is one of the fundamental forms of human communication. To the same extent that communication is important in everyday life, it is also important in the business world. Therefore, negotiation as an interactive process which occurs in all life situations, but in the business as well. The negotiation process is extremely complex even when it comes to negotiating people who come from the same cultural environment, while cultural differences make the process more demanding. Intercultural negotiation is influenced by a number of cultural factors such as cultural values, perceptions, norms, negotiation goals, negotiating styles, mode of communication, and many others.

This thesis analyzes the concept of negotiation, ie cultural differences in the way of negotiation. Therefore, the subject of this is the influence of cross-cultural negotiating differences on the negotiation of Croats with Croatian foreign trade partners from the European Union as the most important Croatian foreign trade market. The aim of this paper is to identify and analyze the basic areas of cross-cultural differences between Croatian and business experts from other EU countries, more precisely, the largest Croatian trading partners.

For the purpose of this goal, a primary survey was conducted with 45 respondents, who do business with and negotiate with business partners from Germany, Italy and Slovenia- The survey found, among other things, that there are strong cultural differences between Croatian negotiators and negotiators of other targeted countries. Thus, Croatian and Slovenian negotiators differ in the level of avoiding uncertainty, while Croatian negotiators differ from German ones in emphasizing reliability and safe fulfillment of all agreed items, but also in focus on the task and direct communication. As far as the relationship between Italian and Croatian negotiators is concerned, it turned out that non-verbal communication is more important with Italian than it is with Croatian negotiators.

**Keywords: negotiation, negotiating differences, Croatian managers, negotiating foreign trade partners**

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>I</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>II</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Metodologija rada i izvori podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
<b>2. DEFINIRANJE POJMA I OBILJEŽJA PREGOVARANJA.....</b>	<b>3</b>
2.1. Definicija pregovaranja i pregovaračkog procesa.....	4
2.2. Elementi pregovaračkog procesa.....	5
2.3. Pregovaranje kao poslovni proces.....	7
2.4. Pregovarački susret: Pregovaračke strategije i taktike.....	11
2.4.1. Pregovaračke strategije.....	11
2.4.2. Pregovaračke taktike.....	14
2.5. Čimbenici koji utječu na pregovarački stil.....	16
<b>3. ANALIZA KULTURNIH RAZLIKA PRIMJENOM HOFSTEDOVOG I HALLOVOG MODELA KULTURALNIH DIMENZIJA.....</b>	<b>20</b>
3.1. Kultura i poslovno pregovaranje.....	20
3.1.1. Odrednice nacionalne kulture.....	21
3.1.2. Interkulturalno pregovaranje.....	23
3.2. Teorijsko-praktična obilježja Hofstedovog modela.....	27
3.2.1. Udaljenost moći/ Power distance (PDI).....	28
3.2.2. Individualizam i Kolektivism.....	31
3.2.3. Maskulinitet i Feminitet.....	32
3.2.4. Izbjegavanje nesigurnosti.....	34
3.2.5. Dugoročna orijentacija i Kratkoročna orijentacija.....	36
3.2.6. Udovoljavanje i Suzdržanost.....	38
3.3. Teorijsko-praktična obilježja Hallovog modela.....	39
3.4. Usporedba zemalja Europske Unije upotrebom Hofstedovog i Hallovog modela.....	41
3.4.1. Usporedba zemalja Europske Unije upotrebom Hofstedovog modela.....	41
3.4.2. Usporedba zemalja Europske Unije upotrebom Hallovog modela.....	45



3.5.	Vanjsko-trgovinski odnosi Republike Hrvatske s drugim članicama EU.....	46
3.5.1.	Obilježja i globalno značenje zajedničkog EU tržišta.....	47
3.5.2.	Izvoz i uvoz Republike Hrvatske prema ekonomskim grupacijama zemalja .....	48
3.5.3.	Najznačajniji hrvatski vanjskotrgovinski partneri unutar Europske unije.....	50
3.6.	Komparativna analiza pregovaračkih poslovnih praksi najvažnijih vanjskotrgovinskih partnera temeljem sekundarnog istraživanja .....	52
3.6.1.	Analiza pregovaračke poslovne prakse Slovenije.....	53
3.6.2.	Analiza pregovaračke poslovne prakse Italije .....	56
3.6.3.	Analiza pregovaračke poslovne prakse Njemačke.....	62
3.6.4.	Analiza pregovaračke poslovne prakse Republike Hrvatske.....	66
3.6.5.	Komparativna analiza pregovaračke poslovne prakse Slovenija, Italije i Njemačke.....	70
<b>4.</b>	<b>EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – PERCEPCIJA KULTUROM UVJETOVANIH RAZLIČITOSTI U PREGOVORIMA S NAJZNAČAJNIJIM HRVATSKIM VANJSKOTRGOVINSKIM PARTNERIMA S PODRUČJA EUROPSKE UNIJE.....</b>	<b>73</b>
4.1.	Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja .....	73
4.2.	Metodologija i uzorak istraživanja .....	74
4.3.	Rezultati istraživanja .....	75
4.3.1.	Karakteristike hrvatskih pregovarača.....	75
4.3.2.	Karakteristike slovenskih pregovarača.....	83
4.3.3.	Karakteristike talijanskih pregovarača .....	87
4.3.4.	Karakteristike njemačkih pregovarača .....	93
4.4.	Rasprava istraživanja.....	98
4.5.	Ograničenja i preporuke istraživanja .....	99
<b>5.</b>	<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>100</b>
	<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>103</b>
	<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>110</b>
	<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>111</b>
	<b>PRILOZI.....</b>	<b>112</b>
	<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>116</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je utjecaj kroskulturalnih pregovaračkih različitosti na pregovaranje Hrvata s hrvatskim vanjskotrgovinskim partnerima s područja Europske unije, kao najvažnijeg hrvatskog vanjskotrgovinskog tržišta. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku (2019.), robna razmjena Republike Hrvatske s tržištem EU-a znatno raste svake godine te je u 2018. godini činila gotovo 69% ukupnog izvoza, koji je u odnosu na 2017. porastao za oko 9% te oko 78% ukupnog uvoza koji je porastao za 8% u odnosu na 2017. godinu. Navedeni podaci naglašavaju da se hrvatski menadžeri svakodnevno nalaze u pregovaračkim procesima s vanjskotrgovinskim partnerima s područja Europske unije. Pregovarački proces je izuzetno složen i kada se radi o pregovaranju ljudi koji dolaze iz istog kulturološkog okruženja pa kulturološke razlike čine sam proces zahtjevnijim. Na interkulturalno pregovaranje utječe niz kulturoloških čimbenika poput kulturoloških vrijednosti, percepcije, normi, ciljeva pregovaranja, pregovaračkih stilova, načina komunikacije i mnogih drugih.

Uspjeh pregovaračkog procesa u internacionalnom okruženju općenito, uz sve ostalo, temelji se na sposobnosti pregovarača da učinkovito razmijene željenu poruku u različitim kulturnim sredinama. Shodno tome, za uspješno pregovaranje s poslovnim partnerima iz zemalja EU, potrebna je temeljita priprema koja će uvažiti specifičnosti i kulturne različitosti svojstvene pojedinim EU zemljama i njezinim poslovnim ljudima. Zbog važnosti i veličine ostvarenog vanjskotrgovinskog prometa između RH i ostalih zemalja EU, cilj ovog rada je utvrditi i analizirati osnovna područja kroskulturalnih različitosti između hrvatskih i poslovnih stručnjaka iz drugih zemalja EU, točnije, najvećih hrvatskih trgovinskih partnera.

## 1.2. Metodologija rada i izvori podataka

Za potrebe izrade diplomskog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Prvenstveno, proveden je pregled postojeće literature – knjiga, znanstvenih časopisa, elektronskih baza podataka (npr. Hrčak i Emerald) te raznovrsnih internetskih stranica na kojima su objavljeni sadržaji vezani za predmet istraživanja. Navedeni sekundarni izvori podataka koristili su se kroz drugo i treće poglavlje kako bi se postavili teorijski okviri pojmova kao što su pregovaranje i pregovarački

proces, pregovaračke strategije i taktike, kultura, interkulturalno pregovaranje, Hallove i Hofstedove dimenzije kulture. Također, sekundarni izvori podataka su korišteni i kako bi se utvrdili najvažniji vanjskotrgovinski partneri Republike Hrvatske na području Europske unije te kako bi se utvrdila njihova pregovaračka praksa.

Sekundarni izvori podataka stvorili su smjernice za prikupljanje primarnih izvora podataka kroz empirijsko istraživanje. Provedeno je izviđajno istraživanje, odnosno dubinski intervju. Intervju je trajao između 45 i 60 minuta na namjernom uzorku od 45 hrvatskih menadžera i nositelja drugih organizacijskih uloga koji sudjeluju u pregovorima s poslovnim ljudima iz ciljanih zemlja – u ovom slučaju, najznačajnijih hrvatskih poslovnih partnera iz Europske unije. Ispitivanje je provedeno od veljače do lipnja 2020. godine, kroz razgovor uživo ili putem video poziva. Ispitivač je ispitanike ispitivao koristeći podsjetnik za intervju koji je sadržavao dva seta pitanja. Prvi set pitanja se odnosio na iskustva o pregovaračkim karakteristikama hrvatskih pregovarača, a drugi set pitanja na pregovaračke karakteristike pregovarača koji dolaze iz jedne ili više (obzirom na stečeno iskustvo) ciljanih zemalja.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Strukturiran u pet poglavlja, diplomski rad u prvom poglavlju predstavlja predmet i cilj rada, metodologiju, izvore podataka te strukturu i sadržaj rada. Drugo poglavlje bavi se definiranjem pojma i obilježja pregovaračkog procesa kroz objašnjenje svakog pojedinog elementa tog procesa. Uz to, u fokus se stavlja razlika između pregovaranja u svakodnevnom životu i pregovaranja kao poslovnog procesa te razlika između pregovaračkih taktika i strategija i njihovih vrsta. Kroz treće poglavlje analizira se utjecaj kulture na poslovno pregovaranje. Prvenstveno, teorijski se definira kultura i interkulturalno pregovaranje. Zatim, donosi se teorijsko objašnjenje svih šest Hofstedovih dimenzija kulture i njihov utjecaj na pregovaranje te se definira i istražuje utjecaj dvaju Hallovih dimenzije konteksta kulture na pregovaranje. Na temelju postignutih indeksa navedenih dimenzija kulture, provodi se analiza zemalja članica Europske unije te se utvrđuju najveći vanjskotrgovinski partneri Republike Hrvatske u Europskoj uniji. Na temelju sekundarnih izvora podataka analizira se i komparativno uspoređuje njihova pregovaračka praksa. Četvrto poglavlje prikazuje i interpretira rezultate provedenog empirijskog istraživanja, a posljednje poglavlje, koje je ujedno i zaključak, donosi završnu riječ na zadanu temu diplomskog rada.

## 2. DEFINIRANJE POJMA I OBILJEŽJA PREGOVARANJA

Kada je riječ o pojmu pregovaranje, prvo što mnogim pojedincima padne na pamet su poslovni pregovori između velikih multinacionalnih kompanija ili pak mirovni sporazumi između velikih svjetskih velesila. Naime, ljudi se svakodnevno nalaze u pregovaračkim situacijama. Pregovaranje nije proces rezerviran samo za vješte diplomate, vrhunske trgovce i obučene predstavnike organizacija; pregovaranje je nešto što svi rade, gotovo svakodnevno.<sup>1</sup>

Iako se ljudi u svakodnevnom životu susreću s mnoštvom situacija u kojima im je potrebna pregovaračka vještina, značajni se radovi iz ovog područja pojavljuju tek šezdesetih godina prošlog stoljeća. Danas je pregovaranje prepoznato kao poželjna vještina kojom barataju najuspješniji. Unatoč tome, mnogi se ne smatraju dovoljno kompetentnima ili zaziru od toga, u biti pozitivnog procesa, kojim se rješavaju konflikti. Jedan od uzroka ima svoje korijene i u prošlosti koju obilježavaju konkurentski pristupi i strategije pregovaranja.<sup>2</sup> Posljedično, mnogi pojedinci još uvijek smatraju da je pregovaranje sinonim za nepoštenu borbu u kojoj će jači sigurno odnijeti pobjedu nad slabijim. Takav pristup, na žalost, ne uzima u obzir bitnu činjenicu da je pregovaračka snaga pojam koji se odnosi na sposobnost pojedinca da nadvlada, uvijek relativna veličina koja se može temeljiti na nizu elemenata koji ne proizlaze uvijek iz veličine i ekonomske snage uključenih strana. Pregovaranje je proces čiji je ishod uvijek neizvjestan te uvelike ovisi o pripremi i iskustvu pregovaračkih strana. Stoga, pregovaranje kao vještinu koja je preduvjet za osobni i poslovni razvoj pojedinca je potrebno svakodnevno usavršavati i razvijati.

U ovom poglavlju pobliže se razrađuje sam pojam pregovaranja te cijeli pregovarački proces. Uz to, prikazani su elementi tog istog procesa sa svim faktorima koji čine uspješnog pregovarača, pregovaračkim taktikama i strategijama te pregovaračkom stilu i svim čimbenicima koji utječu na njega.

---

<sup>1</sup> Pušić, A., (2017). *Poslovno pregovaranje u Republici Hrvatskoj i ostalim zemljama Europske unije*. Diplomski rad. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku – Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju., str. 70.

<sup>2</sup> Tomašević Lišanin, M. (2004). *Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, br. 2, vol. 1, str. 149. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26200>

## 2.1. Definicija pregovaranja i pregovaračkog procesa

Porijeklo riječi „pregovaranje“ dolazi od latinske riječi *negotiatius*, što znači to *carry on business* ili *nastaviti poslovanje, poslovati, posao*.<sup>3</sup> Navedeno upućuje kako je pravi smisao pregovaranja postizanje sporazuma koji će uroditi nastavkom suradnje, što je upravo suprotno od nahođenja pojedinaca koji pregovaranje doživljavaju kao nepošten proces u kojem jači uvijek dobiva, a slabiji neminovno gubi.

Ne postoji jedinstvena definicija pojma pregovaranje pa tako mnogobrojni autori u svojim djelima navode različite definicije koje imaju pojedine zajedničke elemente. Jedna od njih pregovaranje definira kao eksplicitnu dobrovoljno dogovorenu razmjenu između ljudi koji žele nešto jedan od drugoga, odnosno proces putem kojega se pronalaze uvjeti za dobivanje onoga što želimo od nekoga tko želi nešto od nas.<sup>4</sup> Drugi vide pregovaranje kao osnovno sredstvo dobivanja onoga što osobe žele od drugih.<sup>5</sup> Za njih je to komunikacija naprijed-nazad, oblikovana za postizanje sporazuma kada jedna i druga strana imaju neke zajedničke ili suprotne interese. Također, određeni teoretičari tvrde da pregovaranje nije samo uobičajeno, nego i presudno za učinkovit i zadovoljavajući život. Tako za njih pregovaranje predstavlja proces putem kojeg pokušavamo uvjeriti druge da nam pomognu u ostvarenju naših potreba, dok istovremeno i mi vodimo računa o njihovim potrebama. Samim time, predstavlja vještinu, ne samo za uspješno upravljanje, nego i za uspješno življenje.<sup>6</sup>

U dodatku navedenim definicijama, važno je istaknuti da sve situacije u kojima se pregovara u osnovi imaju sljedeće karakteristike:<sup>7</sup>

- 1) Postoje dvije ili više strana (pojedinaca, grupa ili organizacija).
- 2) Postoji šansa ili konflikt potreba i želja između dvije ili više strana.

---

<sup>3</sup> Harvard Business review. *Negotiating*. Dostupno na: <https://hbr.org/topic/negotiations> (02.03.2020.)

<sup>4</sup> Kennedy, G. (2003). *Perfect negotiation*. London: Random house business., str. 46.

<sup>5</sup> Lewicki, R., Barry, B. i Saunders, D. (2015). *Essentials of negotiation*. Columbus: McGraw-Hill Higher Education, str. 86.

<sup>6</sup> Rao, A., Schmidt, S.M., (1998). *A behavioral perspective on negotiating international alliances*. J. Int. Business studies, br. 29, vol. 4, str. 690. Dostupno na: <https://ideas.repec.org/a/pal/jintbs/v29y1998i4p665-694.html>.

<sup>7</sup> Dobrijević, G. (2017). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 200.

- 3) Strane su odabrale sudjelovati u pregovaranju, tj. one pregovaraju jer misle da mogu postići bolji rezultat pregovorom u odnosu na ono što bi dobile od druge strane bez pregovora.
- 4) Kod pregovora se konstantno odvijaju davanje i traženje ustupaka, tj. očekuje se da obje strane u toku pregovora modificiraju svoje početne izjave ili zahtjeve. U nekim slučajevima obje strane se kreću ka srednjoj poziciji, tj. kompromisu, a u nekim dolazi do alternativnog rješenja koje odgovara svim stranama.
- 5) Strane više vole pregovarati nego ući u otvoreni sukob, u potpunosti prekinuti kontakt ili da jedna strana u potpunosti dominira nad drugom.
- 6) Uspješno pregovaranje uključuje i dogovor o materijalnim (npr. cijena ili uvjet sporazuma) i nematerijalnim pitanjima (psihološka motivacija koja direktno ili indirektno utječe na strane tokom pregovora).

„Zlatno pravilo“ pregovaranja glasi: „Ljudi neće s vama pregovarati ukoliko ne vjeruju da im možete pomoći ili im možete nauditi“.<sup>8</sup> Shodno tome, cilj svakog pregovarača mora biti razumijevanje kako on može pomoći ili nauditi konkurentima i jednako tako kako oni mogu pomoći i nauditi njemu. Razmatranjem ovih pitanja dobit će stvarnu i objektivnu sliku o vlastitoj pregovaračkoj snazi.<sup>9</sup> Slikovito prikazano, svrha pregovaranja je zajedničkim snagama sagraditi most kojim će se zadovoljiti interesi dvaju različitih pregovaračkih strana. U stvarnosti, ishod pregovora nije uvijek zadovoljavajući za obje strane. Stoga, važno je znati da su pregovarači jedini koji u pregovorima imaju sve konce u svojim rukama i da samo o njima ovisi ishod pregovora.

## **2.2. Elementi pregovaračkog procesa**

Iako se često na spomen pojma pregovaranje, prvo nameće rasprava o određenoj problematici između dviju strana za pregovaračkim stolom, koji na kraju rezultira dogovorom ili neuspjehom, pregovaranje je ipak više od toga. Pregovaranje je proces koji se sastoji od pet faza: pripreme, razmjene informacija, argumentiranog razgovora (pregovaranja) i zaključivanja sporazuma, odnosno ugovora.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006). *Negotiation*. Singapore: McGraw-Hill/Irwin., str. 389.

<sup>9</sup> Tomašević Lišanin, M. (2004)., op.cit., str. 149.

<sup>10</sup> Dobrijević, G. (2017)., op.cit., str. 211.

Pregovaranje započinje i prije same argumentirane rasprave. Iako mnogi neiskusni pregovarači, često zanemaruju i preskaču prvu fazu pregovaranja, točnije fazu pripreme, mnogi teoretičari joj pripisuju 70 do 90% uspjeha samih pregovora. Faza pripreme podrazumijeva skupljanje svih dostupnih informacija te utvrđivanje vlastitih potreba, želja i mogućnosti, ali i procjenu potreba, želja i mogućnosti druge pregovaračke strane. Upravo iz tog razloga, uspješan pregovarač shvaća važnost faze pripreme te ju nikada ne preskače. On će prije svega preispitati vlastite mogućnosti i prioritete te na temelju njih postaviti najvišu i najnižu točku na koju bi pristali u pregovorima te time odrediti zonu mogućeg dogovora (eng. ZOPA – „zone of possible agreement“). Iznimno je bitno da pregovarač istraži i utvrdi sve alternative na raspolaganju te odredi najbolju alternativu mogućem dogovoru (eng. BATNA – „best alternative to negotiated deal“). Ukoliko pregovarač raspolaže sa snažnom BATNA-om, u dobroj je pregovaračkoj poziciji. U fazi pripreme, on skuplja podatke i oblikuje konstruktivne argumente i objektivne kriterije koje će u kasnijim fazama koristiti kako bi potkrijepio i osnažio vlastite zahtjeve. Osim što se fokusira na sebe, ključno je da u prvoj fazi pregovaranja, pregovarač prikupi informacije o drugoj strani koje će mu otkriti kojim svim najboljim alternativama raspolažu, koji je najpoželjniji ishod za njih, kako su pregovarali u prošlosti itd.<sup>11</sup>

Nakon što se pregovarač pripremi za pregovaranje, slijedi druga faza, tzv. faza razmjene informacija u kojoj se pregovarači susreću po prvi puta u pregovaračkom procesu. Upoznavanje druge strane je cilj ove faze, a to se postiže postavljanjem otvorenih pitanja, aktivnim slušanjem, čitanjem između redaka, pokazivanjem razumijevanja te pozitivnim stavom prema drugoj strani. Studije su pokazale da informacije koje pregovarač daje drugoj strani o tome što o njemu/njegovom ponašanju i sposobnostima i samom procesu mogu utjecati na ishod pregovaranja jer mijenjaju način na koji pregovarači interpretiraju neke važnije aspekte pregovaranja, kao što su interesi, prioriteti i moć.<sup>12</sup> Upravo iz tog razloga, važnost razmjene informacija se krije u činjenici da „ton“ pregovaranja određen u ovoj fazi ima dugotrajan utjecaj na dalji razvoj tijekom pregovaranja.

---

<sup>11</sup> Ibid, str. 214.

<sup>12</sup> Ibid, str. 226.

Treća faza podrazumijeva ono što mnogi neiskusni doživljavaju kao jedinu fazu pregovaranja, a to je argumentirani razgovor. Svrha ove faze je približavanje planiranim ciljevima koji su postavljeni u fazi pripreme. Ovdje je osnovna strategija uvjeriti drugu stranu u opravdanost svojih zahtjeva i pridobiti njen pristanak na ostvarenje istih, a kako bi se to ostvarilo, potrebno je imati realne i logične pristupe u predstavljanju svojih zahtjeva te isplanirane argumente. Također, ovo je faza u kojoj se definiraju elementi koje treba dodatno dogovoriti i koja ostavlja prostora za dodatna pogađanja i kompenzacije uz oslanjanje na vlastitu pregovaračku snagu te u kojoj se dolazi do konačnih uvjeta sporazuma koji će se poslije potvrditi u pisanom obliku.<sup>13</sup>

Fokus posljednje faze pregovora je sažimanje svih prethodnih faza. U njoj se na temelju svih informacija koje je pregovarač prikupio kroz čitav proces pregovaranja sklapa dogovor koji je u većini slučajeva u pisanoj formi. Važnost ove faze se krije u mogućnosti sumiranja svih dogovora te evaluacije istih. Na taj način, pregovaračke strane imaju mogućnost kreiranja kvalitetnijih rješenja kroz propitkivanje te eventualna poboljšanja prethodno dogovorenih stavki prije konačnog dogovora. To je iznimno bitno u situacijama kada su pregovaračke strane dobile nove informacije ili utvrdile da su do sada raspolagale krivima. Naposljetku, uspješan pregovarač ne zanemaruje niti jednu od navedenih faza pregovaranja. On razumije da pregovaranje nije uvijek linearan proces te vješto prelazi iz faze u fazu, ali se isto tako vješto vraća na prethodnu fazu ukoliko je dobio nove informacije ili se jednostavno radi o složenijem pregovaranju koje traje u više rundi.

### **2.3. Pregovaranje kao poslovni proces**

Pregovaranje je jedan od temeljnih oblika ljudske komunikacije. U istoj mjeri u kojoj je komunikacija važna u svakodnevnom životu, važna je i u poslovnom svijetu. Stoga, pregovaranje kao interaktivni proces se javlja u svim životnim situacijama i u privatnom životu i na poslovnoj sceni.<sup>14</sup> No, to ne znači da osoba koja je uspješan pregovarač u privatnom životu je nužno i uspješan pregovarač u poslovnom. Razlog tome su razlike između osobnog i poslovnog pregovaranja.

---

<sup>13</sup> Pušić, A., (2017)., op.cit., str. 71.

<sup>14</sup> Dobrijević, G. (2017)., op.cit., str. 69.



Shodno tome, u ovom potpoglavlju se detaljno objašnjava pojam pregovaranja kao poslovnog procesa.

Sušтина pregovaranja iz privatnog života je trenutačno rješavanje konkretnog problema s kojim se osoba uhvati u koštac. Nasuprot tome, suština poslovnog pregovaranja je uspješno sklapanje poslova. Pregovaranje u svrhu uspješnog sklapanja poslova za sobom povlači i niz drugih faktora kao što su raspoloživi resursi poduzeća, odnos s javnošću, organiziranje marketinških aktivnosti ili ono najvažnije kapital poduzeća.<sup>15</sup> Posljedično, daje se zaključiti kako je poslovno pregovaranje složenije jer ono zahtjeva od pojedinca da brine o poduzeću kao cjelini te provodi same pregovore u skladu s misijom i vizijom i mogućnostima poduzeća, dok u svakodnevnom pregovaranju pregovarač brine isključivo o vlastitoj koristi.

U 21. stoljeću, globalizacija je trend koji je poduzećima otvorio vrata k novim tržištima i većim profitima, ali uveo i nova pravila tržišnog natjecanja koja su uzrokovana brzim i nepredvidljivim promjenama u okruženju na koje se očekuje isto tako brz i nepredvidljiv odgovor. Upravo posjedovanje konkurentske prednosti diferencira uspješne od neuspješnih poduzeća. Poduzeće koje ima konkurentsku prednost ostvaruje natprosječne poslovne rezultate i sposobno je nadzirati svoju sudbinu. Konkurentsku prednost svakog poduzeća potrebno je razmatrati kroz interakciju s dionicima (kupcima, dobavljačima, posrednicima i zaposlenicima) na koje ono ima utjecaj i koji imaju utjecaj na njega. Specifičnost i dugoročnost odnosa poduzeća i njegovih dionika ovisi, dakle, o sposobnosti pregovaranja predstavnika poduzeća s njegovim dionicima i u tom procesu pronalaženja obostrano korisnih rješenja.<sup>16</sup> Može se zaključiti da je pregovaranje poslovna sposobnost koja utjecajem na kvalitetu odnosa poduzeća s njegovim primarnim dionicima značajno utječe na rezultate njegova poslovanja te da kao takva predstavlja izvor konkurentske prednosti.<sup>17</sup>

Pravilno shvaćeno i primijenjeno pregovaranje predstavlja jednu od ključnih poslovnih sposobnosti utemeljenu u nematerijalnom resursu sposobnosti i vještina ljudskog kapitala, ali koja se neupitno

---

<sup>15</sup> Hercigonja, Z. (2017). *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju*. Varaždin: TIVA, str. 11.

<sup>16</sup> Križman Pavlović, D. i Kalanj, I. (2008). *Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentske prednosti*. Economic research - Ekonomska istraživanja, br. 21, vol. 4, str. 71. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/38189>

<sup>17</sup> Križman Pavlović, D. i Kalanj, I. (2008)., op.cit., str. 72.

materijalizira u ostvarenju ukupnog poslovnog uspjeha.<sup>18</sup> Pregovaranje kao poslovna vještina nije samo poželjno u kontekstu kupovine i prodaje, već i u razgovorima o rokovima isporuka, povećanju plaće, stvaranju saveza između dva poduzeća itd. Dakle, pregovaranje je poslovna vještina potrebna pojedincima na svim hijerarhijskim razinama. Upravo zbog značaja koje pregovaranja danas ima u uspješnom poslovanju poduzeća, strateški i sustavni pristup procesu pregovaranja ključan je za razvoj pregovaranja kao poslovne sposobnosti pojedinca, a time i poduzeća. Takav pristup, osim vremenu provedenom za pregovaračkim stolom, još veću pozornost usmjerava na fazu pripreme i fazu njegove revizije. Na taj se način uz pomoć različitih tehnika i alata nastoji postići maksimalno moguća dodatna vrijednost svake od aktivnosti.<sup>19</sup>

Kako bi provodilo pregovaranje u skladu s interesima poduzeća, iznimno je bitno da se pregovarački cilj formira na temelju strategije poslovanja. Imati strategiju poslovanja znači postaviti ciljeve, definirati pretpostavke i odabrati najvažnija sredstva kako pobijediti.<sup>20</sup> Stoga, poduzeće koje nema strategiju poslovanja te na temelju nje ne formira i vlastite ciljeve, nema jasno usmjerenje te zbog ne može niti ostvariti pregovaračke, a posljedično niti poslovne uspjehe.

Nadalje, strateški pristup poslovnom pregovaranju podrazumijeva njegovo sagledavanje kao procesa sastavljenog od pet uzastopnih i međuovisnih faza:<sup>21</sup>

- *Prva faza* - odnosi se na uspostavljanje i održavanje unutarnje harmonizacije postupaka i podržavajućih procesa koji pregovaračke timove štite od nejasnih i zbunjujućih poruka.
- *Druga faza* - sastoji se od davanja naputaka i nedvosmislenih smjernica te detaljnih mjerila uspješnosti. Menadžeri moraju obznaniti pregovaračkom timu ključne interese koji se moraju ostvariti, kriterije temeljem kojih pregovarači trebaju vrednovati moguća rješenja, utvrditi signalna stanja kada treba izaći iz pregovora, najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu te ciljeve vezane uz radne odnose kojima treba težiti za vrijeme pregovora.
- *Treća faza* – odnosi se na konkretne pripreme koje pregovarači mogu provoditi sami ili provodeći standardne metode i sredstva njihove tvrtke. Pripreme se temelje na uporabi

---

<sup>18</sup> Tomašević Lišanin, M. (2004)., op.cit., str. 153.

<sup>19</sup> Ibid, str. 155.

<sup>20</sup> Tudor, G. (1992). *Kompletan pregovarač – umijeće poslovnog pregovaranja*. Zagreb: MEP Consult, str. 21.

<sup>21</sup> Tomašević Lišanin, M. (2004)., op.cit., str. 160.

suvremenih softverskih i hardverskih rješenja, Interneta, vlastitih baza podataka, analitičkih sredstva za bolje razumijevanje druge strane i procjenu njezina pregovaračkog konteksta, sredstva planiranja za generiranje kreativnih rješenja i izbora između različitih opcija i sl.

- *Četvrta faza* – odnosi se na pregovaranje. Čak i na mjestu događaja, kad strane sjednu za pregovarački stol, moguće je poboljšati način vođenja pregovora kroz korištenje različitih vodiča za pregovaranje.
- *Peta faza* - odnosi se na reviziju, odnosno propitivanje upravo okončanih pregovora te učenje temeljem dobivenih spoznaja kroz stvaranje baza podataka uz pomoć standardni obrazaca ili bilješki pregovarača.

Općenito, poslovne pregovore ocjenjuje se uspješnima ako rezultiraju:<sup>22</sup>

- Kvalitetnim sporazumom. Sporazum treba prepoznati i uvažiti sav sadržaj situacije te optimalno prikriti interese obaju partnera. Drugim riječima, kvalitetnim se sporazumom smatra onaj koji osigurava:
  - Najšira moguća rješenja,
  - Neplanirana i neočekivana rješenja u interesu obje strane;
  - Optimum operativnih i dugoročnih rješenja;
  - Pouzdanost provedbe.
- Racionalnim utroškom vremena, energije i sredstava,
- Dobrim međuljudskim odnosima.

Tudor navodi i 24 čimbenika koja su raspoređena prema stupnju značaja za uspješnost pregovora te koji su gradirani od skoro nevažnih do dragocjenih. Kao skoro nevažni čimbenici uspješnosti poslovnih pregovora prepoznati su korištenje agresije, prijetnje i nadmoći te dobar izgled i smisao zabavljača. Nasuprot tome, stručno znanje o pregovaračkoj materiji te izučavanje i priprema za buduće pregovore su navedene kao dragocjeni čimbenici uspjeha poslovnog pregovaranja. Rang niže čine urođene i stečene osobine koje su od presudne važnosti. Iz navedenog je moguće

---

<sup>22</sup> Tudor, G. (1992), op.cit., str. 20.

zaključiti da postupak pripreme pregovora te analiza postignutih dogovora predstavljaju presudne korake koji određuju ishod pregovaranja poduzeća i njegovih dionika.

Zaključno, za održavanje konkurentne prednosti svakog poduzeća, neophodno je postojanje ustaljenog postupka pripreme i analize iskušanih modela vođenja poslovnih pregovora te postojanje strategije pregovaranja. Kako bi pregovaranje u svakom poduzeću prestalo biti „ad hock“ aktivnost i postalo institucionalizirani proces, nisu potrebne radikalne organizacijske promjene, već niz alata i postupaka kroz koje bi menadžment mogao bolje komunicirati, nadzirati te osigurati potrebnu potporu svih pregovaračima na svim razinama organizacije.

#### **2.4. Pregovarački susret: Pregovaračke strategije i taktike**

Svaki pregovarač preferira određeni stil pregovaranja, no svaki iskusni pregovarač zna da izbor strategije nije univerzalan. Izbor strategije i taktike ovisi o cilju koji pregovarač želi postići, odnosu koji želi ili ne želi izgraditi sa suprotnom stranom te o samom izboru strategije i taktike suprotne strane. Upravo iz tog razloga, ključno je poznavanje strategija i taktika u pregovaranju kako bi pojedinac znao kako odgovoriti na njih u danom trenutku. Shodno tome, u nastavku je objašnjen pojam pregovaračke strategije te pregovaračke taktike. Uz to, detaljno su objašnjene pregovaračke strategije i neke od najčešće korištenih pregovaračkih taktika.

##### **2.4.1. Pregovaračke strategije**

Strategija pregovaranja je svedominirajući plan i odabrani način kako doći do glavnog pregovaračkog cilja. Imati strategiju pregovaranja znači postaviti ciljeve, definirati pretpostavke i odabrati najvažnija sredstva kako pobijediti.<sup>23</sup>

U literaturi se spominje pet različitih pregovaračkih strategija: *win-win* strategija, *win-lose* strategija, strategija izbjegavanja s obilježjima *lose-lose* situacije, strategija prilagođavanja ili pretjeranog popuštanja drugoj strani te strategija pregovaranja koja teži kompromisu. Tijekom pregovaračkog procesa, rijetko se koristi samo jedna od prethodnog navedenih strategija, već je svako pregovaranje produkt njihove kombinacije. U kojem će se omjeru upotrijebiti svaki od

---

<sup>23</sup> Tudor, G. (1992), op.cit., str. 21.

pristupa, ovisi o konkretnoj problematici, uključenim stranama, njihovoj pregovaračkoj moći, važnosti konačnog ishoda, ali i o educiranosti i kulturi pregovarača.<sup>24</sup> Temeljne razlike među njima očituju se u činjenici da se pojedine strategije usmjeravaju na njegovanje dugoročnih odnosa s drugom stranom, a ostali na ostvarivanje zadanih ciljeva. Specifičnosti svake strategije navedene su u nastavku.

Po definiciji, *integrativno, suradničko ili win-win pregovaranje* podrazumijeva usredotočenost na kreiranje koristi koja će pridonijeti boljitku obje strane.<sup>25</sup> Osnovna obilježja ovog pristupa pregovaranju jesu: otvorena razmjena informacija, suradnički pristup, isticanje zajedničkih interesa i težnja minimiziranjem razlika.<sup>26</sup> Ova strategija popularno nosi naziv *win-win* jer je glavni cilj doći do sporazuma koji će zadovoljiti potrebe obje pregovaračkih strana. Upravo iz tog razloga, ovaj se pristup koristi kada se žele uspostaviti ili su već uspostavljeni dugoročni poslovni odnosi. On zahtjeva visoku razinu emocionalne inteligencije, zrelosti te povjerenja među pregovaračkim stranama.

Nasuprot tome, *distributivno pregovaranje* obično na konkurentski način dijeli raspoložive resurse. Nekooperativne ili nadmetajuće taktike mogu i obično dovode do *win-lose* ishoda, u kojem jedna strana ostvaruje svoje ciljeve na račun druge strane koja neminovno gubi.<sup>27</sup> Iz tog razloga se ono još naziva konkurentsko ili *win-lose* pregovaranje. Pregovaračke strane ne uzimaju u obzir potrebe druge strane, već se fokusiraju isključivo na zadovoljenje vlastitih pod svaku cijenu. Ta bezuvjetna želja za maksimizacijom vlastitih ciljeva koja karakterizira ovaj pristup, može trajno narušiti poslovne odnose. Slika 1. na sljedećoj stranici daje prikaz osnovnih strategija pregovaranja u odnosu na stupanj kooperativnosti i asertivnosti.

---

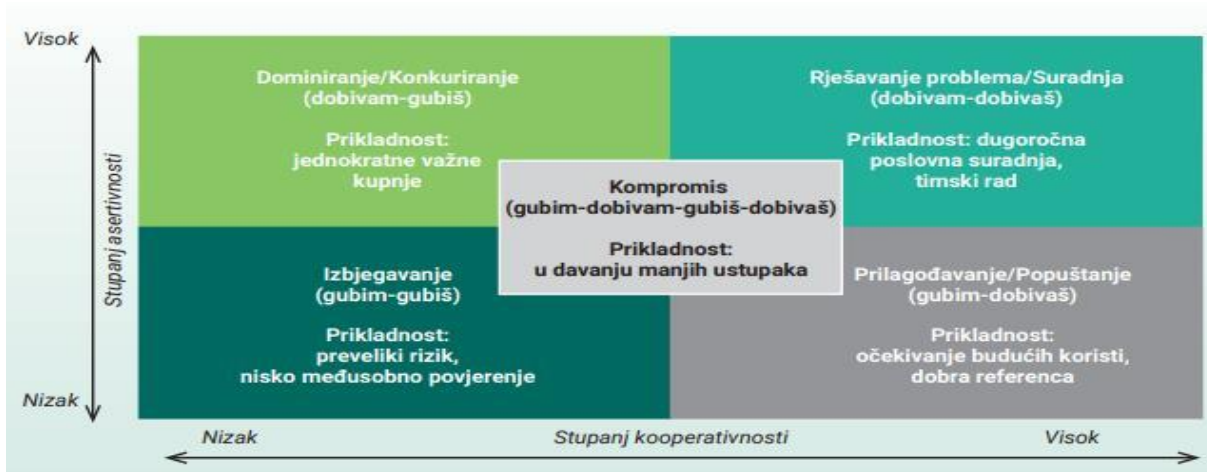
<sup>24</sup> Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*. Zagreb: EFZG, str. 266.

<sup>25</sup> Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb: HUPUP, str. 444.

<sup>26</sup> Lewicki, R., Barry, B. i Saunders, D. (2015)., op.cit., str. 86.

<sup>27</sup> Tomašević Lišanin, M. (2004)., op.cit., str. 151.

Slika 1. Osnovne strategije pregovaranja



Izvor: Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N. (2019.) *Principi prodaje i pregovaranja*. Zagreb: EFZG, str. 267.

Strategija prilagođavanja se odlikuje pregovaračkom komunikacijom, bogatim suradničkim nakanama, ali istodobno i vrlo niskim stupnjem izražavanja vlastitih stavova i prijedloga što može biti rezultat niskog samopouzdanja pregovarača ili velike emocionalne naklonosti spram druge strane.<sup>28</sup> Strana koja se koristi navedenom strategijom, u većini slučajeva, u potpunosti pristaje na prijedloge druge strane te time olakšava sam proces drugoj strani.

Strategija izbjegavanja, kao što i sam naziv kaže, karakterizira potpuno izbjegavanje međusobne komunikacije ili minimalno izražavanja svojih stavova i ciljeva. Ovo je jedina pasivna strategija koja je taj atribut dobila zbog pasivnosti samog pregovarača koji koristi ovu strategiju. Pregovarači najčešće posežu za ovom strategijom kada sve svoje potrebe mogu zadovoljiti bez pregovora, pronašli su bolju alternativu ili kada pritisak pregovora može dovesti do neželjenog ishoda na koji će morati pristati. Strategija izbjegavanja iako ponekad uspješna, često ne dovodi do željenog ishoda pregovaranja te iz tog razloga je i nepoželjna za većinu poslovnih situacija.

Naposljetku, strategija pregovaranja koja teži kompromisu se razlikuje od *win-win* strategije po tome što u *win-win* strategiji se pokušava pronaći zajedničko rješenje koje će zadovoljiti sve

<sup>28</sup> Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N. (2019)., op.cit., str. 267.

potrebe i jedne i druge strane, dok strane koje koriste strategiju pregovaranja koja teži kompromisu ne unose napor kako bi pronašli najbolje rješenje za obje strane, već samo traže kompromis koji će dovesti do završetka pregovora. Točnije, u kompromisnom pristupu strane se uslijed nedostatka vizije ili sposobnosti obično nađu „negdje na sredini“ ili „na pola puta“ čime niti jedna od strane u pregovorima u potpunosti ne zadovoljava svoje ciljeve.<sup>29</sup>

#### **2.4.2. Pregovaračke taktike**

Taktike su ponašanja, odnosno aktivnosti koje provodi pregovarač da bi ispunio svoje ciljeve. One mogu biti verbalne i neverbalne. Taktike mogu pomoći u zbližavanju pregovarača i poboljšanju međusobnih odnosa (kooperativne taktike), ali i da zaplaše, obeshrabre ili čak razljute drugu stranu (kompetitivne). Neke taktike su neutralne i zavise od namjere pregovarača.<sup>30</sup> U praksi postoji veliki broj pregovaračkih taktika koje pregovarači koriste, a neke od najčešćih su:

- 1) Dobar i loš dečko – taktika za koju je uvijek potreban tim. Provodi se tako da članovi iste pregovaračke strane nastupaju prema unaprijed dogovorenom scenariju gdje jedna osoba vrlo samouvjereno i agresivno zauzima izrazito oštar stav s visokim zahtjevima, dok druga osoba iz istog tima nastoji smiriti situaciju iznoseći naoko blaže i prihvatljivije *win-win* taktike.<sup>31</sup> Cilj „lošeg dečka“ je da uplaši suprotnu stranu, dok u isto vrijeme „dobar dečko“ smiruje situaciju postavljanjem razumnih zahtjeva na koje će druga strana pristati.
- 2) Niske lopte – manipulativna je taktika u kojoj prodavač na početku nudi kupcu prihvatljivu osnovnu ponudu koju kada kupac mentalno zaključi proces kupnje, prodavač na osnovnu ponudu dodaje nove troškove kao što su PDV, trošak dostave, trošak ležarine itd.
- 3) Manipuliranje tišinom – taktika u kojoj pregovarač iskorištava nelagodu koju osoba osjeća dok traje tišina. Nepisano pravilo ove taktike je da tko prvi progovori, on gubi. Za vrijeme trajanja tišine iznimno je bitno čitati neverbalnu komunikaciju druge strane i znati pravilno na nju reagirati.

---

<sup>29</sup> Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N. (2019), op.cit., str. 268.

<sup>30</sup> Dobrijević, G. (2017), op.cit., str. 127.

<sup>31</sup> Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N. (2019), op.cit., str. 275.

- 4) Pisana riječ – manipulativna taktika u kojoj se koristi službeni izgled dokumenta koji manje iskusnima odaje dojam ozbiljnosti te iz tog razloga misle da pisanu ponudu mogu jedino ili odbiti ili prihvatiti i da o pisanim stavkama nema pregovora.
- 5) Uzmi ili ostavi – taktika uz koju se veže negativna konotacija jer se povezuje s davanjem „ultimatuma“ suprotnoj strani. Iako ponuđač u uzmi ili ostavi ponudi može drugoj strani ponuditi i prihvatljivu opciju za njih, zbog samog uvredljivog načina prezentiranja ponude vrlo je vjerojatno da će druga strana odbiti ovu ponudu.
- 6) Kompromis – često se poistovjećuje s odličnim ishodom, ali u pregovaranju to nije slučaj jer umjesto da strane ulože trud kako bi pronašle idealno rješenje, one žrtvuju svoje interese radi postizanja sporazuma. Može biti prihvatljivo rješenje u situacijama kad je riječ o minornim stavkama i kada bi njihovo rješavanje na drugi način uzelo puno više vremena nego što bi to bilo koristi.<sup>32</sup>
- 7) Taktika kriški - naziva i taktikom „rezanja salame“ jer se cjelokupni sadržaj pregovora, dijeli na više manjih elemenata o kojima se pregovara. Tako na primjer kod kupovine pločica, prvo se pregovara o popustu za plaćanje u gotovinu, pa o popustu za trenutno plaćanje, pa o popustu na količinu itd.
- 8) Ekstremni zahtjevi – rizična taktika koja može dovesti do momentalnog prekida pregovora jer se bazira na tome da pregovarač na samom početku pregovora postavlja ekstremne zahtjeve kojima snižava očekivanja suprotne strane te ju time „omekša“ za daljnje pregovore.
- 9) Konačna ponuda – može biti primijenjena u obliku izjašnjavanja jedne pregovaračke strane da je sa svoje strane učinila sve ustupke koje misli učiniti.<sup>33</sup> Ona često upućuje jednoj pregovaračkoj strani da je strana koja je iznijela svoju konačnu ponudu izgubila strpljenje te nastoji stvoriti pritisak kako bi se određeni pregovori zaključili njoj u korist.
- 10) Obećavajuća budućnost – taktika kojom pregovarač pokušava na račun obećane buduće suradnje dobiti popust za pojedinu narudžbu. Rizik je u tome što kod svake iduće narudžbe postoji mogućnost o novom pritisku snižavanja cijena.

---

<sup>32</sup> Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N. (2019), op.cit., str. 277.

<sup>33</sup> Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N. (2019), ibidem.



- 11) Ograničene ovlasti – taktika u kojoj pregovarač navodi kako on nema pravo odluke te kako postoji neka nadređena osoba, koja nije prisutna u pregovorima, a kojoj mora opravdati vlastite odluke ili od nje tražiti dozvolu za određeni ustupak. Razlozi korištenja ove taktike su razni: odgoda sklapanja posla, želja da se osoba prikaže u boljem svjetlu jer će se „založiti“ kod nadređene osobe ili da suprotna strana pristane na dodatni ustupak.
- 12) Ograničeni proračun – taktika kojom osoba nastoji dobiti određene cjenovne postupke iznoseći maksimalni iznos koji mogu izdvojiti zbog ograničenih sredstava u proračunu. Jedini način zaštite od ovakve taktike je da se suprotna strana raspita o uobičajenim kretanjima cijena i na taj način pripremi kako bi znala prosuditi je li dana ponuda realna.

Za uspješnog pregovarača, jako je bitno da je upoznat s teorijskim dijelom o strategijama i taktikama da bi se pravilno mogao pripremiti, ali i tijekom samog pregovaranja pravodobno i na odgovarajući način reagirati.

## **2.5. Čimbenici koji utječu na pregovarački stil**

Pregovarački stil je opći pristup pregovorima, a u literaturi se uglavnom nailazi na ova četiri: nadmetanje, kompromis, suradnja i prilagođavanje.<sup>34</sup> Njihova primarna razlika očituje se u omjeru u kojoj se pokušavaju zadovoljiti vlastiti interesi te interesi druge strane. Svaki od njih je detaljno objašnjen u nastavku:

- 1) Nadmetanje karakterizira velika briga za vlastite interese, a mala za tuđe. Ovaj stil se još naziva dominirajući stil i karakterizira ga *win/lose* orijentacija.<sup>35</sup> Razlog tome je što osoba koja ga koristi u pregovaranju prvenstveno je orijentirana na svoje ciljeve te ih je spremna ostvariti i na štetu druge strane. Stoga, nije čudno ako se upotrebljava prijetnja ili zastrašivanje.
- 2) Kompromis karakterizira prosječna briga za sebe i druge. Kao i kod strategije prilagođavanja, kompromis kao stil podrazumijeva da strane ne ulažu previše energije u pronalasku idealnog rješenja, nego pristaju na „sastajanje na pola puta“ gdje niti jedna

---

<sup>34</sup> Dobrijević, G. (2017), op.cit., str. 139.

<sup>35</sup> Dobrijević, G. (2017), ibidem.

strana u potpunosti ne zadovoljava vlastite potrebe. Koristi se u slučajevima kada su ciljevi sukobljenih strana uzajamno isključivi ili kada su strane jednako moćne (npr. zaposleni i menadžment).<sup>36</sup>

- 3) Suradnju karakterizira visoka razina brige za sebe i za druge. Uključuje suradnju između dvije strane, tj. otvorenost, razmjenu informacija i analiziranje razlika da bi se došlo do rješenja koje je prihvatljivo za obje strane.<sup>37</sup> Kod ovog stila uobičajeno se koristi *win-win* strategija te je stoga i za njega potrebna visoka razina emocionalne inteligencije te želja za ostvarivanje dugoročnih odnosa s drugom stranom. Otvorena komunikacije je temelj ovog stila.
- 4) Prilagođavanje karakterizira visoka briga za druge, a mala za sebe. Ovaj stil predstavlja pokušaj da se razlike između strana prikažu što manjima i da se naglase sličnosti da bi se zadovoljili interesi druge strane.<sup>38</sup> Za njega je specifično stavljanje interesa druge strane ispred vlastitih. Koristi se najčešće kada je velika emocionalna povezanost sa suprotnom stranom, kada nismo dobro upoznati s tematikom, kada je suprotna strana u pravu ili kada je samo pitanje puno bitnije suprotnoj strani.

Osim navedenog, pregovarački stil može biti formalan i neformalan. Radi li se o formalnom ili neformalnom pregovaračkom stilu prvenstveno ovisi o vrsti pregovora, ali i o odnosima uključenih pregovaračkih strana. Stoga, u neformalnim pregovorima u kojima je naglasak na održavanju dobrih odnosa između dviju strana, koristit će se i neformalni pregovarački stil, dok u pregovorima u kojima je temelj svega pisana riječ koristit će se formalni pregovarački stil. Odabir strategije pregovaranja ovisi o stilu pregovaranja koji pojedinac koristi, ali i pregovaračkom stilu druge strane. Karakteristika uspješnog pregovarača je da prvenstveno identificira stil pregovaranja druge strane, a zatim uspješno prilagodi svoj pristup pregovaranju pregovaračkom stilu koje koristi njegov oponent. On zna da stil koji mu je donio uspjeha u prethodnim pregovorima, može u ovoj situaciji biti kontraproduktivan. Stoga, prilagođava se različitosti oponenta i u svakoj situaciji različito pregovara. Ovakav pristup pomaže u izgradnji uspješnog dugoročnog odnosa, ali i u postizanju zadovoljenja vlastitih potreba. Kako bi se u potpunosti razumio pregovarački stil

---

<sup>36</sup> Ibidem

<sup>37</sup> Ibidem

<sup>38</sup> Ibid, str. 140.

svakog, potrebno je znati da on nije univerzalan, već ovisi o nekolicini čimbenika. Dobrijević u svom djelu navodi sljedeća:<sup>39</sup>

- Osobnost pregovarača – usprkos različitim mišljenjima autora o utjecaju ličnosti na pregovarački stil, većina<sup>40</sup> ih smatra da se na osnovu nekih obilježja osobnosti može predvidjeti ponašanje za vrijeme pregovora. Ta obilježja osobnosti su:
  - stil upravljanja konfliktom - temelj koji određuje tijek pregovora između dviju strana
  - orijentacija socijalno/društvenih vrijednosti – dijeli ljude u dvije skupine; egoistično i prosocijalno orijentirane. Prvi su orijentirani na postizanje svojih ciljeva pod svaku cijenu, dok druge u pregovorima vode računa o vlastitim interesima, ali i interesima druge strane.
  - povjerenje prema drugima - faktor u kojem će ljudi na temelju prosudbe o drugima donijeti prosudbu o vlastitom ponašanju i vlastitim moralnim vrijednostima.
  - samoefikasnost i fokus kontrole – ocjena o osobnoj sposobnosti efikasnog ponašanja u određenoj situaciji.
  - introspekcija – odnosi se na pojavu u kojoj osobe koje imaju nizak nivo introspekcije većinom više brinu i vode računa o vlastitom razmišljanju i osjećajima, nego o samim informacijama koje dobiju iz okružja u kojem se nalaze.
  - makijavelizam – osobe koje pokazuju visok nivo ove osobine toleriraju ponašanja koja narušavaju društvene norme i više su skloni prevari i manipulaciji u odnosima s drugima
  - osjetljivost za čuvanje obraza – odnosi se na reputaciju koja pokazuje što se može očekivati od druge strane te time uvelike olakšava posao u samoj pripremi za pregovaranje.
  - Pet glavnih osobina ličnosti – ekstraverzija, prisnost, otvorenost, savjesnost, neuroticizam. Psihologija te pojmove smatra temeljem u izgradnji osobnosti svake pojedine osobe. One predstavljaju raspon između dviju krajnosti, no u stvarnosti se većina ljudi nalazi negdje u sredini.

---

<sup>39</sup> Dobrijević, G. (2017), op.cit., str. 145.

<sup>40</sup> Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006)., op.cit., str. 400.

- Spol pregovarača – neki pregovori mogu se smatrati više ženskog stila, a neki drugi više muškog. Kooperativno pregovaranje i stilovi orijentirani na razvoj međusobnih odnosa se smatraju ženskim načinom pregovaranja. S druge strane, kompetitivno ili *win-lose* pregovaranje smatra se stereotipno muško pregovaranje.<sup>41</sup> Iz tog razloga, u pregovorima u kojima dominira kompetitivno pregovaranje na dobiti će biti muškarci, dok u pregovorima u kojima dominira kooperativnost će se, u većini slučajeva, lakše snaći žene.

Tablica 2. prikazuje detaljan prikaz razlike u ponašanju i preferencijama žena i muškaraca u pregovaranja, a time i razliku između dvaju stilova: kooperativno (karakterističnog za žene) i kompetitivnog (karakterističnog za muškarce).

Tablica 1. Razlike u stilovima pregovaranja

Muškarci	Žene
Streme jednokratnom dogovoru	Žele dugoročan međusobni odnos
Žele sportsku pobjedu nad protivnicima	Žele zajedničku dobit
Naglašavaju pravila i pozicije	Naglašavaju pravičnost
Objašnjavaju logiku svojih pozicija	Pitaju o potrebama druge strane
Pričaju na dominirajući način	Koriste govor bez implikacija moći
Nepopustljivi su u držanju pozicija	Žele napraviti ustupke
Prekidaju i varaju drugu stranu	Izbjegavaju taktike koje mogu narušiti međusobne odnose

Izvor: Dobrijević, G. (2017). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 148

- Kultura – dijeli se na nacionalnu kulturu i organizacijsku kulturu. Hofstede navodi da se razlika između nacionalne i organizacijske kulture očituje u tome što je nacionalna kultura dio „mentalnog softvera“ kojeg ljudi usvajaju tijekom prvih desetak godina života kroz socijalizaciju u obitelji i školi te je ona temelj većine ljudskih bazičnih vrijednosti.

Upravo zbog složenosti međunarodnog pregovaranja, potrebna su detaljna znanja o utjecaju kulture. U idućem poglavlju detaljno se definira kultura te njeni utjecaji na pregovaranje.

---

<sup>41</sup> Dobrijević, G. (2017)., op.cit., str. 141.

### **3. ANALIZA KULTURNIH RAZLIKA PRIMJENOM HOFSTEDOVOG I HALLOVOG MODELA KULTURALNIH DIMENZIJA**

Pojam kulture se koristi u različitim područjima znanosti kao što su sociologija, antropologija, psihologija, ekonomija, ali i mnogim drugima. U ekonomskom smislu, ona je bitna zbog globalizacije te otvaranja novih tržišta. Razumijevanje kulture suprotne strane u pregovaranju smanjuje vjerojatnost da će doći do nesporazuma, a povećava i mogućnost razumijevanja te zajedničkog rada koji će uroditi boljim rezultatima. Kultura na mnoge načine utječe na menadžere i njihove aktivnosti. Ponekad se taj utjecaj može jasno uočiti, ali često to nije jednostavno te je potrebno dublje znanje određene kulture kako bi se vidjela povezanost.<sup>42</sup> U razumijevanju kulture uvelike pomažu kulturološke dimenzije koje služe kao oruđe za uspješno suočavanje s drugim kulturama. Najpoznatije su Hofstedove i Hallove dimenzije kulture.

U ovom poglavlju detaljno se objašnjava Hofstedovih šest dimenzija kulture i njihov utjecaj na pregovaranje te analiza i utjecaj dvaju Hallovih dimenzije konteksta kulture. Uz detaljno određivanje pojma kulture i interkulturalnog pregovaranja, provodi se analiza zemalja članica Europske unije na temelju već spomenutih dimenzija kulture te se utvrđuju najveći vanjskotrgovinski partneri Republike Hrvatske u Europskoj uniji i njihova pregovaračka praksa.

#### **3.1. Kultura i poslovno pregovaranje**

Otvaranje tržišta zadnjih nekoliko desetljeća stvorilo je sve veću potrebu za istraživanjem kulture te njenog utjecaja na poslovne procese poduzeća. Uspjeh poslovnih subjekata na globalnom tržištu uvelike ovisi o njihovoj prilagodljivosti i otvorenosti prema mišljenjima, stavovima, uvjerenjima i normama inozemnih tržišta i partnera. Stoga, kao što kulturološke odrednice utječu na ostale poslovne procese poduzeća, uvelike utječu i na sam proces i ishod pregovaranja.

---

<sup>42</sup> Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic and political change in 43 societies*. New Jersey: Princeton University Press, str. 46.

### 3.1.1. Odrednice nacionalne kulture

Hofstede<sup>43</sup> opisuje kulturu kao kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije od drugih. Kultura se nastoji očuvati prenoseći vjerovanja, stavove i norme mlađim generacijama. Ona se uči tijekom života kroz različite ustanove, institucije, a članovi društva utječu na pojedinca.<sup>44</sup> Razliku između ljudske prirode, osobnosti i kulture kao tri zasebne razine svakog pojedinca, Hofstede objašnjava u modelu „Piramida kulture“. Hofstede kulturu smješta između druge dvije razine, gdje je ljudska priroda na dnu, a osobnost na vrhu. Po njemu, ljudska priroda je naslijeđena i univerzalna je za cijelo čovječanstvo, dok je osobnost naučena i naslijeđena, ali nije univerzalna, već je specifična za svakog pojedinca. Kultura se ne prenosi genima, nego se uči i dijeli sa specifičnom grupom ljudi.<sup>45</sup> Općenito, postoji više tipova kulture: nacionalna, organizacijska, obiteljska, religijska, rasna itd. U ovom radu, naglasak je stavljen na nacionalnu kulturu. Nacionalna kultura je složen koncept čiji temelj čini sustav vrijednosti. Te vrijednosti su nevidljive dok ne postanu očite u ponašanju, ali kultura se očituje i u vidljivim elementima.<sup>46</sup> Od mnogih pojmova kojima se uz vrijednosti pokušava definirati kulturu, tri se najčešće koriste kako bi se opisali vidljivi elementi kulture<sup>47</sup>:

- simboli - riječi, geste, slike i predmeti koji imaju dublje značenje koje prepoznaju oni koji su dio određene kulture
- rituali - zajedničke aktivnosti koje su tehnički nepotrebne da bi se postigao željeni ishod, ali unutar kulture su viđene kao neizostavne kako bi se svaki pojedinac osjećao povezan s normama određene kulture.

---

<sup>43</sup> Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage, str 10.

<sup>44</sup> Brekalo, K.. (2017). *Utjecaj kulture na poslovno pregovaranje s inozemnim zemljama*. Završni rad. Split: Ekonomski fakultet, str. 4.

<sup>45</sup> Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw Hill, str. 12.

<sup>46</sup> Podrug, N., Filipović, D., Stančić, I. (2014). *Analysis of cultural differences between Croatia, Brazil, Germany and Serbia*. Economic Research - Ekonomska Istraživanja, br. 27, vol. 1, str. 820. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/171362>

<sup>47</sup> Podrug, N. (2005). *The influence of national culture's dimensions on decision-making style*. (Unpublished master thesis). Zagreb: University of Zagreb., str. 51.

- heroji - ljudi, živi ili mrtvi, stvarni ili imaginarni, koji posjeduju osobine koje su visoko cijenjene u određenoj kulturi te oni služe kao uzori kako se treba ponašati.

Kako bi se pobliže shvatili vidljivi elementi kulture, svrsishodno je uzeti za primjer Ujedinjeno Kraljevstvo. Naime, simbol Ujedinjenog Kraljevstva je zastava, heroj je Winston Churchill, a ritual je vjenčanje kraljevske obitelji. Za objašnjenje vidljivih i nevidljiv elemenata, postoji mnogo modela koji na slikoviti način prikazuju koncept kulture, a neki od najpoznatijih su:

- 1) Usporedba kulture sa santom leda – model je razvio 1976. godine Edward T. Hall. U njemu se objašnjava da je kultura kao santa leda jer jedan aspekt kulture, kao i kod sante leda, vidljiv jer se nalazi iznad površine, ali veći dio je nevidljiv jer se nalazi ispod površine.<sup>48</sup>
- 2) Usporedba kulture s lukom (misli se na povrće) – postoji nekoliko različitih interpretacija ovog modela, ali najjednostavnija je ona koja se sastoji od četiri ključna sloja. Vanjski sloj kulturalnoj luka čine kulturalni artefakti ili simboli kao što su zastave, arhitektura ili tradicionalna odjeća. Idući sloj su heroji koji predstavljaju vjerovanja i norme određene kulture. Nakon toga, na red dolaze zajednički rituali i tradicije.<sup>49</sup>
- 3) Usporedba kulture s drvetom – model se sastoji od tri dijela kao i drvo. Vidljivi dio kulture, koji je u ovom modelu uspoređen s krošnjama drveta, sastoji se od ponašanja, odjeće, hrane itd. Norme i vrijednosti kao što su odnos prema obitelji, vjeri, politici itd. su čine stablo „kulturološkog drva“. Onaj nevidljivi dio čine generički i osnovni elementi kao što su obitelj, politika, umjetnost, religija, tj. vrijednosti koje su temelj razlike između kultura. Oni su nevidljivi kao i kod korijena drveta te je potrebno pogledati ispod površine kako bi ih se otkrilo.<sup>50</sup>

Modeli na slikoviti način uče da se kultura ne može suditi na temelju prvog što je vidljivo. Potrebno je vrijeme kako bi se upoznali ljudi iz te kulture i uspostavila interakcija s njima. To je jedini način

---

<sup>48</sup> Hall, E. (1976). *Cultural Iceberg model*. Spps.org. Dostupno na:

[https://www.spps.org/cms/lib/MN01910242/Centricity/Domain/125/iceberg\\_model\\_3.pdf](https://www.spps.org/cms/lib/MN01910242/Centricity/Domain/125/iceberg_model_3.pdf) (25.04.2020.)

<sup>49</sup> Maclachlan, M. (2010). *The onion model of culture*. Communicaid. Dostupno na:

<https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/the-onion-model-of-culture/> (25.04.2020.)

<sup>50</sup> Nguyen – Ma, P. (2014). *Intercultural communication*. Amsterdamuas. Dostupno na:

<http://www.amsterdamuas.com/binaries/content/assets/subsites/international-business-school-ibs/chapter-1--introduction.pdf?1446654338564> (25.04.2020.)

kako da se otkriju vrijednosti i vjerovanja koja su temelj ponašanja određenog društva.<sup>51</sup> Površinske dijelove kulture je lako mijenjati jer su vidljivi, dok su vrijednosti, stavovi i norme neke kulture trajne.

U najznačajnije karakteristike jedne kulture spadaju:<sup>52</sup>

- Načelnost - kultura se prepoznaje na osnovu manifestacijskih obilježja.
- Djeljivost - kultura je društvena, a ne pojedinačna kategorija.
- Komunikativnost - kultura olakšava komuniciranje i sporazum i doprinosi većoj bliskosti između njenih nosilaca.
- Stečenost - kultura nije urođena, već je stečena kategorija; a njeno usvajanje se odvija kroz duge procese socijalizacije, razvoja i modernizacije.
- Diferenciranost - različite društvene grupe, s različitim kulturama, na slične situacije mogu reagirati na različite načine.
- Trajnost - prenosi se s generacije na generaciju.
- Kumulativnost - nalazi se u neprekidnom procesu uobličavanja.
- Dinamičnost - podložna je postepenim i evolutivnim promjenama tokom vremena.

### **3.1.2. Interkulturalno pregovaranje**

Pregovaranje je složen proces i kada se odvija između ljudi koji potječu iz istog kulturnog okruženja. Kultura ima dodatan utjecaj na ovaj proces jer ono što se u jednoj kulturi smatra poželjno, u drugoj kulturi se može smatrati uvredljivim. Tako, u pojedinim kulturama se cjenjkanje smatra poželjnim i obaveznim, dok je u drugim takav oblik pregovaranja nepristojan pa čak i uvredljiv. U situaciji u kojoj se takve dvije različite kulture pronadu za pregovaračkim stolom, a ne postoji razumijevanje, niti znanje o drugoj kulturi, vrlo vjerojatan ishod je konflikt.

---

<sup>51</sup> Hall, E. (1976). *Cultural Iceberg model*. Spps.org. Dostupno na: [https://www.spps.org/cms/lib/MN01910242/Centricity/Domain/125/iceberg\\_model\\_3.pdf](https://www.spps.org/cms/lib/MN01910242/Centricity/Domain/125/iceberg_model_3.pdf) (25.04.2020.)

<sup>52</sup> Rahimić, Z., Podrug, N. (2012). *Međunarodni menadžment: Kulturne dimenzije međunarodnog poslovnog okruženja*. Sarajevo: Ekonomski fakultet, str. 17.



Interkulturalno pregovaranje je složen proces interakcije između dva ili više poslovnih subjekata, ili organizacija koje potječu iz različitih zemalja i kroz koji te strane pokušavaju stvoriti međuovisnost. Složenost interkulturalnog pregovaranja krije se i u samoj fazi pripreme za pregovore. Osim što je potrebno utvrditi vlastite želje i potrebe te potrebe i želje druge strane, u interkulturalnom pregovaranju važan je i kontekst pregovaranja bez kojeg nije moguće odrediti vlastitu pregovaračku moć te koje je strategije i taktike najbolje koristiti u odnosnom slučaju.

Međukulturalni kontekst pregovora može biti uvjetovan pravnim okruženjem, organizacijskim vrijednostima te kulturnim vrijednostima. Te se varijable moraju uzeti u obzir, inače bi bilo teško razumjeti ciljeve, strategije, taktike i odnose druge strane u pregovorima. Kulturni kontekst prikazuje sliku cijele kulture koja omogućuje razumijevanje strukture etičkih odluka.<sup>53</sup> U kontekstu kulture glavna se pažnja posvećuje tome kako pregovarači vide situaciju i koje će varijable uzeti u obzir tijekom procesa donošenja odluka.<sup>54</sup> Za shvaćanje konteksta pregovaranja u interkulturalnom pregovaranju, potrebno je iskustvo. Upravo iz tog razloga, strane često angažiraju stručnjaka koji je dio kulture s kojom se pregovara kako bi im pomogao tijekom pregovora.

Interkulturalizam je pojam koji označava dinamičnu i interaktivnu veza i odnos među kulturama.<sup>55</sup> Kako bi ostvario interaktivnu vezu između kultura, svaki uspješan pregovarač mora posjedovati interkulturalne kompetencije. Navedeno podrazumijeva sposobnost pregovarača da analitički i kritički analizira vlastitu i tuđu kulturu. Takav pristup mu omogućava da donese ispravnu odluku kojom neće kod suprotne strane izazvati osjećaj nepoštivanja i averzije, već će rezultirati zadovoljavajućom interakcijom i komunikacijom s osobama druge kulture. Karakteristike interkulturalno kompetentnog pregovarača su: sposobnost poštivanja, razumijevanja i prihvaćanja osobe koja pripada drugim kulturama, kontinuirano nadograđivanje saznanja o sebi kako na individualnoj, tako i na razini pripadajuće grupe, sposobnost povećane otvorenosti, fleksibilnosti i

---

<sup>53</sup> Peleckis, K. (2013). *Business Negotiations: Culture, Dimensions, Context*. International Journal of Business, Humanities and Technology; br. 7, vol. 3, str. 96. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/270847825\\_International\\_Business\\_Negotiations\\_Innovation\\_Negotiation\\_Team\\_Preparation](https://www.researchgate.net/publication/270847825_International_Business_Negotiations_Innovation_Negotiation_Team_Preparation) (25.04.2020.)

<sup>54</sup> Rivers, C., Lytle, A. L., Hudson, M. (2003). *Identifying Exogenous Cultural Variables In Ethical Decision Making In Negotiation: A Qualitative Study Of Differences Between Australia And China*. Melbourne: 16th Annual IACM Conference, str. 12.

<sup>55</sup> Hercigonja, Z. (2017), op.cit., str. 39.

kreativnosti te shvaćanje posljedica diskriminacije kulturno drugačijih te sposobnost razvoja nestereotipnog mišljenja i antipredrasudnih stavova. <sup>56</sup> Točnije, on mora posjedovati četiri vrste inteligencije:

- interkulturalna - skup vještina, od osnovnih do naprednih, koje omogućuju pojedincu da postane učinkovit prilikom prijenosa socijalnih vještina iz jednog kulturnog konteksta u drugi.<sup>57</sup> Pregovarač koji ima razvijenu interkulturalnu inteligenciju znat će kada je najbolji trenutak za iznošenje prijedloga i ustupaka, a da time poštuje norme pristojnosti koje nalaže kultura suprotne pregovaračke strane. Visoku razinu interkulturalne inteligencije karakterizira svestranost, želja za učenjem i adaptacijom, dok nisku razinu karakterizira niska razina razumijevanja i tolerancije te nemogućnost prilagodbe.
- kognitivna - omogućava da pojedinac na bazi činjenica razmišlja i donosi odluke. Ključna je u fazi pripreme jer omogućava da pojedinac oblikuje konstruktivne argumente i objektivne kriterije koje će u kasnijim fazama koristiti kako bi potkrijepio i osnažio vlastite zahtjeve.
- socijalna - sposobnost razumijevanja drugih ljudi - što ih motivira, odnosno ona mu pomaže oko pitanja kako surađivati s njima. Pregovarači s razvijenom socijalnom inteligencijom znaju kako izgraditi međuljudske odnose, kako slušati drugu stranu te kako organizirati grupe i koordinaciju aktivnosti.<sup>58</sup> Zbog toga je socijalna inteligencija pregovarača vrlo bitna u fazi samog pregovaranja, tj. argumentiranog razgovora.
- kulturalna - sposobnost adaptacije u novom kulturnom okruženju. Ona odražava nečiju sposobnost prikupljanja, interpretacije i reakcije na potpuno različite znakove od onih s kojima se pregovarači susreću u svom uobičajenom kulturalnom okruženju.<sup>59</sup> Ona omogućava pregovaraču da sagleda cijelu situaciju i iz drugog kuta gledišta te time predvidi ponašanje druge strane.

---

<sup>56</sup> Ibidem

<sup>57</sup> Brislin, R. (2008). *Working with Cultural Differences: Dealing Effectively with Diversity in the Workplace*. Westpoint: Praeger Publishers, Westpoint, CT, str. 51.

<sup>58</sup> Dobrijević, G. (2017)., op.cit., str. 165.

<sup>59</sup> Ibidem

Osnova uspješnog poslovanja u međukulturalnom okruženju je uspješna komunikacija. Međutim, uspješno komunikaciji u međukulturalnom okruženju često na put staju međukulturalne prepreke. LaRay M. Barma (1997.) je napravio popis od šest takvih prepreka:<sup>60</sup>

- Anksioznost - pojavljuje se u međukulturalnoj komunikaciji jer sugovornik zna da se od njega očekuje određeno ponašanje koje rezultira zaboravljanjem svega onoga što zna o drugoj (svojoj) kulturi.
- Etnocentrizam - stajalište kojim se na pripadnike drugih skupina ili društava primjenjuju mjerila vlastite skupine ili društva. Obično se način mišljenja ili ponašanja drugih smatra neispravnim, čudnim ili inferiornim.<sup>61</sup> Nasuprot etnocentrizmu nalazi se kulturalni relativizam gdje su svi pogledi ispravni te se druga kultura više ne procjenjuje sa stajališta vlastite.
- Stereotipi - neopravdane generalizacije, točnije sklop pojednostavljenih i pretjerano uopćenih osobina koje se pridaju svim pripadnicima neke društvene skupine (etničke, rasne i dr.). Oni su raširena i razmjerno trajna kognitivna shema o zajedničkim, češće negativnim nego pozitivnim značajkama društvene skupine (primjerice profesori su rastreseni i sitničavi, Japanci su marljivi i točni, crnci glazbeno nadareni i skloni lagodnu životu itd.)<sup>62</sup>
- Predrasude – nastaju kada se zaključci o osobi ili grupi donose samo na temelju stereotipa, bez prethodnog upoznavanja te kao takve mogu biti velika prepreka međunarodnoj komunikaciji.
- Jezik kao prepreka - osim česte komunikacije na engleskom jeziku, danas se kod poslovnog komuniciranja sve više koriste prevodioci, što iziskuje dodatne troškove i opasnost od promjene značenja poruke.<sup>63</sup> Važnost jezika u međunarodnoj komunikaciji vidi se u primjeru General Motors koji je 1970. godine u Meksiku predstavio auto srednje veličine Chevy Nova. Iako je on na ostalim tržištima bio iznimno popularan model, na Meksičkom

---

<sup>60</sup> Jandt, F.E. (2007). *An introduction to intercultural communication: identities in a global community*. London; Thousand Oaks, str.71.

<sup>61</sup> Enciklopedija. *Etnocentrizam*. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=18525>. (26.04.2020.)

<sup>62</sup> Enciklopedija. *Etnocentrizam*. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=18525>. (26.04.2020.)

<sup>63</sup> Jandt, F.E. (2007)., op.cit., str. 122.

tržištu to nije bio slučaj. Razlog slabe prodaje ime automobila. „No va“ na španjolskom znači „ne ide“.

- Pogrešno tumačenje neverbalne komunikacije - kada ne dijele zajednički jezik, ljudi se često, u komunikaciji služe gestama koje nemaju isto značenje u svim kulturama. Tako na primjer, u zapadnjačkoj kulturi kontakt očima se smatra dobrom i poželjnom gestom kojom se iskazuje pozornost, povjerenje i sigurnost, dok u Aziji se kontakt očima se ne doživljavaju kao dobra gesta.

Poslovni pregovori najčešće propadaju zbog razlika u kulturi i nerazumijevanju vrijednosti druge strane, kompanije i kulture. Uspješna poslovna komunikacija se temelji na načelu „Misli globalno, djeluj lokalno“. Stoga, ona uključuje pronalaženje pravih riječi i simbola, otkrivanje lokalnih ukusa, preferencija i ponašanja te utvrđivanje vrijednosti pojedine kulturološke sredine. Uz to nije bitno samo razmišljati globalno nego i djelovati lokalno, prilagođavajući se određenoj kulturi s kojom je cilj uspostaviti poslovni odnos i suradnju.<sup>64</sup>

### **3.2. Teorijsko-praktična obilježja Hofstedovog modela**

Model „nacionalne kulture“ Geerta Hofstede nastao je dok je Hofstede provodio veliko empirijsko istraživanje pod radnim naslovom „Hermes“ koje je uključivalo oko 116.000 upitnika o vrijednostima i stavovima vezanim za rad i radno mjesto, podijeljenih IBM-ovim zaposlenicima u pedeset zemalja i tri regije (koje obuhvaćaju nekoliko zemalja), na dvadeset jezika, kroz dva različita vremenska razdoblja, odnosno dva anketna kruga istraživanja (1967. - 1969. i 1971. - 1973.)

Dobiveni podaci se nisu statistički analizirali na razini pojedinca, nego su se grupirali i analizirali na razini zemlje. Do. 2005. godine ovim modelom analizirana je sedamdeset i jedna zemlja te tri regije: Arapsko govorno područje, Istočna Afrika i Zapadna Afrika. Prema Hofstedeu, „nacionalna kultura“ svake zemlje razlikuje se od „mentalnog softvera“ druge zemlje.<sup>65</sup> Proučavanjem inicijalnih rezultata istraživanja i kasnijih dodataka, Hofstedov model prvenstveno je sadržavao

---

<sup>64</sup> Hercigonja, Z. (2017)., op.cit., str. 13.

<sup>65</sup> Hofstede, G. (2005)., op.cit., str. 61.

četiri osnovne dimenzije od koje svaka ima dva suprotna pola: „Udaljenost moći (PDI)“, „Individualizam (IDV) i Kolektivizam (COL)“, „Maskulinitet (MAS) i Femitet (FEM)“ i „Izbjegavanje nesigurnosti (UIA)“. Naknadno su dodane još dvije dimenzije: „Dugoročna orijentacija (LTO) i Kratkoročna orijentacija (STO)“ te „Udovoljavanje(IND) i Suzdržanost (RES)“. Tijekom 80-tih godina Michael Bond je proveo anketu kojom su se testirale kineske vrijednosti i to je dovelo do stvaranja pete dimenzije, koju je Bond prvotno nazvao „konfučijanski dinamizam“, ali je Hofstede kasnije to preimenovao u dimenziju kratkoročne i dugoročne orijentacije.<sup>66</sup> Tek 2010. godine Geert Hofstede zajedno s Michalom Minkovom uvodi i šestu dimenziju „Udovoljavanje“. U nastavku se detaljno opisuje svaka od navedenih dimenzija te njen utjecaj na pregovaranje.

### 3.2.1. Udaljenost moći

Sva društva su nejednaka, samo su poneka više ekstremna od drugih u tome.<sup>67</sup> Udaljenost moći se definira kao mjera u kojoj manje moćni dijelovi društva unutar svojih institucija (obitelj, škola i slično) ili institucija u zemlji (primjerice na radnom mjestu) očekuju i prihvaćaju da je moć nejednako raspodijeljena.<sup>68</sup> U zemljama s visokom udaljenosti moći nejednakosti su željene i očekivane, dok u zemljama s niskom udaljenosti moći nejednakosti su minimalizirane te se očekuju jednaka prava. Tablica 3. na sljedećoj stranici prikazuje razlike između društva s visokom i niskom udaljenosti moći.

---

<sup>66</sup> Jeknić, R. (2011). *Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede*. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, br. 1, vol. 1, str. 110. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/66433>

<sup>67</sup> Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture, br. 2, vol. 1, str. 9. Dostupno na: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>

<sup>68</sup> Rajh, E., Anić, I., Budak, J., (2015). Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj, Ekonomski Institut, Zagreb, str. 8.

Tablica 2. Deset razlika između društava s viskom i niskom udaljenosti moći

Niska udaljenost moći	Visoka udaljenost moći
Uporaba moći bi trebala biti zakonita i podložna kriterijima dobra i zla	Moć je osnovna činjenica društva koja određuje dobro i zlo: njen legitimitet nije bitan
Roditelji tretiraju djecu kao sebi ravnima	Roditelji uče djecu poslušnosti
Djeca tretiraju roditelje i starije kao sebi ravnima	Poštivanje roditelja i starijih je osnovna
Obrazovanje je usmjereno na učenika	Obrazovanje je usmjereno na učitelja
Podređeni očekuju da budu konzultirani	Podređeni očekuju da im se kaže što trebaju raditi
Hijerarhija predstavlja nejednakost uloga, utvrđenih radi praktičnosti	Hijerarhija znači egzistencijalnu nejednakost
Rijetka korupcija; afere označavaju kraj političke karijere	Česta korupcija; afere koje uključuju moćnike se često zataškavaju
Mali dohodovni jaz u društvu	Veliki dohodovni jaz u društvu
Vlade su pluralističke, te utemeljene na većini glasova, a izmjene se dešavaju mirno	Autoratske vlade koje se mijenjaju revolucijama
Religije naglašavaju jednakost vjernika	Religije s hijerarhijom u kojima su svećenici na vrhu

Izvor: Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture, br. 2, vol. 1, str. 9. Dostupno na: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>

U zemljama i organizacijama u kojima je rezultat udaljenosti moći veći od 50, točnije visok, vlada hijerarhija u kojoj zaposlenici ne preispituju odluke nadređenih te im se ne suprotstavljaju. Njihov odnos je strogo poslovan. Oni očekuju točno određene upute kako nešto obaviti. Isto tako, u samoj obitelji vlada hijerarhija te se mlađi odnose prema starijima sa strahopoštovanjem. Nasuprot tome, u zemljama i organizacijama s niskom udaljenosti moći, vlada ravna hijerarhija s promjenjivim ulogama, podređeni žele izreći svoje mišljenje te ukoliko se ne slažu suprotstavljaju se nadređenom, a privilegije za izabrane su nepoželjne. Kod donošenja odluka vlada demokracija te je u proces odluke uključeno više pojedinaca te nadređeni uzima u obzir mišljenje podređenog. U obitelji, roditelji gledaju na djecu kao sebi jednake te djeca preuzimaju posljedice za svoje postupke čim odrastu.

Hofstede naglašava kako udaljenost moći ima utjecaja na samo pregovaranje.<sup>69</sup> Prvenstveno, ova dimenzija utječe na formiranje pregovaračkih timova. Veća je vjerojatnost da će članovi kulture s niskom udaljenosti moći odabrati ljude koji će biti dio pregovaračkog tima s obzirom na njihovu kompetenciju koja je sukladna zadanom zadatku, dok će u kulturama s višom udaljenosti moći kao dio tima biti odabrani pojedinci na temelju njihovog položaja u hijerarhiji.<sup>70</sup> Leungovo<sup>71</sup> istraživanje pokazuje da udaljenost moći utječe direktno i na rješavanje konflikta. Stoga, u društvu u kojem prevladava niska udaljenost moći, podređeni koji se nalaze unutar procesa pregovaranja, pokušat će samostalno riješiti konflikt ili će se prije osloniti na ljude iz vlastite razine hijerarhije, nego na nadređene. U procesu pregovaranja, osobe koje dolaze iz kulture visoke udaljenosti moći, očekuju poštivanje hijerarhije od druge strane počevši od rukovanja na početku pa do krajnjih koraka ka zaključivanju pregovora. Nasuprot tome, osobe iz kultura s niskom udaljenosti moći ne obraćaju pažnju na hijerarhiju pa se posljedično i ne obraćaju samo autoritativnoj osobi, a odluke donose na temelju konsenzusa.

Uz to, u društvima s niskim indeksom udaljenosti moći, ljudi se manje boje nepoznatog te posljedično više vjeruju drugima od ljudi koji su dio društva u kojem prevladava visoka udaljenost moći. Posljedično, ljudi koji su dio društva s visokom udaljenosti moći (npr. Arapske zemlje) upustit će se u pregovore i razgovore o poslu tek nakon što razviju povjerenje u suprotnu stranu. Stoga će stil koji je orijentiran na zadatak te njegovo izvršavanje uz minimalan utrošak vremena, energije i truda polučiti uspjeha u pregovorima sa zemljama niske udaljenosti moći Zapadne Europe, no na Bliskom Istoku neće biti uspješan.

---

<sup>69</sup> Hofstede, G. (2001.), op.cit., str. 21.

<sup>70</sup> Metcalf, L., Bird, A. (2004). *Integrating the Hofstede dimensions and twelve aspects of negotiating behaviour*. Negotiating framework, br. 1, vol. 1, str. 7. Dostupno na:

[https://www.researchgate.net/publication/265240199\\_Integrating\\_the\\_Hofstede\\_dimensions\\_and\\_twelve\\_aspects\\_of\\_negotiating\\_behavior\\_A\\_six\\_country\\_comparison\\_A\\_negotiating\\_framework](https://www.researchgate.net/publication/265240199_Integrating_the_Hofstede_dimensions_and_twelve_aspects_of_negotiating_behavior_A_six_country_comparison_A_negotiating_framework) (16.04.2020.)

<sup>71</sup> Leung K. (1997). *Negotiation and reward allocations across cultures*. New Perspectives on International Industrial/Organisational Psychology, br. 1, vol. 1, str. 670. Dostupno na: <https://psycnet.apa.org/record/1997-36742-021>

### 3.2.2. Individualizam i Kolektivizam

Individualizam i kolektivizam su dva suprotna pola iste dimenzije. Ona prikazuje stupanj do kojeg su pripadnici društva integrirani u grupe.<sup>72</sup> U individualističkom društvu veze između pojedinaca su slabe te se upravo iz tog razloga i očekuje da se svatko brine o sebi. U ovakvom društvu se cijeni privatnost, a poslovni aspekt je važniji od privatnog. Djecu se uči da razviju sami svoje mišljenje. Uz to, konflikti između pojedinaca se rješavaju suočavanjem s njima te se istina nastoji govoriti čak i kada ona nije ugodna. U organizacijama u individualističkom društvu cilj sastanaka je sklopiti posao, a svaki pojedinac na temelju svojih kompetencija ima istu šansu da dobije promaknuće. U kolektivističkim kulturama pojedinci su integrirani u snažno povezane grupe koji brinu o njima u zamjenu za lojalnost. Kako bi se sačuvala harmonija i „sačuvaao obraz“, sukobi se izbjegavaju. Za sklapanje posla u ovakvim kulturama, prije svega je potrebno izraditi odnos i povjerenje. Stoga, za razliku od individualističkih društava gdje su menadžeri orijentirani zadatku, ovdje su orijentirani k međuljudskim odnosima. Tablica 4 prikazuje razlike između individualističkih i kolektivističkih društava.

Tablica 3. Razlike između individualističkih i kolektivističkih društava

Individualizam	Kolektivizam
Svaki pojedinac treba voditi brigu o sebi i obitelji	Pojedinci su dio proširenih obitelji ili klanova
„Ja“ konsenzus	„Mi“ konsenzus
Pravo na privatnost	Pritisak pripadnosti grupi
Reći što misliš je zdravo	Harmonija se mora zadržati pod svaku cijenu
Drugi se smatraju pojedincima	Drugi su ili dio unutarnje ili vanjske grupe
Očekuje se iznošenje osobnog mišljenja: jedna osoba, jedan glas	Mišljena i glasovi su unaprijed određeni od strane grupe
Kršenje normi dovodi do osjećaja krivnje	Kršenje normi dovodi do osjećaja srama
Jezik u kojem je riječ „Ja“ neizostavna	Jezik u kojem se riječ „Ja“ izbjegava
Cilj edukacije je naučiti pojedinca kako da uči	Cilj edukacije je naučiti kako se nešto radi
Izvršavanje zadatka je bitnije od ostvarivanja odnosa	Stvaranje odnosa je bitnije od izvršavanja zadatka

Izvor: Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture, br. 2, vol. 1, str. 10. Dostupno na: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>

<sup>72</sup> Hofstede, G. (2011)., op.cit., str. 11.



Jedna od glavnih razlika u pregovaranju između kultura koje se nalaze na suprotnim stranama ove dimenzije ističe se u stavljanju naglaska na izgradnju odnosa prije zaključivanja samih pregovora. Autori<sup>73</sup> očekuju od pregovarača iz individualističkih kultura da se ponašaju konkurentno te da ulaze u konflikte umjesto da se fokusiraju na rješavanje problema te da ostvare veće profite. U kolektivističkim kulturama stvaranje odnosa je važnije od izvršavanja zadatka. Posljedično, sam proces pregovora se može uspješno završiti samo između strana kod kojih vlada povjerenje koje se često uspostavlja i godinama. Za njih, svaka zamjena osobe u pregovorima dovodi do narušavanja odnosa te zbog toga pregovore trebaju krenuti od početka.<sup>74</sup>

U kolektivističkim kulturama, medijatori imaju važniju ulogu u pregovorima nego u individualističkim. Harmonija i sklad su jako bitni u kolektivističkom okruženju: izravan konflikt je tabu. Medijatori imaju mogućnost rješavanja senzitivnih pitanja s obje strane u atmosferi u kojoj vlada samouvjerenost, ali izbjegavaju se otvoreni sukobi.<sup>75</sup> Nadalje, od zaposlenika u individualističkim kulturama se očekuje da djeluju racionalno na temelju njihovih osobnih interesa, dok u kolektivističkim kulturama njihov osobni interes pada u drugi plan, a u prvi se stavlja interes organizacije.<sup>76</sup>

### **3.2.3. Maskulinitet i Femitet**

Treća dimenzija kulture, odnosno maskulinitet i tome suprotan femitet, nije karakteristika individualca, već cijelog društva, a odnosi se na distribuciju vrijednosti između spolova.<sup>77</sup> U kulturama koje postižu visoku vrijednost u mjerenju ove dimenzije (muževnijim kulturama), jasno su izražene razlike između spolova – muškarci moraju biti jaki i čvrsti, dok se od žena očekuje da budu skromne i popustljive. Karijera je obveza svakog muškarca, dok je ona samo opcija za ženu. To u ženstvenijim kulturama nije tako, tamo često dolazi do preklapanja uloge spolova. Općenito, u muževnijim kulturama poslovni ljudi su ambiciozni, asertivni, željni uspjeha, a naglasak na

---

<sup>73</sup> Graham, J.L., Mintu, A. T., & Rodgers, W. (1994). *Explorations of negotiation behaviors in ten foreign cultures using a model developed in the United States*. Management Science, br. 40, vol. 1, str. 81. Dostupno na: <http://orangetreepartners.net/pdfs/JG-94-Mgmt-Science.pdf>

<sup>74</sup> Ghauri, N.P., Usunier, J. C. (2003). *International business negotiations*. Oxford: Elsevier, str. 244.

<sup>75</sup> Ghauri, N.P., Usunier, J.C. (2003)., op.cit., str. 249.

<sup>76</sup> Hofstede, G. (2001)., op.cit., str. 31.

<sup>77</sup> Clearly Cultural. *Masculinity*. Dostupno na: <http://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/masculinity/> (17.04.2020.)

odnosima je slab, dok poslovni ljudi u ženstvenijim kulturama su puno brižniji, skromniji i nenametljivi te se odnosi pokušavaju njegovati.<sup>78</sup> Prema Hofstedovom istraživanju, ljudi koji žive u muževnijim kulturama „žive kako bi radili“, dok u ženstvenijim kulturama ljudi „rade kako bi živjeli“. Upravo ovakav odnos prema poslu, naglašava koliko je za muževnije kulture važna karijera, a koliko je za ženstvenije kulture važan balans između privatnog i poslovnog. Tablica 5. stranici prikazuje razlike između dviju kultura na suprotnim stranama ove dimenzije.

Tablica 4. Deset razlika između kultura u kojima prevladava feminitet i onima u kojima prevladava maskulinitet

<b>Feminitet</b>	<b>Maskulinitet</b>
Minimalne emocionalne i socijalne razlike između spolova	Maksimalne emocionalne i socijalne razlike između spolova
Muškarci i žene trebaju biti skromni i brižni	Muškarci moraju biti, a ženama je opcija da budu ambiciozne i ustrajne
Balans između privatnog i poslovnog života	Karijera je bitnija od privatnog života
Empatija prema slabijima	Divljenje prema onim snažnijima
I majka i otac se suočavaju i s činjenicama i s osjećajima	Otac se suočava s činjenicama, a majka s osjećajima
I muškarci i žene mogu plakati, ali se ne bi smjeli boriti	Cure mogu plakati, dečki ne; dečki bi se trebali boriti, a djevojke ne
Majke odlučuju o broju djece	Otac odlučuje o veličini obitelji
Puno žena na važnim političkim funkcijama	Mali broj žena na političkim funkcijama
Religija se fokusira na ljudska bića	Religija se fokusira na Boga ili bogove
Činjeničan odnos prema seksualnosti; seks je način povezivanja	Moralističan odnos prema seksu; seks je način dokazivanja

Izvor: Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture, br. 2, vol. 1, str. 12. Dostupno na: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>

Utjecaj ove dimenzije na pregovaranje pokazuje i usporedba dva povijesna događaja. Radi se o usporedbi sukoba između Finske i Švedske 1921. godine koji je nastao zbog neslaganja oko Aland otoka sa sukobom između Argentine i Ujedinjenog Kraljevstva u 1983. godini pod nazivom

<sup>78</sup> Pušić, A., (2017)., op.cit., str. 12.

Falklandska kriza. Prvi je riješen mirnim putem, a drugi je i danas ostao otvoreno pitanje unatoč krvavom ratu. Razlog ovakvim ishodima može se pronaći i u činjenici da su i Finska i Švedska prema Hofstedu ženstvenije zemlje, a Argentina i Ujedinjeno Kraljevstvo su obje muževnije.<sup>79</sup> Maskulinitet u društvu znači nepopustljivost, za razliku od feminiteta koji označava skromnost i sklonost dogovoru.<sup>80</sup> Stoga, može se zaključiti da u ženstvenijim kulturama pregovarači neće pribjegavati taktikama manipulacije, nego će nastojati osigurati *win-win* ishod pregovaranja kako bi sagradili ili očuvali dobre odnose s drugom stranom. Za muževnije kulture, karakterističniji je *win-lose* pristup pregovaranju u kojem se pokušava i pod cijenu odnosa s drugom stranom, izvući najveću korist za sebe.

#### **3.2.4. Izbjegavanje nesigurnosti**

Izbjegavanje nesigurnosti je mjera u kojoj pripadnici društva osjećaju prijetnju ili strah od nepoznate situacije. Ovu mjeru ne valja tumačiti kao averziju prema riziku. Izbjegavanje rizika je naime karakteristično za pojedinca, a izbjegavanje nesigurnosti je obilježje društva.<sup>81</sup> Pripadnici nacija s viskom razinom izbjegavanja nesigurnosti, imaju nisku toleranciju na nesigurnost te iz tog razloga preferiraju stroga i precizna pravila koji rezultiraju minimiziranjem stresa. Oni se vode mišlju da ono što je drugačije je ujedno i opasno. Stoga, u poslovnom svijetu ovakve kulture ne toleriraju nepredvidljive poslovne poteze, a najviše se cijeni točnost i zadani rokovi. Općenito, moguće je reći da pripadnici ove kulture imaju unutarnju potrebu da stalno budu zaposleni i naporno rade. Nasuprot njima, nalaze se zemlje s niskom razinom izbjegavanja nesigurnosti koje imaju puno opušteniji pristup nepredvidljivim situacijama te su tolerantniji prema različitostima. U poslovnom svijetu su otvoreniji prema novim idejama te je originalnost vrlina koja se cijeni. Očekuje se da se regulacije poštuju samo u potrebnoj mjeri, a težak rad je poželjan samo kada je nužan. Shodno navedenom, često se ove kulture mogu doživjeti kao lijene, opuštene i tihe.

---

<sup>79</sup> Ghauri, N. P., Usunier, J. C. (2003)., op.cit., str. 261.

<sup>80</sup> Rajh, E., Anić, I., Budak, J., (2015)., op.cit., str. 13.

<sup>81</sup> Rajh, E., Anić, I., Budak, J., (2015)., op.cit., str. 10.

Tablica 5. Razlika između kultura u kojima prevladava visoka i niska razina izbjegavanja nesigurnosti

<b>Nisko izbjegavanje nesigurnosti</b>	<b>Visoko izbjegavanje nesigurnosti</b>
Nesigurnost je dio života i prihvaćena je te se živi iz dana u dan	Nesigurnost se doživljava kao opasna prijetnja protiv koje se treba boriti
Opuštenost, niska razina stresa, samokontrole, niska razina anksioznosti	Visok stres, emocionalnost, neuroticizam i anksioznost
Viši rezultati na polju zdravlja i blagostanja	Niži rezultati na polju zdravlja i blagostanja
Velika tolerancija na devijantno ponašanje i ideje: ono što je drugačije je zanimljivo	Netolerancija na devijantno ponašanje i ideje: ono što je drugačije je opasno
Ugodno se osjećaju kada je u pitanju kaos i dvosmislenost	Potreba za strukturom i jasnoćom
U redu je da učitelj kaže da nešto ne zna	Učitelji bi trebali imati sve odgovore
Mijenjanje poslova nije problem	Posao se ne mijenja čak i kada niste zadovoljni
Averzija prema pravilima – pisanim i nepisanim	Emocionalna potreba prema pravilima – i ako nisu ispunjena
U politici, građani se osjećaju i na njih se gleda jednakima kao vlast	U politici, građane se smatra nekompetentnima u odnosu na vlast
U religiji, filozofiji i znanosti: relativizam i empirizam	U religiji, filozofiji i znanosti: vjerovanje u ultimativne istine i velike teorije

Izvor: Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture, br. 2, vol. 1, str. 15. Dostupno na: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>

Ako u procesu pregovaranja jedna od pregovaračkih strana iz kulture u kojoj vlada visok stupanj izbjegavanja nesigurnosti, treba imati na umu da se takvi poslovni ljudi ugodnije osjećaju znajući da postoji jasna struktura u kojoj vlada kvalitetna organizacija.<sup>82</sup> Graham i suradnici<sup>83</sup> nisu u svom istraživanju ispitali ovu dimenziju. Međutim, u svojoj studiji trgovinskih pregovora SAD-a i SSSR-a Beliaev i suradnici<sup>84</sup> dolaze do zaključka da pregovarači koji dolaze iz zemalja s visokim izbjegavanjem nesigurnosti ne žele riskirati te vole visoko strukturirane, ritualne postupke tijekom

<sup>82</sup> Pušić, A., (2017)., op.cit., str. 13.

<sup>83</sup> Graham, J.L., Mintu, A. T., & Rodgers, W. (1994)., op.cit., str. 84.

<sup>84</sup> Beliaev, E., Mullen, T., Punnet, J. P. (1985). *Understanding the cultural environment: U.S. – U.S.S.R trade negotiations*. California Management Review, br. 27, vol. 2, str. 101. Dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165132>

pregovora. Stoga, često, traže od suprotne strane dodatna jamstva i garancije kako bi bili sigurni, a u tome im pomažu već dobro utvrđeni i poznati pregovarački proces. Jednom kada sklope određen ugovor, toga se i drže i nevoljko mijenjaju stavke sklopljenog ugovora. Pregovarači koji dolaze iz kultura u kojima vlada nizak stupanj izbjegavanja nesigurnosti su puno fleksibilniji te kreativniji.

### **3.2.5. Dugoročna orijentacija i kratkoročna orijentacija**

Peta Hofstedova dimenzija kulture poznata je pod nazivom vremenski horizont ciljeva i ima dva suprotna pola koja se nazivaju dugoročna i kratkoročna orijentacija. Vremenski horizont ciljeva je dimenzija nacionalne kulture koja razlikuje važnost postavljenih ciljeva u društvu. Kad se preferira ostvarenje kratkoročnih ciljeva i za njih vezanih vrijednosti, radi se o društvu s kratkoročnim horizontom. U suprotnom, pridavanje važnosti upornosti, dugoročnim ciljevima poput obrazovanja ili štednje, i naglašavanje rezultata koji će se ostvariti u budućnosti obilježja su društava s dugoročnim vremenskim horizontom.<sup>85</sup>

U društvu u kojem vlada kratkoročna orijentacija, za uloženi trud očekuje se brzi rezultat. Zbog svoje okrenutosti ka prošlosti uvelike se cijeni tradicija te je naglasak na statusu i socijalnim obvezama prema bližnjima. U poslovnom svijetu naglasak je na ostvarivanju što većeg profita u tekućoj godini, a dokolica je za radnika iznimno bitna. Dugoročnu orijentaciju karakterizira visoka ulaganja u obrazovanje i razvoj. Iz tog razloga, ova dimenzija donosi i proporcionalan rast gospodarstva u budućnosti. Menadžeri se orijentiraju na tržišnu poziciju te je puno bitniji rast profita u budućnosti nego u tekućem poslovanju. Na sljedećoj stranici Tablica 7 prikazuje razlike između stavova i ponašanja kratkoročno i dugoročno orijentiranih kultura.

---

<sup>85</sup> Rajh, E., Anić, I., Budak, J., (2015)., op.cit., str.10.

Tablica 6. Razlika između stavova i ponašanja kratkoročno i dugoročno orijentiranih kultura.

Kratkoročna orijentacija	Dugoročna orijentacija
Najvažniji životni događaji su se dogodili u prošlosti ili se dešavaju upravo sada	Najvažniji događaji u životu će se tek dogoditi u budućnosti
Važna je stabilnost i dosljednost osobe: dobra osoba je uvijek ista	Dobra osoba se lako prilagođava okolnostima
Postoje univerzalne smjernice što je dobro, a što loše	Što je dobro i loše ovisi o okolnostima
Tradicija je jako bitna	Tradicija se mijenja s obzirom na okolnosti
Obiteljski život je vođen zapovijedima	Obiteljski život se temelji na podijeljenim zadacima
Vlada domoljublje	Pokušava se naučiti nešto od drugih zemalja
Služenje drugima je važan cilj	Štedljivost i upornost su jako bitni ciljevi
Socijalno trošenje i korištenje	Velike količine ušteđevina te fondova koji su dostupni za investicije
Učenici uspjeh i neuspjeh pripisuju sreći	Učenici uspjeh pripisuju trudu, a neuspjeh nedostatku istog
Karakterizira ih nedostatak ili slab ekonomski rast siromašnih zemalja	Brz ekonomski rast zemalja do razine prosperiteta

Izvor: Hofstede, G., (2011.) *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture (ORPC), 2(1), str. 15

U kratkoročno orijentiranim poduzećima, obično je rukovodstvo poduzeća zaduženo za pregovaranje, a ulaganje u pregovarački tim smatra se nepotrebnim. U pogledu inovativnosti i kreativnosti, pregovarač s dugoročnom orijentacijom predlagat će nova kreativna i inovativna rješenja, dok će se kratkoročno orijentirani pregovarački partner zalagati za prakticanje provjerenih i sigurnih poslovnih rješenja.<sup>86</sup> Istraživanje Grahama i suradnika<sup>87</sup> je potvrdilo Hofstedovu<sup>88</sup> tezu da dugoročna orijentacija, u pregovaranju, dovodi do upornosti za postizanje za postizanjem željenih ciljeva čak i po cijenu žrtvovanja. Točnije, pristup rješavanju problema je usko povezan s dugoročnom orijentacijom.

<sup>86</sup> Pušić, A., (2017)., op.cit., str. 14.

<sup>87</sup> Graham, J.L., Mintu, A. T., & Rodgers, W. (1994)., op.cit., str. 81.

<sup>88</sup> Hofstede, G. (1989). *Cultural predictors of national negotiation styles: Processes of International Negotiation*. Boulder, Colorado: Westview Press., str. 200.

### 3.2.6. Udovoljavanje i Suzdržanost

Šesta kulturna dimenzija još uvijek je prilično nova i njome se mjeri sposobnost kulture da zadovolji trenutne potrebe i osobne želje svojih članova.<sup>89</sup> Društva u kojima prevladava viša vrijednost na skali ove dimenzije, njeguju hedonizam i uživanje u životu. Za njih je bitna sreća pojedinca te njegova sloboda. Nasuprot njih, društva u kojima prevlada suzdržanost su društva koja preferiraju stroge norme po kojima se mora živjeti. Za njih dokolica nema jednaku važnost kao za udovoljavačka društva, kao niti osobna sloboda. U kulturama u kojima se njeguje osobna sreća i sloboda, veća je mogućnost da će zaposlenik napustiti organizaciju jer nije zadovoljan sa svojom pozicijom.<sup>90</sup>

Tablica 7. Razlike između društava u kojima prevladava udovoljavanje te u onima u kojima prevladava suzdržanost.

<b>Udovoljavanje</b>	<b>Suzdržanost</b>
Veći postotak ljudi koji se deklariraju kao jako sretni	Manji postotak ljudi koji se deklariraju kao jako sretni
Percepcija kontrole nad životom	Percepcija bespomoćnosti: što se dogodi nije rezultat mog djelovanja
Sloboda govora je važna	Sloboda govora nije prvenstvena briga
Dokolica je jako bitna	Dokolica je manje bitna
Veća je vjerojatnost da će zapamtiti pozitivne emocije	Manja je vjerojatnost da će zapamtiti pozitivne emocije
U zemljama s većim postotkom educirane populacije, viša razina rođenih	U zemljama s većim postotkom educirane populacije, niža razina rođenih
Veći postotak ljudi koji se aktivno bave sportom	Manji postotak ljudi koji se aktivno bave sportom
U zemljama s dovoljno hrane, veći postotak pretilih osoba	U zemljama s dovoljno hrane, manji postotak pretilih osoba
U bogatim zemljama, blaže seksualne norme	U bogatim zemljama, strože seksualne norme
Održavanje reda u državi nije od velike važnosti	Veći broj policajaca na 100.000 stanovnika

Izvor: Hofstede, G., (2011.) *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture (ORPC), 2(1), str. 16

<sup>89</sup> Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, str. 56.

<sup>90</sup> Maclachlan, M. (2013). *Indulgence vs. restraint – the 6th dimension*. Communicaid. Dostupno na: <https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/indulgence-vs-restraint-6th-dimension/> (28.04.2020.)

Upravo zbog činjenice da je ova dimenzija uvrštena tek 2010. godine, još uvijek ne postoji dovoljno podataka o ovoj dimenziji. Veliki problem pri skupljanju podataka predstavlja i činjenica da se sreća u svakoj od kultura različito iskazuje te ju je time jako teško univerzalno ispitati te utvrditi neke univerzalne norme. Iz tog razloga, ova dimenzija će u daljnjoj analizi biti isključena.

### 3.3. Teorijsko-praktična obilježja Hallovog modela

Edward T. Hall je u svojoj knjizi „The Silent Language“ 1959. godine prvi uveo izraz „interkulturalne komunikacije“. Stoga, Hall se smatra i začetnikom ovog područja istraživanja.<sup>91</sup> On definira interkulturalnu komunikaciju kao oblik komunikacije koji dijeli informacije u različitim kulturama i socijalnim grupama.<sup>92</sup> Interkulturalnu komunikaciju se može proučavati kroz okvir konteksta kulture koji se definira kao sve informacije koje okružuju neki događaj. Može se reći da se on odnosi na značaj koji određena kultura daje direktnoj i indirektnoj komunikaciji. Hall u svom djelu „Beyond Culture“<sup>93</sup> uvodi dva pojma: visokokontekstualna kultura i niskokontekstualna kultura.

Visokokontekstna kultura je kultura u kojoj kontekst sadržava važne podatke za razumijevanje značenja u govornoj komunikaciji. Tu se većina informacije krije u kontekstu te su internalizirane u osobi, dok je vrlo mali dio u eksplicitnom ili kodnom dijelu informacije.<sup>94</sup> Za njih je puno bitnija neverbalna komunikacija koja zahtjeva „čitanje između redaka“ koje se, u ovakvoj kulturi, uči tijekom procesa odrastanja i socijalizacijom s drugim ljudima. Uz to, u visokokontekstualnoj kulturi, veliki utjecaj na komunikacijski stil imaju međuljudski odnosi, dobro strukturirana socijalna hijerarhija i strogo vjerovanje u norme ponašanja.<sup>95</sup> Japan i Arapske zemlje se nalaze na vrhu liste visokokontekstualnih zemalja. Kao što i sam naziv kaže, niskokontekstna kultura je kultura u kojoj kontekst ne sadržava podatke bitne za razumijevanje značenja u govornoj

---

<sup>91</sup> Rogers, E.M., Hart, W., Yoshikata, M. (2002). *Edward T. Hall and The History of Intercultural Communication: The United States and Japan*. Keio communication ewview, br. 24, vol. 1, str. 3. Dostupno na: <http://www.mediacom.keio.ac.jp/publication/pdf2002/review24/2.pdf>

<sup>92</sup> Southeastern University (2016). *Intercultural communication: high and low context cultures*. Dostupno na: <https://online.seu.edu/articles/high-and-low-context-cultures/> (23.04.2020.)

<sup>93</sup> Hall, E.T. (1981). *Beyond culture*. New York: Doubleday, str. 94.

<sup>94</sup> Ibidem

<sup>95</sup> Kim, D., Pan, Y. & Park, H. S. (1998). *High- versus low-context culture: A comparison of Chinese, Korean and American cultures*. Psychology & Marketing, br. 15, vol. 6, str. 511.



komunikaciji. Za njih, neverbalna komunikacija nema toliku težinu te sve što je bitno je eksplicitno i rečeno ili napisano. U ovakvim kulturama, kada nešto ostaje nejasno, izravno se traži objašnjenje. Karakterizira ih direktna i linearna komunikacija koja je konstantna i u kojoj se riječi beskrajno koriste. Zemlje njemačkog govornog područja, Skandinavske zemlje i Sjeverna Amerika su zemlje koje su poznate kao zemlje s niskokontekstnom kulturom. Tablica 9. na jednom mjestu sažima razlike između niskokontekstnih i visokokontekstnih kultura.

Tablica 8. Prikaz razlika između niskokontekstnih i visokokontekstnih kultura

Niskokontekstna komunikacija	Visokokontekstna komunikacija
Značenje i namjera će prvenstveno biti izrečeni kroz izgovorenu riječ	Veliki dio dodatnog značenja će biti skriven u fizičkom okruženju i ovisi o tome tko sudjeluje
Izjave će biti precizne i relevantne	Izjave imaju veliku raspon tumačenja te su indirektne
Kroz izjave će se izricati mišljenja, osjećaje i reakcije	Izjave će biti s dozom suzdržanosti. Komunikacija će se odvijati na način da se održi harmonija s vlastitom grupom.
Informacije će se preispitati postavljanjem pitanja	Informacije će se dobivati na temelju zaključka i indirektnog značenja npr. na temelju reakcija na danu ponudu
Tišina će se ispuniti riječima	Tišina odaje neku poruku

Izvor: Fells, R. (2009). *Effective negotiation: From research to result*. Cambridge: University Press, str 154.

Kontekst kulture uvelike utječe na sam proces pregovaranja. Prvenstveno, razlika je u direktnoj i indirektnoj komunikaciji. Logika u niskokontekstnoj komunikaciji je većinom linearna te se razvija u obliku „ako-onda“. Logika u visokokontekstnoj kulturi nije iskristalizirana i može tražiti od slušača da sam zaključi koji je fokus rasprave.<sup>96</sup> U visokokontekstnim kulturama je ponekad nepristojno reći „ne“. Stoga, kako bi izbjegli taj odgovor, kao odgovor koristi se šutnja, laganje, izbjegavanje odgovora itd. Može se zaključiti da često koriste manipuliranje tišinom kao svoju pregovaračku taktiku. Ukoliko suprotna strana direktno kritizira njihov posao ili prijedlog koji su iznijeli, oni će to shvatiti osobno. Nasuprot njima, za niskokontekstne kulture, usmeni dogovor nema dovoljan značaj te iz tog razloga najvažnija je pismena forma i pismeni dogovor koji se

<sup>96</sup> Gelfand, M.J., Brett, J.M. (2004). *The handbook of negotiation and culture*. Stanford: Stanford university press, str. 158.

smatra konačnim i zakonom obvezujućim. Uz to, u niskokontekstnim kulturama, uvjeravanje se temelji na racionalnosti, a u visokokontekstnim kulturama, ono se temelji na emocijama i na naklonosti.<sup>97</sup> Iz tog razloga, oni neće sklopiti posao s partnerima koji im se ne sviđaju na osobnoj razini.<sup>98</sup> Emocije i naklonost se razvijaju kroz upoznavanje poslovnog partnera, a sve u svrhu lakšeg tumačenja signala i skrivene poruke u visokokontekstnim kulturama.<sup>99</sup>

### **3.4. Usporedba zemalja Europske Unije upotrebom Hofstedovog i Hallovog modela**

Iako je područje zajedničkog tržišta, Europska unija je zajednica mnoštva različitih kultura. Uz pomoć dimenzija Hofstedovog i Hallovog modela, najlakše je usporediti već spomenute razlike. Shodno tome, u nastavku se grafički prikazuju vrijednosti dimenzija za sve zemlje članice.

#### **3.4.1. Usporedba zemalja Europske Unije upotrebom Hofstedovog modela**

Svaka Hofstedova dimenzija sadrži dvije krajnosti te se ocjenjuje na skali od 0 do 100 (kod nekih dimenzija, vrijednost prelazi indeks 100). Na toj skali, svaka zemlja ima određeni broj koji je pozicionirana u odnosu na ostale države. Dimenzije su statistički različite te se pojavljuju u svim mogućim kombinacijama, iako su neke kombinacije češće od drugih.<sup>100</sup> U nastavku su analizirane vrijednosti indeksa pet od šest Hofstedovih dimenzija kulture za 26 zemalja članica Europske unije.

Hofstedova dimenzija udaljenosti moći mjeri se na skali od 0 do 120. Sve zemlje koje ostvaruju vrijednost veću od 50 su zemlje u kojima vlada visoka udaljenost moći. U svijetu, Malezija bilježi najviši indeks udaljenosti moći. Jedan od razloga takvog rezultata svakako se krije u feudalnom sistemu i utjecaju Britanaca čija je ovo bila kolonija. Slika 3. prikazuje vrijednosti udaljenosti moći koje su prema Hofstedovom istraživanju ostvarile sve zemlje članice Europske Unije. Prosjek zemalja Europske Unije iznosi indeks 52. Najveća odstupanja od prosjeka u udaljenosti moći su ostvarile Slovačka i Austrija. Slovačka s indeksom od 100, ima najvišu zabilježenu udaljenost moći u Europi. Slijedi ju Rumunjska s indeksom 90, a Hrvatska s indeksom 73 se nalazi na trećem

---

<sup>97</sup> Gelfand, M.J., Brett, J.M. (2004)., op.cit., str. 161.

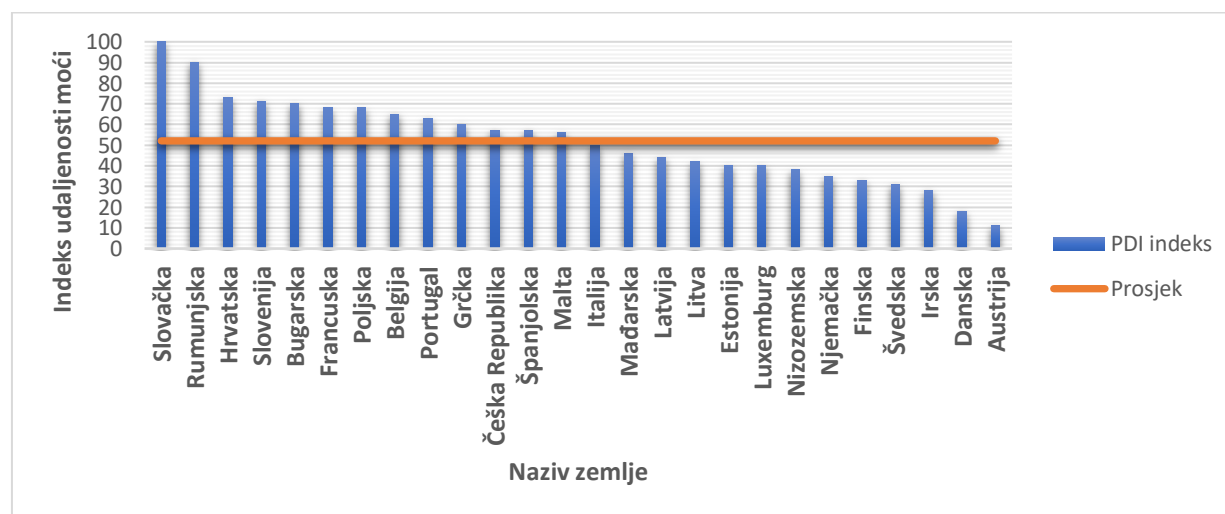
<sup>98</sup> Triandis, H. C. (1994). *McGraw-Hill series in social psychology: Culture and social behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company, str. 111.

<sup>99</sup> Hercigonja, Z. (2017)., op.cit., str. 44.

<sup>100</sup> Hofstede, G. (2011)., op.cit., str. 8.

mjestu. Ove zemlje karakterizira centralizirana struktura donošenja odluka, nejednaka raspodjela moći i upotreba formalnih pravila. Najniže vrijednosti indeksa bilježe Austrija i Danska. Austrija ujedno ima i najnižu vrijednost u svijetu. Njih karakterizira poticanje demokratskog oblika sudjelovanja, povjerenje i direktna komunikacija između različitih hijerarhijskih razina. Prema Slici, niske vrijednosti udaljenosti moći imaju i Irska, Švedska, Finska, Njemačka i Nizozemska. Povijesno gledajući, zajednička im je činjenica da nisu bile pod velikim utjecajem Rimskog carstva te nisu razvili osjećaj tolerancije prema nejednakostima. Danas, sve navedene zemlje su dio sjeverne i zapadne Europe koju karakterizira stabilna ekonomska i politička kultura te razvijeno gospodarstvo. Može se reći da s razvojem te višom razinom školovanja stanovništva, indeks udaljenosti moći pada. Generalno gledajući, Europsku uniju karakterizira velika različitost u vrijednostima ove dimenzije, ali samo jako mali broj zemalja je ostvario iznimno nizak indeks udaljenosti moći.

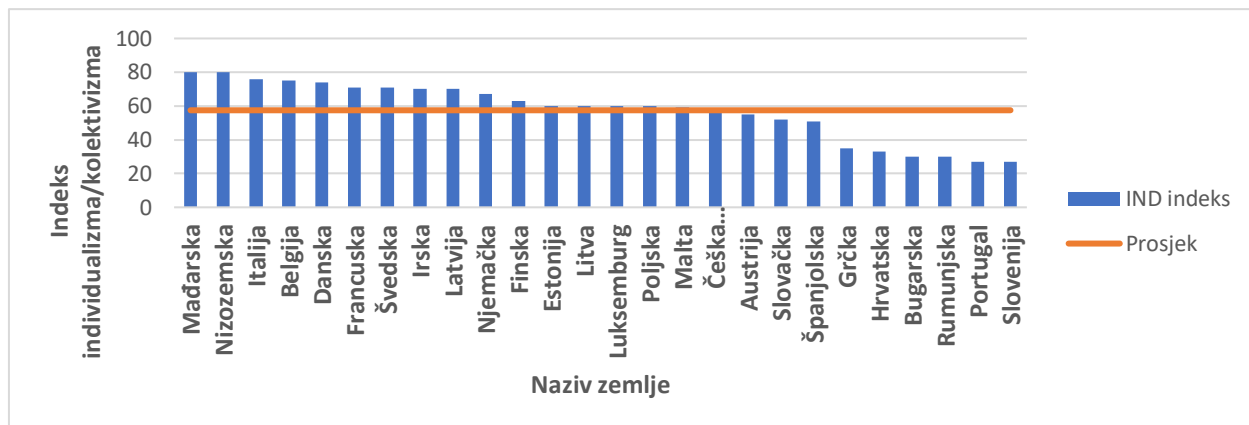
Slika 2. Vrijednost indeksa udaljenosti moći za članice EU



Izvor: rad autorice na temelju: Reddit. EU- 28 countries ranked by Hofstede's cultural dimensions. Dostupno na: [https://www.reddit.com/r/europe/comments/4g88kt/eu28\\_countries\\_ranked\\_by\\_hofstedes\\_cultural/](https://www.reddit.com/r/europe/comments/4g88kt/eu28_countries_ranked_by_hofstedes_cultural/) (29.04.2020.)

Slika 4. grafički prikazuje vrijednosti indeksa individualizma i kolektivismu za 26 zemalja članica Europske unije. Visoke vrijednosti indeksa ove dimenzije karakteristične su za individualističke kulture, dok su niže karakteristične za kolektivističke kulture. Iz pogleda na graf, može se zaključiti da su zemlje Europske unije pretežito individualističke. Predvodnik individualizma u EU su Mađarska i Nizozemska, a u svijetu Gvatemala. Najistaknutije kolektivističke kulture Europske Unije su Slovenija i Portugal. Uz njih, Rumunjska, Bugarska, Hrvatska i Grčka.

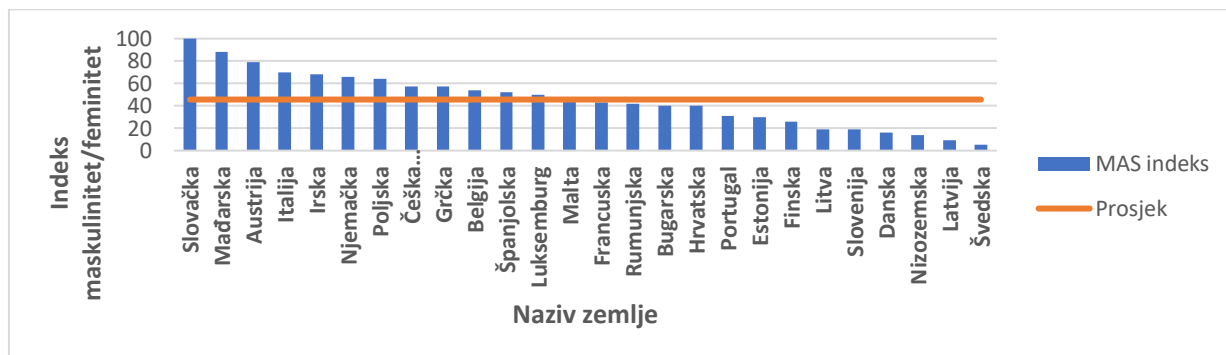
Slika 3. Prikaz vrijednosti indeksa individualizma i kolektivizma za članice EU



Izvor: rad autorice prema: Reddit. EU- 28 countries ranked by Hofstede's cultural dimensions. Dostupno na: [https://www.reddit.com/r/europe/comments/4g88kt/eu28\\_countries\\_ranked\\_by\\_hofstedes\\_cultural/](https://www.reddit.com/r/europe/comments/4g88kt/eu28_countries_ranked_by_hofstedes_cultural/) (29.04.2020.)

Slika 4. prikazuje vrijednosti indeksa maskuliniteta i feminiteta zemalja Europske unije. Zemlje Europske unije se uvelike razlikuju u vrijednostima ove dimenzije. Slovačka, Mađarska i Austrija se nalaze u svjetskom vrhu po vrijednostima indeksa maskuliniteta. Nasuprot njima, Švedska s indeksom 5 te Latvija s indeksom 9 se zemlje s izrazitom izraženim feminitetom. S indeksom 40 Hrvatska se nalazi ispod prosjeka te je time zemlja u kojoj još uvijek prevladava feminitet.

Slika 4. Prikaz vrijednosti indeksa maskuliniteta i feminiteta za članice EU

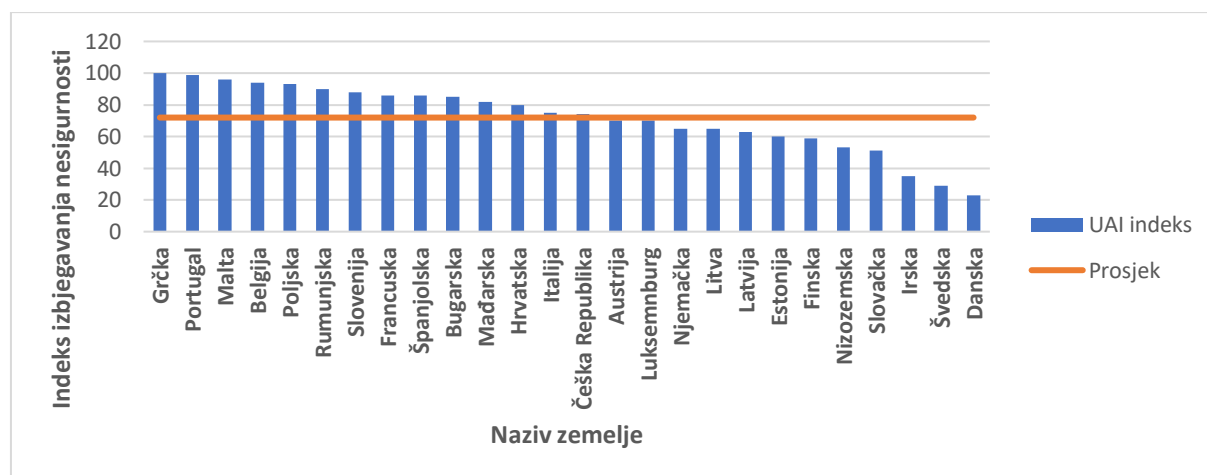


Izvor: rad autorice prema: Reddit. EU- 28 countries ranked by Hofstede's cultural dimensions. Dostupno na: [https://www.reddit.com/r/europe/comments/4g88kt/eu28\\_countries\\_ranked\\_by\\_hofstedes\\_cultural/](https://www.reddit.com/r/europe/comments/4g88kt/eu28_countries_ranked_by_hofstedes_cultural/) (29.04.2020.)

Slika 5. prikazuje u kojoj mjeri ljudi koji su stanovnici 26 zemalja članica Europske unije osjećaju prijetnju ili strah od nepoznate situacije. Prosjek iznosi 71, što znači da za veći dio navedenih zemalja karakterizira niska tolerancija na nesigurnost te iz tog razloga preferiraju stroga pravila. Danska, Švedska i Irska s iznimno niskim vrijednostima ovog indeksa, narušavaju taj prosjek te se njihovo stanovništvo puno lakše snalazi u neizvjesnim situacijama te ih karakterizira puno

opušteniji pristup. Grčka je zemlja koja na razini Europske unije, ali i svijeta, ostvaruje najviši indeks izbjegavanja nesigurnosti. Hrvatska s indeksom 80 spada u istu grupu zemalja. Općenito, u takvim zemljama, stanovništvo zbog straha od nepoznatog, većinom kupuje nove automobile i ima averziju prema rabljenim stvarima, u dizajnu se cijeni čistoća, a isto tako u većoj mjeri koriste prirodne proizvode.

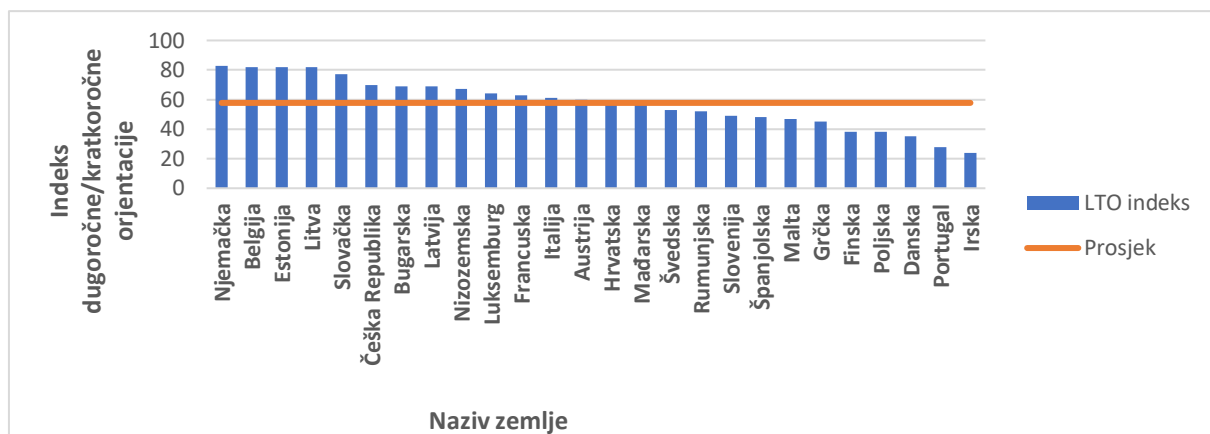
Slika 5. Prikaz vrijednosti indeksa izbjegavanja nesigurnosti za članice EU



Izvor: rad autorice prema: Reddit. EU- 28 countries ranked by Hofstede's cultural dimensions. Dostupno na: [https://www.reddit.com/r/europe/comments/4g88kt/eu28\\_countries\\_ranked\\_by\\_hofstedes\\_cultural/](https://www.reddit.com/r/europe/comments/4g88kt/eu28_countries_ranked_by_hofstedes_cultural/) (29.04.2020.)

Slika 6. prikazuje dimenzije zvanu dugoročna orijentacija. Suprotan pol te orijentacije naziva se kratkoročna orijentacija. Vidljivo je da u Europskoj uniji postoji razlika između članica upravo u ovoj dimenziji, no većinom prevladavala dugoročna orijentacija. To znači da je stanovništvo okrenuto budućnosti te cijeni upornost i štednju. Ulaganja u istraživanje i razvoj su značajna te se u zemljama Europske unije daje važnost modernom obrazovanju. Najveći indeks postigla je Njemačka s vrijednosti 83, a najniži Irska s indeksom 24. Općenito, u svijetu najviši indeks bilježe zemlje kao što su Sjeverna Korea, Tajvan, Japan i Kina, a najniži Portoriko i Gana. Hrvatska s indeksom 58, bilježi rezultat najbliži Europskom prosjeku te iako se nalazi na granici, spada u zemlje dugoročne orijentacije.

Slika 6. Prikaz vrijednosti indeksa dugoročne i kratkoročne orijentacije članica EU



Izvor: rad autorice prema: Reddit. EU- 28 countries ranked by Hofstede's cultural dimensions. Dostupno na: [https://www.reddit.com/r/europe/comments/4g88kt/eu28\\_countries\\_ranked\\_by\\_hofstedes\\_cultural/](https://www.reddit.com/r/europe/comments/4g88kt/eu28_countries_ranked_by_hofstedes_cultural/) (29.04.2020.)

### 3.4.2. Usporedba zemalja Europske Unije upotrebom Hallovog modela

Literatura koja analizira Hallov model ne daje detaljnu analizu svi zemalja prema kontekstu i načinu komunikacije u svijetu pa tako i u Europi. Mnoge zemlje su svrstane u skupine prema geografskom položaju ili jezičnoj skupini. Upravo iz tog razloga, ovdje je ostavljeno dosta prostora za detaljniju analizu. Hall, E. & Hall, M.<sup>101</sup> raspoređuju određene zemlje svijeta na visokokontekstne i niskokontekstne. U svijetu i Europi, Njemačka je zemlja koja se nalazi na vrhu liste niskokontekstnih zemalja. Slijede ju zemlje njemačkog govornog područja, a nasuprot tome je Japan koji je u svijetu poznat kao najviše kontekstna kultura, dok je u Europi to, prema danim podacima, Grčka. Osim navedenih, europske zemlje koje se navode u popisu su Skandinavske zemlje koje su pozicionirane kao niskokontekstne te redom Francuska, Italija i Španjolska koje gradiraju od najmanje visokokontekstne kulture prema najvišoj.

Što se tiče zemalja koje nisu spomenute, prema Pendeu<sup>102</sup> slavenske zemlje i sve zemlje katoličkog kulturnog nasljeđa su zemlje visokog konteksta. Prema tome, Hrvatska, Bugarska, Slovenija, Slovačka, Poljska, Češka spadaju u zemlje visokog konteksta. Irska je zemlja u kojoj prevladava

<sup>101</sup> Hall, E., Hall, M. (1990). *Understanding cultural differences: German, French, Americans*. Yarmouth: Intercultural Press, str. 14.

<sup>102</sup> Pende, H. (2014). *Korporacijsko komuniciranje: Interakcija menadžera, zaposlenika i šireg okruženja*. Tourism and hospitality management, vol. 10, br. 3-4, str. 179. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/181734>.

niskokontekstna kultura<sup>103</sup>, a zbog svog katoličkog nasljeđa, Portugal, zajedno s Italijom i Španjolskom, spada u zemlje visokog konteksta. Mađarska<sup>104</sup> i Rumunjska<sup>105</sup> dio su iste skupine. Belgija nije jedinstvena, nego ovisi o govornom području. Stoga, njemačko i nizozemsko govorno područje spada pod kulturu niskog konteksta dok u francuskom govornom području, prevladava kultura visokog konteksta. Podaci o Luksemburgu, Cipru i Malti nisu dostupni, a Velika Britanija nije uvrštena u analizu zbog izlaska iz Europske unije.

### **3.5. Vanjsko-trgovinski odnosi Republike Hrvatske s drugim članicama EU**

Temelj Europske unije čine zajedničko tržište i carinska unija koji su uspostavljeni kako bi olakšali i potaknuli vanjskotrgovinsku razmjenu između zemalja članica. Zajedničko tržište omogućava slobodno kretanje osoba, dobara, usluga i kapitala unutar EU. Sve zemlje članice dio su i jedinstvene carinske unije te zbog toga imaju zajedničke carinske propise koji im omogućavaju međusobnu bescarinsku trgovinu, dok prihodi od carina postaju zajednički prihodi EU. Republika Hrvatska je dio ove zajednice od 01.07.2013. te se nalazi među prvih pet država članica EU-a koje realiziraju više od tri četvrtine svog uvoza iz drugih država članica EU-a.<sup>106</sup> Micanje trgovinskih barijera između Republike Hrvatske i ostalih zemalja članica, samo je dodatno potaknulo uvoz i izvoz između ovih zemalja te povećalo učestalost pregovora između Republike Hrvatske i ostalih zemalja članica. U ovom poglavlju, razmotrit će se obilježja i globalno značenje zajedničkog EU tržišta te njegove prednosti i nedostaci. Analizom uvoza i izvoza, utvrdit će se ostvaren vanjskotrgovinski promet Republike Hrvatske sa svim ekonomskim grupacijama zemalja, a glavni naglasak će biti stavljen na analizu uvoza i izvoza s Europskom unijom. Detaljnijom analizom, utvrdit će se najveći vanjskotrgovinski partneri Republike Hrvatske iz Europske unije.

---

<sup>103</sup> Top-dissertations. *Intercultural communication – Ireland*. Dostupno na: <https://top-dissertations.com/essays/research/intercultural-communication-ireland/> (01.05.2020.)

<sup>104</sup> Guevara, L. (2014). *Cultural metrics: Hungary*. Global public relations. Dostupno na: <https://globalreputationmanagement.wordpress.com/2014/02/26/cultural-metrics-hungary/> (01.05.2020.)

<sup>105</sup> Sepi, A. (2014). *Tips for doing business with Romanians*. Yourtranscreator. Dostupno na: <https://yourtranscreator.com/2014/08/13/32-tips-for-doing-business-with-romanians/> (02.05.2020.)

<sup>106</sup> Državni zavod za statistiku. (2019). *Robna razmjena RH s inozemstvom u 2018. konačni podaci*. Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/04-02-02\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/04-02-02_01_2019.htm) (05.05.2020.)

### 3.5.1. Obilježja i globalno značenje zajedničkog EU tržišta

Unatoč činjenici da su posljednjih godina Europska migracijska kriza i izlazak Velike Britanije iz Europske unije (*Brexit*) dovele u pitanje opstanak i snagu Europske unije, njen značaj na svjetskoj ekonomskoj i političkoj sceni ostaje i dalje neupitan. Unutar 28 članica Europske unije, živi 508 milijuna stanovnika, što čini preko 7% svjetske populacije. Prema broju stanovnika, Europska unija se brojačano nalazi na trećem mjestu u svjetskom poretku - odmah iza Kine i Indije. Osim što se ističe veličinom tržišta, BDP po glavi stanovnika Europske unije iznosi €25 000 što je duplo veće od svjetskog prosjeka. Ovaj podatak upućuje na visoki životni standard, a time i veću kupovnu moć. Zbog veličine tržišta i tržišnih segmenata te visoke kupovne moći, Europska unija je iznimno važna za poslovanje mnogih kako domaćih, tako i svjetskih poduzeća.

Euro kao službena valuta Europske unije je druga vodeća svjetska valuta. Zemlje članice Europske unije koje su uvele euro kao službenu valutu dio su eurozone. Eurozona obuhvaća 19 od 27 zemalja članica te je time drugo najveće gospodarsko područje u svijetu. Uz to, mnoge zemlje koje nisu dio eurozone izravno ili neizravno vežu svoju valutu uz euro. Time se dodatno ističe snaga ove valute. U mnogim manjim zemljama kao što je Republika Hrvatska, stanovnici se zadužuju u eurima, umjesto u svojoj službenoj valuti čime ističu svoje povjerenje u euro kao valutu. Europska unija je jedna od kreatora svjetskih gospodarskih i političkih događaja. Zajedno s Kanadom, Francuskom, Njemačkom, Italijom, Japanom, Rusijom, Ujedinjenim Kraljevstvom te Sjedinjenim Američkim Državama, Europska unija je članica G8 – skupina industrijskih najrazvijenijih i gospodarskih najmoćnijih zemalja svijeta.

Što se tiče prednosti i nedostataka zajedničkog europskog tržišta, ono se smatra najvećim postignućem ekonomske integracije. Glavni motiv stvaranja zajedničkog EU jest jačanje utjecaja, pojedinačno gledano manjih zemalja, na globalnu politiku i gospodarstvo zajedničkim djelovanjem. Uz to, ono uklanja sve barijere te omogućava jednake prilike svim stanovnicima Europske unije kod iskorištavanja svih dostupnih mogućnosti unutar Europske unije. Zadnjih godina, zbog migracijske krize i *Brexit*a, sve se više ističu nedostaci Europske unije. Unutar i izvan Europske unije, ljudi se općenito dijele u dvije skupine ovisno o svom stavu prema Europskoj uniji, neki više vide nedostatke, a neki više vide prednosti članstva. U nastavku su u Tablici 10. navedene prednosti i nedostaci Europske unije i zajedničkog tržišta.



Tablica 10. Prednosti i nedostaci zajedničkog tržišta EU

Prednosti	Nedostaci
Stabilnost tržišta	Rast broja osoba koje se nesmetano kreću bez dokumenata ili s lažnim osobnim dokumentima, što može naštetiti sigurnosti zemalja.
Zajedničko EU tržište jača kupovnu moć građana koji žive na njenom teritoriju.	Članstvo nije besplatno
Neometana razmjena radne snage i znanja čime se jača tržišna konkurencija cijele EU te raspoređuje nezaposlenost.	Sve zemlje nemaju jednak rast
Korištenje ekonomije obujma, čime poduzeća postaju konkurentnija na globalnoj razini	Veliki broj različitih kultura i etničkih grupa čije razlike nije uvijek moguće pomiriti.
Nepostojanje carina i tarifa smanjuje troškove izvoza, čime je i cijena finalnog proizvoda niža.	Rast ekstremnih pogleda koji se razlikuju od centrističkih predodžbi na kojima je osnovana Europska unija.
Standardi proizvodnje i zakoni na razini Europske unije zaštićuju potrošača i omogućavaju mu racionalnije kupovne odluke	

Izvor: rad autorice prema: Futureofworking. 18 Advantages and Disadvantages of the European Union. Dostupno na: <https://futureofworking.com/11-advantages-and-disadvantages-of-the-european-union/> (22.05.2020.)

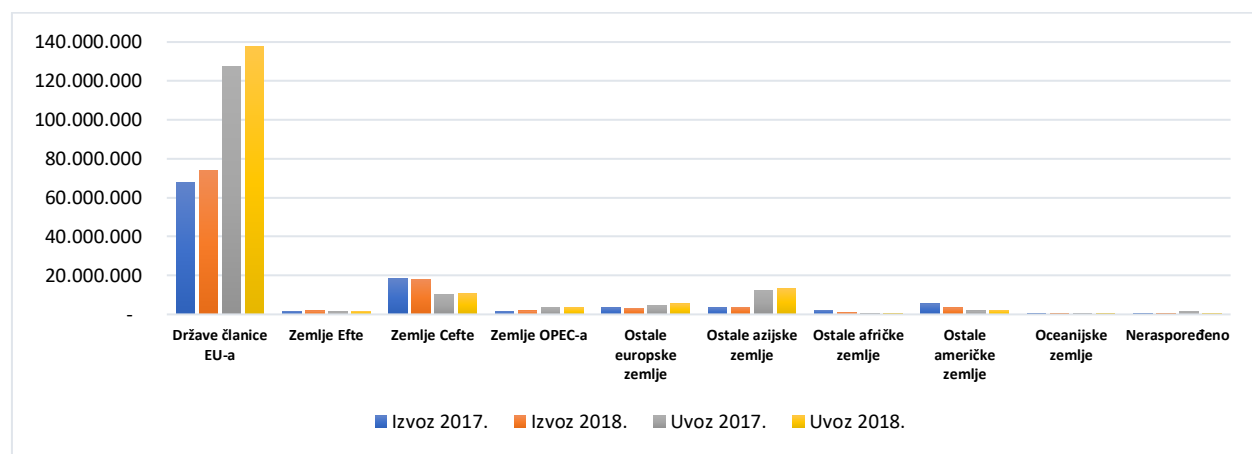
### 3.5.2. Izvoz i uvoz Republike Hrvatske prema ekonomskim grupacijama zemalja

Za razvoj svakog nacionalnog gospodarstva, bez obzira na njegovu veličinu ili razvijenost, neophodna je međunarodna razmjena s drugim zemljama. Ključnu ulogu u međunarodnoj razmjeni imaju uvoz i izvoz. Izvoz omogućuje raspolaganje devizama potrebnim za uvoz proizvoda i korištenje usluga iz inozemstva. Za razliku od izvoza, uvoz se javlja u funkciji podmirenja potreba domaćeg pučanstva i domaćeg gospodarstva robom i uslugama kojih na domaćem tržištu uopće nema ili ih nema u dovoljnim količinama. U nastavku se analizira uvoz i izvoz Republike Hrvatske u 2017. i 2018. godini prema ekonomskim grupacijama zemalja.

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku (22.svibanj 2020.), u 2018. godini u usporedbi s 2017. zabilježen je porast izvoza i uvoza kao i vanjskotrgovinskog deficita te pad pokrivenosti uvoza izvozom. Ukupan izvoz Republike Hrvatske u 2018. iznosio je oko 108 milijardi kuna, što je u usporedbi s 2017. povećanje za oko 3 milijarde kuna, odnosno za oko 3%. Ukupan je uvoz

istodobno iznosio oko 176 milijardi kuna i povećao se za oko 13 milijardi kuna, odnosno veći je za oko 8% u usporedbi s 2017. Deficit robne razmjene s inozemstvom u 2018. iznosio je oko 68 milijardi kuna te je porastao za oko 16%, odnosno veći je za oko 10 milijardi kuna u odnosu na 2017. Zbog snažnijeg rasta uvoza u odnosu na izvoz pokrivenost uvoza izvozom iznosila je oko 61% u 2018. te je smanjena u odnosu na 2017. godinu kada je iznosila 64%. (Državni zavod za statistiku, 24.svibanj 2019.)

Slika 7. Grafički prikaz vrijednosti izvoza i uvoza Hrvatske prema ekonomskim grupacijama zemalja u 2017/2018



Izvor: rad autorice prema: Državni zavod za statistiku. (2019). *Robna razmjena RH s inozemstvom u 2018. konačni podaci*. Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/04-02-02\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/04-02-02_01_2019.htm)

Iz Slike 9 je jasno vidljivo da je u 2018. godini najveći promet ostvaren između Republike Hrvatske i zemalja Europske unije. Ukupan izvoz Republike Hrvatske u zemlje EU iznosio je 69% ukupnog izvoza 2018. godine, dok je u istom razdoblju uvoz iz navedenih zemalja iznosio 78% ukupnog uvoza. U usporedbi s 2017. godinom, izvoz u Europsku uniju je narastao za 8,52%, točnije za nešto više od 6 milijuna kuna. Izvoz u Europsku uniju u 2018. bilježi rast za nešto više od 10 milijuna kuna, točnije 7,38% u usporedbi s 2017. godinom. S udjelom od 17% u ukupnom izvozu 2018., na drugom mjestu se nalaze zemlje CEFTE (Albanija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Kosovo, Moldavija, Sjeverna Makedonija, Srbija). Uzimajući u obzir činjenicu da u zemlje CEFTE spadaju sve susjedne zemlje koje nisu dio Europske unije te ostale zemlje iz regije, ovaj poredak je logičan. Ukupan uvoz iz navedenih zemalja u 2018. godini iznosi 6% ukupnog uvoza. U 2018. godini, izvoz u zemlje CEFTE je pao za 48 809 kn, dok je uvoz porastao za 575 858 kn u odnosu na 2017. Najmanji vanjskotrgovinski promet, Republika Hrvatska ostvaruje s oceanijskim zemljama

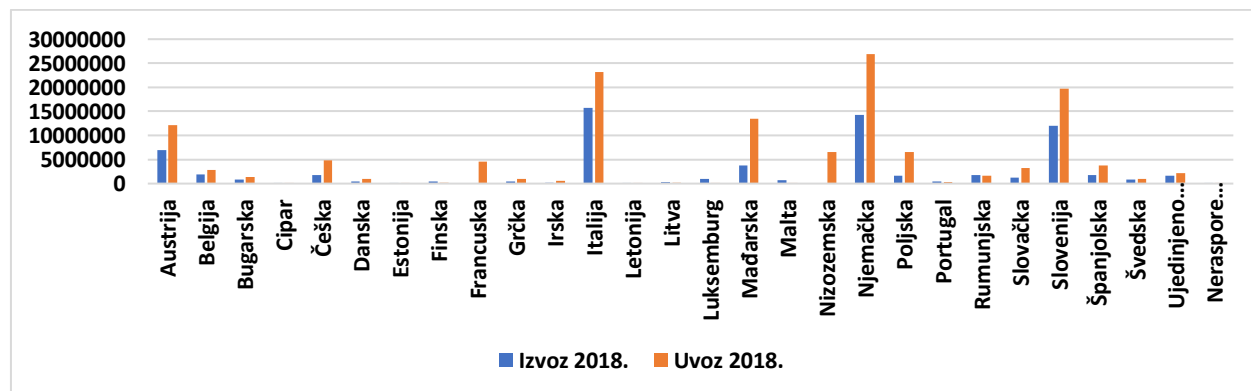
(Australija, Maršalovi Otoci, Novi Zeland, ostale zemlje). Navedene zemlje nisu ostvarile niti 1% u ukupnom uvozu i izvozu 2018. godine.

Analizom podataka od 2010. do 2012. godine<sup>107</sup>, utvrđeno je da natpolovična većina robne razmjene Hrvatske otpada na zemlje iz Europske unije čak i prije članstva. CEFTA, čiji je član Hrvatska bila u promatranom razdoblju, čini drugog najvažnijeg vanjskotrgovinskog partnera. Stoga, moguće je zaključiti da ovaj trend u kojem su zemlje članice Europske unije najveći vanjskotrgovinski partneri Republike Hrvatske, započinje i prije samog članstva, a da je članstvo samo olakšalo i potaknulo međusobnu razmjenu između zemalja članica.

### 3.5.3. Najznačajniji hrvatski vanjskotrgovinski partneri unutar Europske unije

Kao što je ranije navedeno, Republika Hrvatska još od 2010. najveći vanjskotrgovinski promet ostvaruje sa zemljama članicama Europske unije. Od članstva u EU izvoz i uvoz iz EU rastu iz godine u godinu, ali je značajnije bilo povećanje uvoza pa je tako deficit u razmjeni s EU već u prvoj godini članstva drastično porastao i iz godine u godinu nastavlja rasti.<sup>108</sup> U nastavku, detaljno će se analizirati vanjskotrgovinski odnos sa svakom članicom EU.

Slika 8. Grafički prikaz vrijednosti izvoza i uvoza Hrvatske prema članicama EU



Izvor: rad autorice prema: Državni zavod za statistiku. (2019). *Robna razmjena RH s inozemstvom u 2018. konačni podaci*. Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/04-02-02\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/04-02-02_01_2019.htm)

<sup>107</sup> Vrgoč, I. (2019), op.cit., str. 22.

<sup>108</sup> Vrgoč, I. (2019), op.cit., str. 24.

Prema Slici 10., Republika Hrvatska je u 2018. godini ostvarila najveći vanjskotrgovinski promet s Njemačkom, Italijom i Slovenijom. U uvozu predvodi Njemačka koja je u Hrvatsku izvezla robe u vrijednosti od skoro 27 milijuna kuna. To čini više od 15% u ukupnom hrvatskom uvozu 2018. godine. Slijedi ju Italija s nešto više od 23 milijuna kuna, a na trećem mjestu po uvozu je Slovenija. Republika Hrvatske je najviše izvozila u Italiju i to nešto više od 15 milijuna kuna što je gotovo 15% hrvatskog izvoza. Po izvozu, Njemačka je na drugom mjestu, a slijedi ju Slovenija s udjelom od skoro 11% u ukupnom izvozu. Austrija i Mađarska su nakon Njemačke, Italije i Slovenije najveći vanjskotrgovinski partneri iz Europske unije. U istom razdoblju, Hrvatska je najmanje izvezla u Cipar, a najmanje je uvezla iz Estonije.

Tablica 9. Vrijednosti i stope rasta uvoza i izvoza Hrvatske prema pojedinim članicama EU

<b>IZVOZ</b>	<b>2013.</b>	<b>2014.</b>	<b>2015.</b>	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>
	<b>Italija</b>					
<b>Izvoz u mil.kn</b>	10 551	10 982	11 751	12 693	14 290	15 770
<b>Udio u ukupnom izvozu (%)</b>	14,5	13,9	13,4	13,7	14,2	14,6
<b>Stopa rasta (%)</b>	-4,7	4,1	7	8	12,6	10,4
	<b>Slovenija</b>					
<b>Izvoz u mil.kn</b>	7 557	8 989	10 791	11 594	12 877	14 300
<b>Udio u ukupnom izvozu (%)</b>	10,4	11,4	12,3	12,5	12,3	13,3
<b>Stopa rasta (%)</b>	21,4	18,9	20	7,4	17,6	11,1
	<b>Njemačka</b>					
<b>Izvoz u mil.kn</b>	8 535	8 861	9 926	10 949	11 247	11 949
<b>Udio u ukupnom izvozu (%)</b>	10,4	11,2	11,3	11,8	10,8	11,1
<b>Stopa rasta (%)</b>	21,4	3,8	12	10,3	-3	6,2
	<b>UVOZ</b>					
	<b>2013.</b>	<b>2014.</b>	<b>2015.</b>	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>
	<b>Italija</b>					
<b>Uvoz u mil.kn</b>	16 392	18 668	18 514	18 737	20 977	23 235
<b>Udio u ukupnom uvozu (%)</b>	13,1	14,3	13,1	12,6	12,8	13,2
<b>Stopa rasta (%)</b>	-4,1	13,9	-0,8	1,2	12	10,8
	<b>Slovenija</b>					
<b>Uvoz u mil.kn</b>	14 353	14 142	15 013	16 216	17 557	19 698
<b>Udio u ukupnom uvozu (%)</b>	11,5	10,8	10,7	10,9	10,8	11,1
<b>Stopa rasta (%)</b>	23,6	-1,5	6,2	8	8,3	12,2
	<b>Njemačka</b>					
<b>Uvoz u mil.kn</b>	17 536	19 787	21 872	23 931	25 082	26 880
<b>Udio u ukupnom uvozu (%)</b>	14	15,1	15,5	16,1	15,4	15,3
<b>Stopa rasta (%)</b>	7,8	12,8	10,5	9,4	4,8	7,2

Vrgoč, I. (2019). *Robna razmjena RH prije i poslije članstva u Europskoj Uniji*. Završni rad. Split: Sveučilište u Splitu – Ekonomski fakultet, str. 19

Tablica 10. analizira hrvatske najveće vanjskotrgovinske partnere iz Europske unije od ulaska u Europsku uniju. U analizi su uvršteni apsolutni iznosi uvoza i izvoza, udio u ukupnom izvozu i

uvozu te stopa rasta uvoza i izvoza s Njemačkom, Italijom i Slovenijom. Izvoz u Italiju, nakon što je tri godine zaredom bilježio pad u 2014., prvoj punoj godini članstva RH u uniji, počeo je bilježiti rast. Izvoz u Njemačku i Sloveniju je nastavljao rasti, a u Sloveniju je imao velike stope rasta pa je 2014. Slovenija pretekla Njemačku i postala druga zemlja izvoza RH te je udvostručila svoj udio u ukupnom izvozu. U 2017. izvoz u Sloveniju je pao 3%, a u Njemačku porastao 18% pa je Njemačka opet postala drugu najveće izvozno tržište za Hrvatsku. Što se tiče uvoza nakon od 2013. Njemačka je pretekla Italiju na mjestu prvog uvoznika u RH i rast se uvoza iz Njemačke nastavio i narednih godina. Italija je od 2013. redovito drugi najveći uvoznik i taj uvoz je rastao sve godine od tad izuzev 2013. i 2015. Uvoz iz Slovenije je rastao sve godine, s iznimkom 2014., pa se udio uvoza iz Slovenije u ukupnom uvozu povećao u odnosu na godinu razdoblje prije priključenja Hrvatske Europskoj uniji.<sup>109</sup>

Iza svih ovih brojeva stoje hrvatski poduzetnici koji svakodnevno pregovaraju s različitim kulturama, a najviše s različitim kulturama iz Europske unije. Saldo izvoza i uvoza Republike Hrvatske s Njemačkom, Italijom i Slovenijom je negativan, ali ono što je bitno je osnažiti pregovaračku moć hrvatskih poduzetnika u pregovorima s ovim kulturama. O njihovoj sposobnosti pregovora s navedenim kulturama, ovisi životni standard, BDP, radna mjesta i mnogi drugi životno bitni čimbenici Hrvata.

### **3.6. Komparativna analiza pregovaračkih poslovnih praksi najvažnijih vanjskotrgovinskih partnera temeljem sekundarnog istraživanja**

Europska unija je još od 2010. najveći vanjskotrgovinski partner Republike Hrvatske. Unutar granica Europske unije, kao što je već utvrđeno, najveći vanjskotrgovinski partneri Republike Hrvatske su Slovenija, Italija i Njemačka te se iznos uvoza i izvoza s ovim zemljama iz godine u godinu povećava. Shodno tome, moguće je zaključiti kako uspjeh velikog broj hrvatskih poduzetnika i menadžera ovisi o njihovim pregovaračkim sposobnostima u međukulturalnom okruženju, s naglaskom na pregovaranje sa Slovencima, Talijanima i Nijemcima. Za uspjeh u takvim okolnostima, potrebna je detaljna priprema. U nastavku se detaljno analizira pregovaračka

---

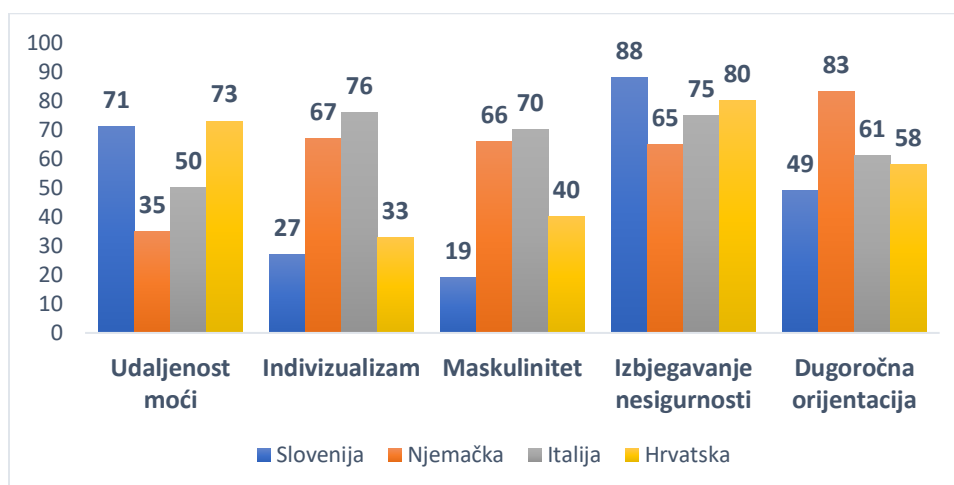
<sup>109</sup> Vrgoč, I. (2019), op.cit., str. 31

poslovna praska svake od navedenih zemalja temeljem sekundarnih podataka. Uz to, komparativnom analizom usporedit će se njihove sličnosti i različitosti te na kraju provesti usporedba s pregovaračkom praksom poduzetnika Republike Hrvatske.

### 3.6.1. Analiza pregovaračke poslovne prakse Slovenije

Hrvatska i Slovenija, kao susjedne zemlje, su često u povijesti dijelile istu sudbinu. Unatoč tome, postoje neke temeljne kulturološke različitosti koje su presudne za sve poslovne odnose Hrvata i Slovenaca. Danas se važnost Republike Slovenije očituje u podatku da u 2018. godini, čak 11% ukupnog izvoza i uvoza Republike Hrvatske je činio uvoz i izvoz iz Slovenije. U nastavku se analizira pregovaračka poslovna praksa Slovenije na temelju dostupnih podataka iz sekundarnih izvora.

Slika 9. Vrijednosti indeksa Hofstedovih dimenzija kulture za Sloveniju, Njemačku, Italiju i Hrvatsku



Izvor: Hofstede insights. *Country comparison*. Dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/slovenia/>. (06.05.2020.)

Slika 11. prikazuje ostvareni indeks Slovenije, Njemačke, Italije i Hrvatske za pet Hofstedovih dimenzija kulture. U nastavku će se povezati indeks te njegov utjecaj na pregovaračku kulturu u Sloveniji.

S ostvarenom vrijednošću indeksa 71, Slovenija je zemlja visoke udaljenosti moći. Stoga, hijerarhija je neizostavan dio slovenske poslovne zajednice, a razina obrazovanja i iskustvo osobe

važni su za njen status i napredovanje u karijeri. Ljudima se odaje poštovanje na temelju njihove titule i njihovog položaja unutar hijerarhije kompanije.<sup>110</sup> U pregovorima sa Slovencima, pri prvom sastanku, iznimno je bitno obraćati se ljudima koristeći formalne titule te prezime, a prelazak oslovljavanja samo na ime, znači i jačanje odnosa s tom osobom te uspostavljanje temelja za daljnji razvoj pregovora. Korištenje akademskih titula u poslovnom svijetu, kao što su profesor ili doktor, povećava razinu poštovanja prema toj osobi, posebno kod starijih generacija. Utjecaj visoke udaljenosti moći, najviše je vidljiv kod starijih menadžera i poduzetnika koji preferiraju voditi pregovore s osobom koja je njima „ravna“, tj. osobama koje su njihova dobna skupina. Osoba koja vodi sastanak, zasigurno će biti najviši predstavnik određene slovenske tvrtke i on će određivati tempo pojedinog sastanka i cjelokupnih pregovora. Uz to, potrebno je više od jednog sastanka kako bi se pregovori zaključili te je prvi sastanak većinom formalnost na kojoj se upoznaju različite strane. Većina Slovenskih poslovnih organizacija poštuje strogu hijerarhiju, pa je moguće očekivati da samo viši menadžment donosi konačnu odluku. Rijetke su situacije u kojima niže razine imaju pravo glasa kod donošenja odluke u pregovorima.

S obzirom na ostvaren visok indeks udaljenosti moći, ne iznenađuje da je Slovenija s indeksom 27 kolektivistička kultura. U toj dimenziji je vidljivo jugoslavensko nasljeđe, a ono se očituje u tome da je za Slovence iznimno bitno izgraditi odnos i povjerenje s drugom stranom, prije sklapanja poslovnog dogovora. Za njih su druženje i gostoprimstvo vrlo značajni faktori u izgradnji poslovnih odnosa. Iz tog razloga, ručkovi i večere, kao manje formalni oblik druženja tijekom pregovora, su česti. S ostvarenim indeksom 19, Slovenija se smatra zemljom u kojoj vlada feminitet. Učinak ove dimenzije na pregovaranje, vidljiv je u odbojnosti koju stariji menadžeri imaju prema agresivnom način pregovaranja. Često, iako nisu emocionalno povezani sa suprotnom stranom, trude se stvoriti prijateljsku atmosferu kroz humor. Slovenski pregovarači će nastojati ostvariti *win-win* ishod, ali ponekad im je potrebno istaknuti prednosti danog prijedloga. Spremni su pristati na određene kompromise, ali od poslovnog partnera očekuju isto.<sup>111</sup> Pregovori sa Slovencima se vode po principu „moraš dati da bi nešto dobio“, što pogoduje pravednijim ishodima za obje strane

---

<sup>110</sup> Slide share. *Business culture in Slovenia*, sl. 6. Dostupno na: <https://www.slideshare.net/salfordbizsch/slovenian-businesscultureslovenia> (07.05.2020.)

<sup>111</sup> Čater, T., Pučko, D. (2011). *Cultural Dimensions and Leadership Styles Perceived by Future Managers: Differences between Slovenia and a Cluster of Central European Countries*. Organizacija, br. 44, vol. 4, str. 92.

pregovora. Unatoč visokom feminitetu, slovenski pregovarači koriste manipulativne taktike pregovaranja. Prema Završnikovom istraživanju<sup>112</sup>, najčešće korištena pregovaračka taktika od strane slovenskih poduzetnika je taktika „kriški“. Skoro polovica ispitanika, točnije 47,37% se koristi njome. Na drugom mjestu je taktika „dobar i loš dečko“, na trećem „postavljanje ekstremnih uvjeta“, a iza nje taktika „ograničene ovlasti“. 6,58% ispitanika je odgovorilo da se najčešće koristi taktikom „uzmi ili ostavi“. U istraživanju je naglašeno kako razumijevanje pregovaračkih taktika od strane slovenskih menadžera nije previše uvjerljivo te da se pojavljuje pitanje koliko se dobro snalaze s upotrebom svake od pojedinih taktika. Uvriježeno je mišljenje da slovenski menadžeri koriste prvenstveno obrambene taktike u pregovorima sa stranim partnerima.

Kod izbjegavanja nesigurnosti Slovenci bilježe visok rezultat, čak 88. Zbog toga, u pregovorima, iako je postignut verbalni dogovor, Slovenci će očekivati pisani ugovor u kojem će biti detaljno zapisani svi uvjeti i dogovori.<sup>113</sup> Tek potpisivanjem takvog ugovora, pregovori su završeni. Na ovaj način pokušavaju izbjeći sve oblike nesporazuma. Uz to, Slovenci su jako točni i vole da se drugi pojavljuju na sastancima na vrijeme jer nedolazak na vrijeme, smatraju jednim od oblika nepoštovanja. Sebe vide kao profesionalce, što znači da su povjerljivi, odlučni i izravni te stoga isto to traže i od suprotne strane. Prema Završnikovom istraživanju<sup>114</sup> koje je provedeno na 76 slovenskih poduzetnika, 53,95% ispitanika je odgovorilo da se uvijek pripremaju za pregovore, a 35,53% ispitanika se u većem broju slučajeva priprema za pregovore. Ovakvi rezultati osim što ukazuju na shvaćanje slovenskih poduzetnika o bitnosti pripreme kao faze pregovaračkog procesa, ujedno i objašnjava ostvaren visok indeks izbjegavanja nesigurnosti. S ostvarenom srednjom vrijednosti indeksa dugoročne i kratkoročne orijentacije, 49, ne postoji jasna preferencija Slovenaca prema ovoj dimenziji.

Slovenija kao post-tranzicijska zemlja ima veliki jaz između starijih i mlađih generacija. Dok su stariji menadžeri pod velikim utjecajem nekadašnjeg komunističkog režima, na mlađe generacije

---

<sup>112</sup> Završnik, B. (2014). *Slovenian managers in business negotiations*. Scientific annals of economics and business, br. 61, vol. 1, str. 98. Dostupno na:

[https://www.researchgate.net/publication/272535730\\_Slovenian\\_Managers\\_in\\_Business\\_Negotiations](https://www.researchgate.net/publication/272535730_Slovenian_Managers_in_Business_Negotiations)

<sup>113</sup> Slide share. *Business culture in Slovenia*, sl. 12. Dostupno na: <https://www.slideshare.net/salfordbizsch/slovenian-businesscultureslovenia> (09.05.2020.)

<sup>114</sup> Završnik, B. (2014)., op.cit., str. 105.



veliki utjecaj ima zapad te školovanje u zemljama kao što su SAD. U godinama koje dolaze, moguće je očekivati velike promjene u vrijednostima indeksa Hofstedovih dimenzija kulture. Iako je stav prema poslu i profesionalizmu u Sloveniji sličan onom u Austriji i Njemačkoj<sup>115</sup>, Slovenija je zemlja koja prema Hallovoj podjeli spada u visokokontekstnu kulturu. Neverbalna komunikacija je vitalan dio svakog pregovora. Stoga, Slovenci preferiraju komunikaciju „oči u oči“. Ne ostvarivanje kontakta očima se u Sloveniji smatra ne pokazivanjem interesa za određenu temu te se tako odaje dojam da se nešto pokušava sakriti.<sup>116</sup> To je još jedan od razloga zbog kojeg ulažu vrijeme i napor u upoznavanje druge strane kako bi u potpunosti razumjeli kontekst koji se krije iza poruke.

Zaključno, pregovaranje sa Slovencima karakterizira potreba za razvijanjem odnosa s drugom stranom kroz neformalna druženja, spremnost na ustupak ukoliko i druga strana daje nešto zauzvrat te visoka razina izbjegavanja nesigurnosti koja se manifestira kroz važnost pismenog dogovora te odnos prema vremenu.

### **3.6.2. Analiza pregovaračke poslovne prakse Italije**

Italija je već godinama je u vrhu zemalja uvoznika iz RH. Shodno tome, od članstva u Europskoj uniji, izvoz u Italiju iz godine u godinu bilježi rast. Zbog velike važnosti talijanske kulture i pregovaračke prakse za hrvatsko gospodarstvo, u nastavku će se staviti naglasak na indekse Hofstedovih dimenzija Italije, njihovog utjecaja na pregovaranje te na dostupne podatke o pregovaračkoj praksi talijanskih poduzetnika. Jedno od najvećih kulturnih obilježja koje je svojstveno Italiji je svakako podjela između sjevera i juga. Postoji napetost između bogatijeg i industrijski razvijenog sjevera i ruralnijeg i siromašnijeg juga gdje se stil života i percepcija bogatstva razlikuju.<sup>117</sup> Razlike između sjevera i juga prilično su upečatljive: dok je sjeverna Italija iskusna, faktička, moderna, industrijska, napredna i poštuje zakon, južnu Italiju se opisuje kao maštovitu, tradicionalnu, poljoprivrednu, crkvenu i obiteljsku. Međutim, i sjeverni i južni Talijani

---

<sup>115</sup> Slide share. *Business culture in Slovenia*, sl. 13. Dostupno na: <https://www.slideshare.net/salfordbizsch/slovenian-businesscultureslovenia> (09.05.2020.)

<sup>116</sup> Slide share. *Business culture in Slovenia*, sl. 14. Dostupno na: <https://www.slideshare.net/salfordbizsch/slovenian-businesscultureslovenia> (09.05.2020.)

<sup>117</sup> Nicks, M., Tomalin, B. (2010). *World's Business Cultures*. Brisbane: Thorogood, str. 207.

poznati su kao prijateljski raspoloženi, gostoljubivi, velikodušni, pouzdani, odani, pronicljivi i u osnovi okrenuti ljudima.<sup>118</sup>

Slika 11. u potpoglavlju Analiza pregovaračke poslovne prakse Slovenije, prikazuje vrijednosti Hofstedovih dimenzija i za Italiju. Shodno tome, na temelju vrijednosti svakog pojedinog indeksa, analizirat će se utjecaj ovih dimenzija na pregovaranje talijanskih poduzetnika. Općenito, uvriježeno je mišljenje kako se zbog već navedenih kulturoloških razlika vrijednosti Hofstedovih dimenzija kulture sjeverne i južne Italije uvelike razlikuju. Posljedično se smatra da je i poslovna praksa, a time i pregovaranje sjeverne i južne Italije uvelike različito. Ljudi iz sjevernog dijela Italije, posebno mlađe generacije, radije bi voljeli ravnopravnost i decentralizaciju moći i odlučivanja, dok južni Talijani uglavnom vole kontrolu i formalni nadzor. Štoviše, sjeverna Italija obično pokazuje sklonost timskom radu i otvorenom stilu upravljanja. Stoga je, s obzirom na to da sjeverna Italija ima nizak indeks udaljenosti moći, a nasuprot njima jug iznimno visok indeks udaljenosti moći, Italija postigla 50 bodova vrijednosti ove dimenzije. Takva razlika u percepciji moći stvara razlike u poslovnim strukturama i pristupu upravljanju u dva dijela zemlje.<sup>119</sup>

Unatoč tome, u strukturi poduzeća, u cijeloj Italiji postoji hijerarhija. Oni poštuju dob, staž i moć. Vrhovni menadžeri imaju svu moć pri donošenju odluka i njihova je osobna uključenost u sve poslovne procese neizbježna. Iz tog razloga je u pregovaranju s Talijanima nužno odrediti tko je glavna i odgovorna osoba unutar pregovaračkog tima jer je vrlo rijetko da će podređeni donositi odluke ili biti uključen u sam proces odlučivanja. Kod Talijana je to ili najstarija osoba ili osoba s najvišom titulom. Još jedna od pojava u poslovnoj praksi Talijana, koja se kosi sa srednjom vrijednošću indeksa udaljenosti moći, je korištenje titula. Ljubaznost ne znači da se formalnost ne računa. Talijani svoje poslovne partnere nazivaju gospodine - *Signor* - ili gospođu - *Signora* - plus prezimenom. Osobe koje imaju akademski stupanj nazivaju se *Dottore* ili *Dottoressa*, a svi obraćaju pažnju na statuse, ocjene i godine iskustva. Općenito, Talijani su ponosni na svoje naslove

---

<sup>118</sup> Lewis, R. D. (2010). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. Venezia: Nicholas Brealey Publishing, str. 231.

<sup>119</sup> Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010)., op.cit., str. 44.

i koriste ih tijekom razgovora, dok je korištenje samo imena dopušteno tek nakon dužeg upoznavanja.<sup>120</sup>

S ostvarenih 76 bodova za Hofstedov indeks individualizma, Italija je individualistička kultura u kojoj se cijeni individualno razmišljanje i zalaganje, a uspjeh svakog zaposlenika ovisi isključivo o njegovom radu i sposobnostima. U južnoj Italiji je moguće primijetiti manje individualističko ponašanje: obiteljska mreža i skupina u koju se pripada važni su društveni aspekti, a rituali poput vjenčanja ili nedjeljnih ručkova s obitelji prigoda su koja se ne može propustiti. Ljudi koji idu iz južne Italije prema sjeveru kažu da im nije hladno samo zbog drugačije klime, već i zbog manje "toplog" pristupa u odnosima.<sup>121</sup> U poslu, individualizam se očituje u tome da rad u timu nije baš popularan u Italiji jer zadatke obično obavljaju pouzdani pojedinci. Isto tako, nije neobično da se pregovaračka strana sastoji samo od jedne osobe, ali moguće je očekivati da za pregovaračkim stolom sjedi i cijeli tim. Ipak, pri ocjenjivanju uspješnosti i radnog učinka, novčani tok, promet i bruto dobit poduzeća u cjelini su važniji od osobnih karakteristika.<sup>122</sup> Izgradnja trajnih i pouzdanih odnosa važna je za većinu ljudi u ovoj zemlji. Međutim, takvi odnosi nisu nužni preduvjet početnih poslovnih interakcija, barem u sjevernim dijelovima zemlje. Stoga, ukoliko tijekom pregovora dođe do promjene pregovaračkog tima, za Talijane to ne predstavlja veliki problem. Zamjena može nastaviti tamo gdje je prethodnik stao. Od južnih Talijana je moguće očekivati uspostavljanje jake povezanosti prije zaključenja pregovora.

Talijani, općenito, slijede svoje osjećaje i intuiciju. Mnogi od njih radije poslušaju samo s ljudima koje poznaju i vole. Uz to, imaju sklonost nepovjerenju prema ljudima koji ne žele trošiti vrijeme i koji ubrzavaju cijeli proces pregovora, kao i prema onima čiji su motivi za izgradnju odnosa nejasni. U stvaranju odnosa, za Talijane, preporuke od treće strane mogu biti od velike pomoći. Stoga, za njih je često vrijednije da je osoba „vrijedna poznavanja“ nego prijedlog koji ta osoba ima. Italija je zemlja s visokim indeksom maskuliniteta. No, iako je njihov primarni stil pregovaranja kompetitivan, Talijani ipak cijene dugoročne odnose i traže rješenja koja su dobitna.

---

<sup>120</sup> Miličević, M. (2018). *How to deal with Italians in a business meeting?* Italics magazine. Dostupno na: [https://italicsmag.com/2018/07/11/italians-business-meeting-etiquette/\(09.05.2020.\)](https://italicsmag.com/2018/07/11/italians-business-meeting-etiquette/(09.05.2020.))

<sup>121</sup> Hofstede insights. *Country comparison*. Dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/slovenia/>. (06.05.2020.)

<sup>122</sup> Nicks, M., Tomalin, B. (2010)., op.cit., str. 228.

Važno je izbjegavati sukob tijekom cijelog odvijanja pregovora.<sup>123</sup> Iako se mogu služiti neizravnim prijetnjama i upozorenjima ili suptilno iskazivati ljutnju, uvijek će pripaziti da ne budu pri tome agresivni. U talijanskoj kulturi pokazivanje emocija, čak i u poslu, nije neuobičajena pojava. Stoga, snažne emocije i puno drame mogu pratiti cijeli proces pregovaranja, sa širokim spektrom koji seže od laskanja do gorkih pritužbi, ali nikada otvorena agresija. Druga pregovaračka strana mora uložiti svoje vrijeme kako bi u potpunosti razumjela ciljeve talijanske strane te biti spremna na neočekivane poteze ili promjene. Ako je potrebno, pokažite spremnost za kompromise kao način očuvanja časti obiju pregovaračkih strana. Nakon što učinite ustupke, uvijek tražite drugu stranu nešto za zauzvrat.<sup>124</sup>

S obzirom na visoku razinu indeksa maskuliniteta, ne iznenađuje činjenica da se često koriste manipulativnim taktikama u pregovaranju. Cjenkanje je dobro poznata pregovaračka taktika mnogim Talijanima, pogotovo onima s juga. U pregovorima je moguće očekivati da se početan iznos cijene i finalni razlikuju i za više od 40%<sup>125</sup>, stoga je iznimno bitno uzeti to u obzir u samoj fazi pripreme pregovora s Talijanima. Kako bi se započelo cjenkanje u pregovorima s Talijanima, preporuča se započeti s taktikom ekstremnih zahtjeva. Uz to, u pregovorima su česte taktike obmane kao što je na primjer neiskrenost, slanje lažnih neverbalnih signala, nezainteresiranost za posao ili ponudu itd. Generalno, Talijani su jako dobri u korištenju takvih taktika te je zato preporučljivo provjeriti sve informacije dobivene za pregovaračkim stolom.

Taktiku „dobar i loš dečko“ je moguće koristiti s obje strane pregovaračkog stola u pregovorima s Talijanima. Moguće je i očekivati da se pregovarači pozivaju na ograničenu ovlast i potrebu za odobrenjem menadžera.<sup>126</sup> Zbog iznimne važnosti hijerarhije, ovo može biti točno, ali može i biti samo dobra pregovaračka taktika. U samom procesu pripreme, u pregovorima s Talijanima, predlaže se istraživanje ovlasti svih članova pregovaračkog tima te njihovih titula. Iako Talijani u pregovorima često koriste taktiku „kriške“ i taktiku „konačne ponude“, rijetko kada je dana ponuda i konačna što ide u prilog njihovoj praksi cjenjkanja. Osim ako nisu iznimno zainteresirani za neki

---

<sup>123</sup> Katz, L. (2017). *Negotiating international business*. California: Booksurge, str. 19.

<sup>124</sup> Katz, L. (2017)., op.cit., str. 31.

<sup>125</sup> Katz, L. (2017)., op.cit., str. 40.

<sup>126</sup> Ibidem

posao te ukoliko jasno ne razumiju jasne razloge koji stoje iza takvog pristupa, Talijani mogu taktike poput otvaranja s najboljom ponudom, iskazivanja nepopustljivosti, pritiska vremena ili isteka ponude, smatrati iznimno neprimjerenima.<sup>127</sup> Emocionalne tehnike pregovaranja, poput pregovaranja o stavu, slanja dvostrukih poruka, pokušaja da se osjećate krivim, korištenje grimasa ili igranje na kartu osobnih odnosa, česte su i mogu biti uspješne. Ponekad se mogu koristiti obrambene taktike poput blokiranja ili promjene teme, postavljanja pitanja ili vrlo izravnih pitanja, davanja obećanja ili držanja nefleksibilnog položaja.<sup>128</sup>

S ostvarenim indeksom 61, Italija je zemlja dugoročne orijentacije. Kao pragmatično društvo, kod donošenja odluka pa tako i odluka u samom pregovaračkom procesu, poduzetnici i menadžeri većinom veću važnost daju specifičnosti situacije nego univerzalnim principima. Zbog postignute vrijednosti indeksa koja je bliža srednjoj vrijednosti nego visokom iznosu dugoročne orijentacije, moć hijerarhije prevladava te dugoročna orijentacija nema velikog utjecaja u formiranju pregovaračkog tima. Dimenzija izbjegavanje nesigurnosti ima visok indeks 75 što ukazuje na to da Talijani nisu skloni nesigurnosti. Stoga, kako bi donijeli rizičnu i neizvjesnu odluku u pregovorima, suprotna strana im mora to olakšati davanjem objašnjena planova za izvanredne situacije, iscrtavanjem područja dodatne podrške, pružanjem jamstava itd. Unatoč tome, za njih pisana riječ nije „uklesana u kamen“. Shodno tome, fleksibilni su i lako pristaju na promjene uvjeta već potpisanog ugovora. Za njih, pismeni ugovori obično su dugotrajni i često opisuju vrlo detaljne uvjete i odredbe za osnovne sporazume, kao i za mnoge moguće slučajeve. Ipak, pisanje i potpisivanje ugovora je formalnost. Talijani vjeruju da prvenstvena snaga sporazuma leži u partnerovoj obvezi, a ne u pisanoj dokumentaciji.<sup>129</sup>

Pri uspostavljanju početnog kontakta, važno je odabrati već spomenutog lokalnog posrednika koji će pomoći da se lakše premosti međukulturalni jaz te ojačati povjerenje Talijana u suprotnu stranu. Iako je uobičajeno postavljanje agende, rijetko kada se ta agenda i poštuje. Uz to, Talijani od stranaca očekuju da budu na vrijeme, iako sami su rijetko kada točni, pogotovo u južnom dijelu zemlje. Sastanci započinju razgovorima, koji mogu biti opsežni. Važno je biti strpljiv i pustiti da

---

<sup>127</sup> Katz, L. (2017)., op.cit., str. 62.

<sup>128</sup> Katz, L. (2017)., op.cit., str. 63.

<sup>129</sup> Katz, L. (2017)., op.cit., str. 64.

druga strana uspostavi tempo. Početni sastanci mogu biti prilično formalni, ali to obično postaje opuštenije kako se odnos razvija. Humor će se cijeliti sve dok nije sarkastičan ili ciničan. Sastanci u Italiji mogu se činiti pomalo kaotičnima, s čestim prekidima i nekoliko paralelnih razgovora.<sup>130</sup> Primarna svrha prvog sastanka je upoznavanje i izgradnja odnosa. O poslu se može razgovarati, ali nikako nije preporučljivo žuriti s dnevnim redom. Cilj bi trebao biti uspostaviti poštovanje i povjerenje između kolega. Nerealno je očekivati da će početni sastanci dovesti do pravih odluka te zaključivanja pregovora.

Budući da je prema Hallu, ovo kultura visokog konteksta, iznimna važnost se pridaje neverbalnoj komunikaciji. Stoga, u komunikaciji s Talijanima, često je potrebno čitati između redova kako bi se shvatila poanta, a šutnja je često signal problema ili odbijanja određenog prijedloga. Iako su rijetko kada direktni, ukoliko im se neki prijedlog uistinu ne sviđa, to pravilo ne vrijedi te im nije teško reći „ne“. Konstruktivnu kritiku iznesenu s poštovanjem iznimno cijene. U komunikaciji s Talijanima, kontakt očima je iznimno bitan jer pomaže u izgradnji povjerenja te je on znak iskrenosti. Za pojedine kulture koje se nađu za pregovaračkim stolom s Talijanima, to može biti iznimno neobično jer kontakt očima često ide i do razine zurenja. Zbog nepoznavanja Engleskog jezika, često je, u pregovorima, potrebno angažirati i prevoditelja koji će olakšati proces.

U pregovaranju s Talijanima, posebno s onima s juga, iznimno je bitan koncept pod nazivom *bella figura* (lijepo držanje). To znači zadržati pravi osjećaj uljudnosti i formalnosti u svakom trenutku.<sup>131</sup> Točnije, odnosi se na osjećaj časti, sposobnost pojedinca da bude samopouzdan bez arogancije, njegovu sposobnost da predstavi sam sebe.. U globalu, tu ulaze sve radnje i sva ponašanja za koja se očekuje da doprinose ljepoti i osjećaju reda u svijetu. Za Talijane, osobni ponos je najbitniji. Bilo kakva povreda časti ili ponosa Talijana, njihove zemlje ili njegove obitelji i prijatelja pa čak i kada je nenamjerna znači momentalni prekid svih pregovora, a moguće i već dogovorene suradnje.

Zaključno, Italija je zemlja velikih suprotnosti koje se spajaju na jednom mjestu. Može se reći da pregovaranje Talijana karakterizira poštovanje hijerarhije, potreba za cjenjkanjem, dužina vremena

---

<sup>130</sup> Katz, L. (2017)., op.cit., str. 65.

<sup>131</sup> Ibidem

koje je potrebno da bi se sklopio sporazum, važnost neverbalne komunikacije, raznolike pregovaračke taktike te mnogobrojne različitosti.

### 3.6.3. Analiza pregovaračke poslovne prakse Njemačke

Njemačka je za većinu država članica EU-a, prema privremenim podacima Eurostata, država u koju se u 2018. najviše izvozilo, ali i iz koje se najviše robe uvozilo.<sup>132</sup> Njen značaj za hrvatsko gospodarstvo je vidljiv u 15% udjelu koji ova zemlja zauzima u ukupnom uvozu 2018. godine. Svestranost Njemačke i njen ekonomski uspjeh, samo su neki od razloga zašto je dobro imati kvalitetne poslovne odnose s Nijemcima, uz činjenicu da je potrebno biti upoznat s njemačkom kulturom i običajima, ako se žele izbjeći neugodne situacije s njemačkim poslovnim partnerima.<sup>133</sup>

Slika 11. u potpoglavlju Analiza pregovaračke poslovne prakse Slovenije, prikazuje vrijednosti indeksa Hofstedovih dimenzija za Njemačku. Svaka od pet Hofstedovih dimenzija čije su vrijednosti za Njemačku prikazane u navedenoj slici ima određen utjecaj na pregovaranje njemačkih poduzetnika. U nastavku će se istaknuti utjecaj svake od njih. S ostvarenim indeksom 35, Njemačka spada u zemlje niske udaljenosti moći. Stoga, podređeni očekuju da budu uključeni u proces odlučivanja. Oni žele biti dionici pregovaračkog procesa, a ne samo osobe koje provode odluke nadređenih te od njih očekuju participativni stil vođenja. Nadređeni prihvaćaju otvoreno kritiziranje i odbijanje njihovih prijedloga od strane podređenih. Na taj način pokazuju odgovornost, predanost zadatku i društvu, ali i motiv i zalaganje. Nisku udaljenost moći dokazuje i podatak da se u njemačkim tvrtkama pojam podređeni (Untergebene) smatra zastarjelim i netočnim te su ga iz tog razloga zamijenili pojmom zaposlenik (Mitarbeiter).<sup>134</sup>

Njemačko društvo je u potpunosti individualističko, što potvrđuje i ostvareni indeks od 67. Za njih su individualizam i realizacija vlastitog potencijala na temelju kojeg će pojedinac napredovati u karijeri iznimno snažni motivi koji su ključni i u samim pregovorima. Kao kultura koja je orijentirana isključivo na zadatak, njemački se poslovni partneri usredotočuju uglavnom na suštinu

---

<sup>132</sup> Državni zavod za statistiku. (2019). *Robna razmjena RH s inozemstvom u 2018. konačni podaci*. Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/04-02-02\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/04-02-02_01_2019.htm) (15.05.2020.)

<sup>133</sup> Kavalchuk, A. (2012). *Cross-Cultural Management: How to Do Business with Germans*. Bonn: GmbH, str. 10

<sup>134</sup> Kavalchuk, A. (2012)., op.cit., str. 21

pregovora pa se komunikacija obično odvija samo na razini zadatka i ne dotiče se razine osobnih odnosa.<sup>135</sup> Kolektivističke kulture ih mogu doživjeti kao hladne jer za razliku od njih, oni ne vide potrebu za odlazak na golf, večeru ili neki drugi oblik neformalnog druženja za uspostavljanje povjerenja. Temelj povjerenja za Nijemce nije uspostavljen odnos, nego su to stručnost i činjenice. Povjerenje u partnera uspostavlja se na temelju kriterija poput uspješne dosadašnje suradnje, ugleda u poslovnom svijetu, preporuka drugih partnera itd. Na taj način izbjegavaju nesigurnost. Ova dimenzija u kombinaciji s malim indeksom udaljenosti moći, gdje sigurnost vlastitih odluka nije pokrivena većom odgovornošću šefa dovodi do toga da Nijemci nadoknađuju svoju veću nesigurnost snažno se oslanjajući na stručnost.<sup>136</sup> Zbog djelovanja ove dimenzije, često kao dio pregovaračkog tima, uzimaju i specijaliste iz određenog područja o kojem se pregovara ili pak predlažu partneru probni rok na temelju čijih rezultata donose svoju konačnu odluku o daljnjoj suradnji.

Izbjegavanje nesigurnosti ima više različitih utjecaja na sam proces pregovaranja njemačkih pregovarača. Prvenstveno, njen utjecaj je vidljiv već u samoj fazi pripreme za pregovore. Njemački pregovarači pridaju veliku važnost pripremi te isto očekuju i od suprotne strane. Njemački poslovni partneri vjeruju da će se, ako se pažljivo pripreme za pregovore i razmisle o većini aspekata, njihov položaj poboljšati te postati zvučniji, logičniji i opravdaniji, posebno ako je podržan činjenicama i proračunima.<sup>137</sup> Na početku svakog poslovnog sastanka pa tako i pregovora, usaglašava se agenda koje se Nijemci striktno pridržavaju. Iz tog razloga, najbolje je ne mijenjati dogovoreni poredak, već unositi svoje prijedloge za dnevni red pregovora u vremenu njegove izrade. Ako se vaša pregovaračka strategija sastoji od toga da svog partnera otklonite ili "srušite" oštrom promjenom tijeka pregovora, možete pokušati izmjenom dogovorene agende. Međutim, u većini slučajeva takva strategija ne djeluje, jer će sav trud i pažnja Nijemaca biti zaokupljena potrebom vraćanja reda.<sup>138</sup> Isto tako, svaki pregovori se zaključuju „crno na bijelo“, tj. potpisivanjem prethodno dogovorenih stavaka. Na taj način sprječavaju sve moguće nesporazume u budućnosti. Tijekom

---

<sup>135</sup> Kavalchuk, A. (2012)., op.cit., str. 41

<sup>136</sup> Hofstede insights. *Country comparison*. Dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/slovenia/>. (06.05.2020.)

<sup>137</sup> Kavalchuk, A. (2012)., op.cit., str. 42.

<sup>138</sup> Kavalchuk, A. (2012)., op.cit., str. 61.



procesa suradnje, njemačka strana nije baš voljna mijenjati tekst o kojem se prethodno raspravljalo te koji se i dogovorio. Još jedan od pokazatelja visoke razine izbjegavanja nesigurnosti je njihov odnos prema vremenu. U svijetu, Nijemci su poznati po točnosti. Oni u doslovnom smislu žive poslovicu „vrijeme je novac“ te stoga od malih nogu uče razne načine najefikasnijeg menadžmenta vremena. Bez obzira radi li se o privatnom ili poslovnom vremenu, oni imaju potrebu cijelo vrijeme biti zaposleni i „pametno“ utrošiti dano vrijeme. Strogo pridržavanje jasnih planova i aranžmana i pouzdano izvršavanje vremenskih obveza, za njih, igraju glavnu ulogu u procjeni etičkih kvaliteta druge pregovaračke strane. Shodno tome, njemački partneri mogu ne dolazak na vrijeme protumačiti i smatrati ga ne samo nemogućnošću organiziranja sebe i planiranja vremena, već i znakom nepouzdanosti i znakom nedostatka poštovanja ili nedostatka interesa za zajednički projekt.<sup>139</sup>

Shodno vrijednosti indeksa od 66, može se reći da je Njemačko društvo, društvo u kojem prevladava maskulinitet. Zbog utjecaja individualizma, moguće je očekivati da će svaki od sudionika njemačkog pregovaračkog tima, izreći svoje mišljenje, dapače zbog utjecaja maskuliniteta mogu se pojaviti određene napetosti. Ponekad se rasprave o različitostima između njemačkih kolega događaju baš za pregovaračkim stolom. U takvim situacijama suprotna strana ne smije, pogotovo na početku pregovaračkog procesa, pokušati „riješiti situaciju“ uz pomoć viceva i humora. U Njemačkoj se to smatra nepristojnim ili netaktičnim. Posao je za Nijemce ozbiljan. Njemački poslovni partneri vole rasprave i slažu se da je 'istina rođena iz rasprave'. Uz to, kao što je ranije spomenuto, aktivna pozicija u raspravama pomaže potvrditi i/ili pokazati nečiju profesionalnost i kompetentnost. Osobe koje se slažu sa svima i ne protive se ili ne brane svoje stajalište smatrat će se osobama koje ne razumiju problem ili jednostavno nisu zainteresirane za njegovo rješavanje.<sup>140</sup> Ovakav pristup direktnog kriticizma, kod njemačkih stručnjaka koji nisu prošli interkulturalnu naobrazbu, često može izazvati direktnu konfrontaciju u pregovorima s kulturama koje su orijentirane na razvoj odnosa pa posljedično kritičke primjedbe obično ne izražavaju otvoreno i izravno, već su obložene debelim slojem ugodnih ohrabrujućih riječi.

---

<sup>139</sup> Kavalchuk, A. (2012)., op.cit., str. 65.

<sup>140</sup> Kavalchuk, A. (2012)., op.cit., str. 66.

Iako vrijednost indeksa govori da su Nijemci kultura u kojoj prevladava maskulinitet, vrijednost indeksa nije previše udaljena od srednje vrijednosti. Shodno tome, često se koriste „win-win“ strategijom. Isto tako, stroge pregovaračke metode kao što su ucjene ili prijetnje ne uspijevaju kod Nijemaca, dapače, gaje visoku razinu odbojnosti prema takvim metodama. Visoko ostvaren indeks dimenzije dugoročne orijentacije, ukazuje na to da se radi o pragmatičnom društvu koje je okrenuto prema budućnosti i budućim nagradama. Posljedično, za njih je tipična upornost i fokus na postizanje dalekih ciljeva. Njemački planovi obično imaju dugačak vremenski horizont i pokušavaju spriječiti neizvjesnost. U Njemačkoj, ostvarivanje dugoročnih planova i zacrtanih ciljeva je u fokusu svakog poduzeća. Stoga, ukoliko pojedine stvari nisu dovoljno jasne tijekom pregovora ili nedostaje informacija ili je potrebno mišljenje stručnjaka, Nijemci ne ubrzavaju dogovore već uzimaju svo potrebno vrijeme za odstranjivanje navedenih prepreka kako bi u budućnosti sve funkcioniralo.

U pregovorima s Nijemcima, druge kulture, često se susreću s problemom razumijevanja i prihvaćanja njemačkog stila komunikacije. Njemačka se nalazi na vrhu Hallove liste kao zemlja niskokontekstne kulture. Njemački stil komunikacije obilježen je izravnošću, nepostojanjem podteksta, „diplomacije“, „dvostrukog značenja“, nagovještaja itd. Njemačka strana preferira izravan stil komunikacije u poslovanju jer im to olakšava pristup poslu, omogućava razgovor o svim opcijama i štedi vrijeme. Takav način komunikacije vodi direktno do cilja i štiti od zabluda i nerazumijevanja.<sup>141</sup> Drugim riječima, iz njemačke perspektive je to jedino profesionalno i poslovno. Za njih je takav način komunikacije moguć jer su prvenstveno orijentirani na zadatak, a ne na odnos između poslovnih partnera. Shodno tome, u pregovorima, ono što vam Nijemci kažu je u velikoj mjeri ono što oni misle. Nije potrebno tražiti skriveno značenje u riječima svog njemačkog partnera ili čitati između redaka njihove pisane i govorne komunikacije. Nijemci tretiraju izjave i zahtjeve svojih partnera na isti način. Za njih „ne“, znači ne. Isto tako, direktni „ne“ je puno prihvatljiviji od „da“ koji se kasnije neće i ostvariti. Nijemci ne cijene uljepšavanje istine, pretjerivanja, pretenciozan govor, prešućivane riječi i pretjerane komplimente. Takav se stil komuniciranja u njemačkoj poslovnoj kulturi doživljava kao umjetni, a možda i lažni i, u najmanju

---

<sup>141</sup> Kavalchuk, A. (2012)., op.cit., str. 67.

ruku, potpuno nepotreban.<sup>142</sup> Inicijalni susret s njemačkim pregovaračima započinje rukovanjem i obveznim kontaktom očiju, kojeg je potrebno održavati kroz cijelo vrijeme komunikacije s Nijemcima, kratkim čavrljanjem i podjelom poslovnih posjetnica.<sup>143</sup>

Kao što je spomenuto u prethodnim odjeljcima, glavne karakteristike njemačke kulture koje izravno utječu na pregovarački proces su orijentacija na zadatak, izravni stil komunikacije, ljubav prema strukturi i pravilima, kao i monokroničan odnos prema vremenu, drugim riječima, želja za upravljanjem vremenom, detaljnim planiranjem te dovršavanjem jednog niza radnji prije prelaska na drugi itd.

#### **3.6.4. Analiza pregovaračke poslovne prakse Republike Hrvatske**

Kod analize vrijednosti Hofstedovih dimenzija kulture za Republiku Hrvatsku te njihovog utjecaja na pregovaranje hrvatskih poduzetnika, prvenstveno je potrebno, kao i kod Slovenije, uzeti u kontekst vrijeme i okolnosti kada se provodilo originalno Hofstedovo istraživanje. Naime, podaci su se prikupljali za Jugoslaviju kao cjelinu te su se nakon njenog raspada, vrijednosti Hofstedovih dimenzija za Jugoslaviju projicirale u vrijednosti za svaku novonastalu državu pa tako i Republiku Hrvatsku. Prema Hofstedu<sup>144</sup>, Jugoslavija je ostvarila sljedeće vrijednosti dimenzija kulture: indeks udaljenosti moći bio je iznimno visok (PDI = 76 ), a projicirana vrijednost za Hrvatsku iste dimenzije iznosila je 71. Jugoslavija je ostvarila indeks izbjegavanja nesigurnosti od 88 bodova. Posljedično, Hrvatskoj je dodijeljena vrijednost ove dimenzije u iznosu od 80. Zbog svoje ideologije, Jugoslavija je ostvarila iznimno nizak indeks individualizma (IDV=27), točnije okarakterizirana je kao kolektivistička zemlja. Projicirani rezultat za Hrvatsku iznosio je 33 te time uvrstio Hrvatsku u skup zemalja s kolektivističkom kulturom. U Hofstedovom originalnom istraživanju, analizirale su se samo četiri osnovne dimenzije kulture. Posljednja dimenzija koja se mjerila je maskulinitet. Vrijednost ove dimenzije za Jugoslaviju je iznosio 21, a projicirana vrijednost tog indeksa za Hrvatsku iznosila je 40. Time je hrvatska kultura, okarakterizirana kao

---

<sup>142</sup> Kavalchuk, A. (2012)., op.cit., str. 78.

<sup>143</sup> Pušić, A., (2017)., op.cit., str. 39.

<sup>144</sup> Hofstede, G. (2001)., op.cit., str. 46.

kultura u kojoj prevladava veći maskulinitet od jugoslavenske. U projiciranju ovih vrijednosti za Hrvatsku, veliku ulogu je imao tadašnji komunistički režim.

Lažnjak<sup>145</sup> u svom istraživanju provedenom 2011. godine, dodaje interpretaciju i pete Hofstedove dimenzije za Republiku Hrvatsku te je u isto vrijeme provjeravao vjerodostojnost ostalih Hofstedovih dimenzija na temelju nacionalne inovacijske kulture u Hrvatskoj. Rezultati su pokazali da je Republika Hrvatska zemlja u kojoj prevladava visoki indeks udaljenosti moći, kolektivizam, feminitet te visoka razina izbjegavanja nesigurnosti kao posljedica nekadašnjeg komunističkog režima. Uz to, utvrdio je da Republika Hrvatska ima nisku razinu inovativnosti što ukazuje i na nizak stupanj dugoročne orijentacije. Pošto se radi o post-tranzicijskoj zemlji, mnoga su istraživanja ispitivala promjene vrijednosti Hofstedovih dimenzija za Hrvatsku, no nije pronađeno istraživanje koje ispituje utjecaj istih na pregovaračko ponašanje Hrvata.

Tek 2017. godine Pušić<sup>146</sup> provodi istraživanje na 255 ispitanika kojima istražuje promjene dimenzija kulture i karakteristike poslovnog pregovaranja u Republici Hrvatskoj i ostalim zemljama EU. Na temelju odgovora osoba koje su pregovarale s drugim kulturama, može se zaključiti da hrvatski pregovarači pokazuju fleksibilnost u prilagodbi i uvažavanju različitih običaja i kultura. No, to ne znači da suprotna strana ne mora uzeti u obzir hrvatske običaje i kulturu prilikom pregovaranja. U provedenom istraživanju, Pušić A.<sup>147</sup> ističe kako su hrvatski ispitanici pokazali individualističku orijentiranost. Oni cijene individualističke vrijednosti u cilju kolektivističkog boljitka. Ovakva teza se uvelike razlikuje od postignutog kolektivističkog indeksa Hofstedovih dimenzija. Kao i kod Slovenije, uzrok se krije se u činjenici da je Republika Hrvatska posttranzicijska zemlja u kojoj se događaju velike kulturološke promjene pa tako i promjene vrijednosti Hofstedovih dimenzija zbog globalizacije i velikog utjecaja zapada kroz školovanje mlađih generacija. Unatoč tome, i sama autorica<sup>148</sup> naglašava kako je u fokusu, još uvijek, kolektivistički boljitak što je svakako obilježje kolektivističke kulture. Kolektivizam se očituje u

---

<sup>145</sup> Lažnjak, J. (2011). *Dimensions Of National Innovation Culture In Croatia : Content Validity of Hofstede's Dimensions*. Društvena istraživanja : journal for general social issues, br. 20, vol. 4, str. 1010. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=112671](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=112671)

<sup>146</sup> Pušić A. (2017)., op.cit., str. 91.

<sup>147</sup> Pušić A. (2017)., op.cit., str. 96.

<sup>148</sup> Pušić A. (2017)., op.cit., str. 54.

tome da čak 94,5% ispitanika smatra da je važno sačuvati dobre odnose s drugom pregovaračkom stranom. Za Hrvate, poslovni ručkovi i večere su prilike za razvijanje prisnijih odnosa s drugom pregovaračkom stranom. Hrvatskim pregovaračima je potrebno više sastanaka kako bi se umanjila formalnost te uspostavilo povjerenje. Stoga, nije realno očekivati da će se na prvom sastanku doseći sporazum. U odnose s Hrvatima treba ulagati.

Promatrajući krajnosti ponuđenih odgovora, hrvatska poduzeća imaju nisku udaljenost moći i konsenzus u procesu donošenja odluka, a gledajući odgovore između tih dvaju krajnosti, može se reći kako zaposlenici umjereno poštuju hijerarhiju koja ih istovremeno ne sputava u individualnom donošenju određenih odluka.<sup>149</sup> Autorica<sup>150</sup> na temelju istraživanja zaključuje kako hrvatski pregovarači umjereno pridaju pažnju tituliranju, s tim da je tituliranje manje prisutno pri kraju procesa pregovaranja. Iako prihvaća hipotezu o niskoj udaljenosti moći kod Hrvata, jasno je da kod Hrvata još uvijek u pojedinim segmentima poslovanja i u pojedinim tvrtkama je vidljiva visoka udaljenost moći dok se na tržištu, zbog utjecaja zapada sve više pojavljuju individualistička poduzeća. Utjecaj ove dimenzije na pregovaranje je dosta individualan te ovisi od poduzeća i njegove strukture. Prve projekcije Hofstedovih dimenzija vrijednosti karakteriziraju hrvatsku kulturu kao kulturu u kojoj, u odnosu na Jugoslaviju, prevladava maskulinitet. Ovo istraživanje to demantira. Čak 86,3% ispitanika je navelo kako konflikte u poduzeću u kojem rade rješavaju razgovorom i pronalaženjem zajedničkih rješenja. Ovakav se pristup može očekivati i u pregovorima, ali se svakako savjetuje da se razvije prijateljski odnos s hrvatskim pregovaračima. Čak 80% ispitanika je odgovorilo da imaju kompromisni pristup pregovaranju. Unatoč feminitetu, hrvatski pregovarači nisu skloni iskazivanju emocija, s tim da će kako odmiču pregovori s partnerima prema kraju, vjerojatno biti otvoreniji i više iskazivati emocije.<sup>151</sup> Uz to, činjenica da je oko 70% ispitanika odgovorilo kako koristi neki vid manipulacije u pregovaranju, odnosno manipulativnih pregovaračkih taktika, pokazuje da će hrvatski pregovarači ponekad posegnuti za

---

<sup>149</sup> Ibidem

<sup>150</sup> Pušić A. (2017)., op.cit., str. 61.

<sup>151</sup> Pušić A. (2017)., op.cit., str. 95.

njima kako bi ostvarili bolje ishode pregovaranja za sebe.<sup>152</sup> Najčešće taktike kojima se koriste hrvatski pregovarači su taktike „ograničenog proračuna“ te taktika „konačne ponude“.

Istraživanje podupire hipotezu kako su hrvatski pregovarači skloniji donošenju kratkoročnih odluka. To je vidljivo kroz minimalno ulaganje u usavršavanje pregovaračkih sposobnosti, sastav pregovaračkog tima te kroz orijentiranost na kratkoročno planiranje. Istraživanje je pokazalo da je u 41,2% poduzeća rukovodstvo zaduženo za pregovaranje te da ono ne ulaže u pregovarački tim, a kod ostatka za taj proces je zadužena ili jedna odgovorna osoba ili pregovarački tim. Iako pojedinci unutar hrvatskih poduzeća smatraju da je važno dodatno usavršavati znanje zaposlenika o vještinama pregovaranja, rijetka je i provedba istih. S obzirom da se u prijašnjim pitanjima zaključilo kako ispitanici hrvatskih poduzeća imaju mišljenje da je poslovno pregovaranje bitno za razvoj konkurentske prednosti poduzeća, a činjenica je da je takva prednost poduzeća nešto što se razvija dugoročno, podacima iz ovog pitanja da se naslutiti kako praksa ulaganja hrvatskih poduzeća u vještine poslovnog pregovaranja itekako zaostaje za mišljenjima hrvatskih pregovarača o važnosti usavršavanja u području poslovnog pregovaranja.<sup>153</sup>

Analizom sklonosti izbjegavanja nesigurnosti, istraživanje je pokazalo da su hrvatski pregovarači skloniji preuzimanju nesigurnosti nego izbjegavanju istog. Poduzeća imaju tendencije izlaženja iz okvira sigurnosti te prihvaćanja rizika i situacija na koje ne mogu utjecati. Može se naslutiti da hrvatska poduzeća s godinama postaju otvorenija izazovima u poslovanju i prihvaćanju rizičnih poslovnih situacija, unatoč rezultatima prijašnjih istraživanja koje ukazuju da Hrvatska ima iznimno visok stupanj izbjegavanja nesigurnosti.<sup>154</sup> Na početku svakog pregovaranja s Hrvatima, uspostavlja se agenda. No, nije čudno ukoliko se pregovarači ne pridržavaju dogovorene agende. Uz to, nižoj razini vrijednosti izbjegavanja nesigurnosti pridodaje se odnos prema sklapanju ugovora. Iako su ugovori često detaljno strukturirani čime se smanjuje rizik, mogućnost za preinake postoji. Hrvatska spada u kulture visokog konteksta. Stoga, očuvanje obraza je temelj komunikacije. Uljudnost sprječava mnoge Hrvate da kažu direktno „ne“. Umjesto toga, moguće je čuti fraze „teško je“ ili „vidjet ćemo“. Za njih, neverbalna komunikacija ima veliki značaj. Upute

---

<sup>152</sup> Pušić A. (2017)., op.cit., str. 84.

<sup>153</sup> Pušić A. (2017)., op.cit., str. 87.

<sup>154</sup> Ibidem

za pregovaranje s Hrvatima<sup>155</sup>, naglašavaju bitnost čvrstog rukovanja koji u svakom slučaju ne smije biti niti prečvrst, a pogotovo ne preslab.

Sve u svemu, Hrvatski pregovarači su spremni na *win-win* rješenja te iako ulažu u razvoj odnosa s drugom stranom, korištenje manipulativnih taktika nije im strano. Uz to, ako shvaćaju važnost edukacije o pregovaranju, ulaganja u istu su mala. Razlozi koji se često navode kao isprika jesu financijske poteškoće ili nerazumijevanje viših upravljačkih razina koje još ne raspoznaju potrebu za organizacijskim promjenama ili pak više vjeruju u vlastito iskustvo nasuprot znanju iz knjiga ili znanju isporučenom od vanjskih konzultanata.<sup>156</sup> Uz to, iako se potpisivanjem ugovora finaliziraju pregovori, Hrvati su spremni na fleksibilnost te izmjenu pojedinih stavki kao posljedicu promjenjenih uvjeta.

### **3.6.5. Komparativna analiza pregovaračke poslovne prakse Slovenija, Italije i Njemačke**

Povijesno gledano, Hrvatsku sa Slovencima, Talijanima i Nijemcima ne veže samo vanjskotrgovinska razmjena. Iako su samo Slovenija i Italija susjedne zemlje Republike Hrvatske, sve tri navedene kulture su u jednom dijelu povijesti dijelile s Hrvatskom istu sudbinu ili uvelike utjecale na nju, a time i na stvaranje hrvatske kulture. U ovom potpoglavlju će se na temelju svih sekundarnih izvora podataka analizirati i komparativno usporediti pregovaračka poslovna praksa Slovenije, Italije, Njemačke i Hrvatske međusobno te istaknuti njihove sličnosti i razlike. Od svih navedenih kultura, prema vrijednosti Hofstedovih dimenzija i sekundarnim izvorima, njemački menadžeri najviše koriste participativni stil vođenja te u pregovaračkom timu ne postoji samo jedna osoba koja donosi konačnu odluku, nego je svaka odluka posljedica konsenzusa. Nasuprot tome, Italija iako individualistička zemlja u pregovaranju ima najistaknutije poštivanje hijerarhije. Stoga, konačnu odluku, skoro uvijek, donosi vrhovni menadžment čije se odluke od strane podređenih ne preispituju. Istu praksu prakticiraju i stariji slovenski pregovarači. Iako je Republika Hrvatska od svih navedenih zemalja, prema originalnom Hofstedovom istraživanju, zemlja s najvišim indeksom udaljenosti moći, tranzicija je utjecala na promjenu vrijednosti ove dimenzije. Stoga se uvažavanje

---

<sup>155</sup> Businessculture. *Business meeting etiquette*. Dostupno na: <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-croatia/meeting-etiquette-in-croatia/> (24.05.2020.)

<sup>156</sup> Tomašević Lišanin, M. (2004)., op.cit., str. 150.

hijerarhije u pregovaračkom timu razlikuje od poduzeća do poduzeća. Ako se radi o stranom poduzeću koje djeluje u Hrvatskoj ili novoosnovanom poduzeću, moguće je očekivati nižu razinu udaljenosti moći kod donošenja pregovaračkih odluka te samostalnog rješavanja konflikta. Kod državnih poduzeća se još uvijek očekuje poštivanje hijerarhije. Shodno tome, u pripremi za pregovore s Hrvatima, Slovencima i Talijanima, iznimno je bitno odrediti tko je nadređena osoba (najčešće je to najstariji član pregovaračkog tima ili osoba s najvišom titulom) unutar vlastitog pregovaračkog tima. To je potrebno odrediti i za pregovarački tim suprotne strane kako biste se znali postaviti ako dođe do korištenja pregovaračke taktike „ograničene ovlasti“. U pregovorima s pregovaračima iz sve četiri zemlje, bitno je uzeti u obzir titule koje su iznimno bitne.

Dok se u Njemačkoj pregovarači vode potrebom za realizacijom vlastitog potencijala koja rezultira umjerenošću na zadatak, u ostalim kulturama to nije praksa. Iako Talijane, u pregovaranju, pokreće isti motiv te je moguće da pregovarački tim čini samo jedna pouzdana osoba, Italija je kultura mnogih oprečnosti. Stoga, iako Italija postiže viši indeks individualizma od Njemačke, Slovenci i Hrvati će ih vjerojatno, u pregovorima, doživjeti kao „manje hladne“ zbog njihove potrebe za uspostavljanjem odnosa sa suprotnom stranom. Za Hrvate, Slovence i Talijane, neformalnosti kao što su ručkovi i večere su sastavni dio pregovaračkog procesa, što za Nijemce nije praksa. Zato s navedenim kulturama nije moguće očekivati ubrzani proces pregovora, a još manje da će prvi sastanak rezultirati zaključivanjem posla. Unatoč velikom rasponu vrijednosti indeksa maskuliniteta i feminiteta između navedenih zemalja, u pregovorima, prevladava *win-win* pristup te velika odbojnost prema taktikama obmane. Temeljne razlike, koje su utvrđene na temelju sekundarnih izvora podataka su vidljive u njemačkoj pregovaračkoj praksi gdje je sukob između pregovarača, čak i onih u istom timu, znak zainteresiranosti i on pokazuje nečiju kompetentnost. Isto tako, kod Talijana, prevladava kompetitivan pregovarački stil u koje oni unose puno emocija. Poznati su po korištenju taktika obmane, ali u isto vrijeme očuvanje obraza obiju strana je od temeljne važnosti za njih. U ovom aspektu, pregovarački stil Hrvata i Slovenaca je najbliži. Naglasak je na očuvanju odnosa te nema agresivnog načina pregovaranja. Uz to, u Sloveniji, Hrvatskoj i Italiji još je uvijek značajna visoka prisutnost korupcije i mita. Indeks percepcije korumpiranosti (CPI) se mjeri na skali 0 do 100 gdje 0 predstavlja visoku korumpiranost, a 100 zemlju bez korupcije. Na ovoj skali u 2019. godini. Slovenija ostvaruje 60 bodova, Italija 53, a Hrvatska 47 bodova.



Sve navedene kulture, prema originalnim vrijednostima Hofstedovih dimenzija pripadaju kulturama visoke razine izbjegavanja nesigurnosti. Novija istraživanja navode kako je Hrvatska zemlja prihvaćanja nesigurnosti. U pregovaračkoj praksi su Talijani dio monokronične kulture te iz tog razloga imaju puno opušteniji pristup vremenu i postavljenoj agendi te će često u isto vrijeme voditi razgovor o više različitih stavaka za pregovaračkim stolom. Za njih, puno veći značaj ima obećanje koje je dala druga strana, nego potpisani formalni sporazum. Iako se u većini slučajeva drže svojih dogovora, on njih je moguće očekivati da se ne drže u potpunosti svih dogovorenih uvjeta. Nasuprot njima, iako zemlje s najvišom i najnižom vrijednosti indeksa izbjegavanja nesigurnosti od uspoređenih, sličnosti između Slovenije i Njemačke očituju se u potrebi finaliziranja pregovaračkog procesa potpisivanjem ugovora „crno na bijelo“. Na taj način otklanjaju se svi mogući nesporazumi između dviju pregovaračkih strana. Isto tako, obje kulture pridaju veliku važnost pripremi kao iznimno bitnom dijelu pregovora koji može donijeti značajnu prednost. Poštivanje uspostavljene agende te dolazak na vrijeme, u ovim kulturama, znak su poštovanja. Utjecaj vremenske orijentacije na pregovaranje nije izražen kod Italije i Slovenije. Utjecaj ove dimenzije na njemačku poslovnu praksu vidljiv je kroz fokusiranost na ostvarenje dugoročnih ciljeva. Shodno tome, oni ne ubrzavaju sam proces, nego uzimaju svo vrijeme kako bi se dobile sve potrebne informacije te uklonile sve prepreke koji bi mogle nastati u budućnosti. Nasuprot njima Hrvati, iako pokušavaju ostvariti dugoročne kontakte, prilično su kratkoročno orijentirani po pitanju donošenja odluka.

Uspoređujući sve zemlje i po Hallovim vrijednostima, Njemačka se svakako ističe kao jedina niskokontekstna kultura. U pregovorima, za njih „ne“ znači „ne“ te ukoliko njemački pregovarač nije informiran o visokokontekstnoj kulturi s kojom se suočava, njegov direktan nastup te direktan kritičizam može biti velika prepreka u postizanju zajedničkog sporazuma. Posebno u Italiji, ali i u Sloveniji i Hrvatskoj, neverbalna komunikacija ima puno veći značaj te se puno toga može iščitati između redaka, a smišljanje izlika, šutnja, odgađanje odgovara su često u njihovim očima „pristojni“ načini kako reći „ne“.

#### **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – PERCEPCIJA KULTUROM UVJETOVANIH RAZLIČITOSTI U PREGOVORIMA S NAJZNAČAJNIJIM HRVATSKIM VANJSKOTRGOVINSKIM PARTNERIMA S PODRUČJA EUROPSKE UNIJE**

Iako u svijetu postoji veliki broj znanstvenih radova, knjiga i znanstvenih članaka koji se bave temom pregovaranja, na temelju sekundarnih izvora podataka utvrđeno je kako malo radova analizira pregovaračku poslovnu praksu hrvatskih poduzetnika i menadžera. Posljednjih godina, poimanje pregovaranja u Hrvatskoj kao iznimno bitnog poslovnog procesa poduzeća, ali i iznimno bitnog faktora za osobni uspjeh pojedinca, populariziralo je ovu temu. Unatoč tome, još uvijek je nedovoljan broj radova koji detaljno analiziraju ovu problematiku. Članstvom u Europskoj uniji i globalizacijom hrvatsko gospodarstvo sve više ovisi o vanjskim uvoznim i izvoznim tržištima, točnije ovisi o pregovaračkoj moći hrvatskih pregovarača. Zbog toga je utvrđena potreba za izviđajnim istraživanjem čija je svrha utvrditi kulturno uvjetovane različitosti u pregovaranju između Hrvata i najvećih vanjskotrgovinski partnera iz Europske unije (Nijemaca, Slovenaca i Talijana).

U prethodnom poglavlju, na temelju sekundarnih izvora podataka, analizirane su te komparativno uspoređene pregovaračke prakse pregovarača iz Hrvatske s pregovaračkim praksama pregovarača iz zemalja koje su najveći vanjskotrgovinski partneri Republike Hrvatske s područja Europske unije. U ovom će se poglavlju na temelju provedenog empirijskog istraživanja utvrditi kulturno uvjetovane različitosti pregovarača iz Hrvatske, Njemačke, Italije i Slovenije.

##### **4.1. Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja**

Cilj empirijskog istraživanja je utvrditi i analizirati osnovna područja kroskulturalnih različitosti u pregovaranju između hrvatskih i poslovnih stručnjaka iz drugih zemalja EU, točnije, najvećih hrvatskih trgovinskih partnera.

Na temelju ovog cilja istraživanja, postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

- Koje su specifičnosti pregovaračkog ponašanja Hrvata?

- Koje su specifičnosti uočene u pregovaračkim ponašanju slovenskih, talijanskih i njemačkih pregovarača?
- Koje su temeljne razlike u pregovaranju između hrvatskih pregovarača u usporedbi sa slovenskim, talijanskim i njemačkim?

#### **4.2. Metodologija i uzorak istraživanja**

Za potrebe diplomskog rada provedeno je izviđajno istraživanje na namjernom uzorku poznavatelja (stručnjaka), koji posluju s Nijemcima, Talijanima ili Slovencima te s njima i pregovaraju. Istraživanje je provedeno dubinskim intervjuom putem podsjetnika formiranog od dvije skupina pitanja, koji ispitanika navodi da što više ističe svoje mišljenje, ali i podsjeća na glavne smjernice. Skupine pitanja opisane su u nastavku.

Dubinski intervju je u ovom ispitivanju dobio prednost jer pruža uvid u opširnije odgovore. Tijekom intervjuja, ispitanika se poticalo na pojašnjenja tematike, na opisivanje vlastitog viđenja pregovaranja, kao i identifikaciju i vlastito viđenje pregovaranja s Talijanima, Slovencima ili Nijemcima. U početku intervju je zamišljen kao razgovor uživo, ali zbog nepredvidljive situacije s COVID-19, nekolicina intervjuja se odvijala putem video poziva. U oba slučaja, određena pitanja se mogu pojaviti spontano, a voditelj intervjuja ima priliku usmjeriti razgovor i dotaknuti teme za koje smatra da će dobiti koristan odgovor. Cilj je bio intervjuirati ljude koji se koriste pregovaranjem u svom poslovanju te imaju iskustva u pregovaranju s barem jednom od tri navedene nacije.

Prva skupina pitanja provedena je nakon uvodnog predstavljanja. Sastojala se od devet pitanja čiji je fokus bio na ispitivanju pregovaračkih karakteristika hrvatskih pregovarača koje su u prethodnom poglavlju utvrđene na temelju sekundarnih izvora podataka. Druga skupina pitanja odnosila se na osobna opažanja ispitanika o pregovaračkim karakteristikama pregovarača iz jedne od tri ciljane zemlje, ovisno o prethodnom iskustvu svakog pregovarača, a sastojala se od deset pitanja. Karakteristike pregovarača iz Hrvatske, Slovenije, Njemačke i Italije su u sekundarnom istraživanju provedene na temelju Hofstedovih i Hallovih dimenzija kulture. Stoga, pitanja su formirana na temelju prethodno utvrđenog utjecaja ovih dimenzija kulture na pregovaranje. Na primjer, kako bi se ispitala prethodna tvrdnja o utjecaju udaljenosti moći na pregovaranje Hrvata, postavlja se pitanje „Kako izgleda proces donošenja odluke prilikom pregovaranja? Donosi li

odluku jedna osoba samostalno ili je ona produkt razmišljanja grupe?“. Neka od pitanja iz drugog seta, koja se odnose na pregovaranja s određenom kulturom glase: „Kako izgleda proces finaliziranja pregovora? Jeste li spremni na izmjene?“; „Smatrate li da u njihovom pregovaračkom timu postoji jedna nadređena osoba ili su svi članovi ravnopravni? Zašto?“.

Dubinski intervju proveden je na uzorku od 45 ispitanika u trajanju između 45 i 60 minuta. Ispitivanje osobnih i pregovaračkih sklonosti te sklonosti međunarodnih partnera provedeno je u razdoblju od četiri mjeseca (veljača 2020. - lipanj 2020.). Ispitanici su direktori, menadžeri ili voditelji u trideset i jednoj privatnoj tvrtki. Navede tvrtke se bave različitim djelatnostima: distribucijom, prodajom kupaonske opreme i sanitarija, proizvodnjom i prodajom pesticida, pružanjem marketinških usluga, osiguranjem, turizmom, pružanjem telekomunikacijskih usluga, proizvodnjom prehrambenih proizvoda, obrazovanjem. Ispitanici u prosjeku imaju četiri i pol godine iskustva u međunarodnom poslovanju i u pregovorima s Talijanima, Nijemcima ili Slovencima. Od 45 ispitanika, 28 su činile žene, odnosno 17 ispitanika su činili muškarci. Dok 91% ispitanika, tj. apsolutno izraženo 41 ispitanik, rade u tvrtkama u Zagrebu, 6 ispitanika rade u tvrtkama u Dalmaciji. Prosječna dob iznosi 49 godina. Ispitanici su zamoljeni elektroničkom poštom i osobnim pozivima sudjelovati u istraživanju. Prije početka istraživanja, zajamčena im je potpuna anonimnost, a sve kako bi se zadržala anonimnost odgovora i izbjeglo povezivanje odgovora s radnim iskustvom ispitanika.

### **4.3. Rezultati istraživanja**

U nastavku ovog rada, prikazane su odabrane izjave iznesene od strane ispitanika tijekom dubinskog intervjuja te interpretacija istih. Rezultati i zaključci su izneseni u četiri glavne skupine, podijeljene prema istraživačkim pitanjima. Svi su ispitanici odgovarali na pitanja o pregovaranju i pregovaračkom procesu općenito, dok su na ostale tri skupine pitanja odgovarali ovisno o stečenom pregovaračkom iskustvu.

#### **4.3.1. Karakteristike hrvatskih pregovarača**

U prvoj skupini pitanja, koja su formirana na temelju sekundarnih izvora podataka, ispitanike se navodi da iznesu svoja iskustva te svoje viđenje pregovaranja i pregovaračkog procesa. Uz to, na temelju navedenih odgovora se pokušava utvrditi vrijede li za hrvatske poduzetnike i menadžere

prethodno utvrđene spoznaje o dimenzijama kulture i njihovom utjecaju na karakteristike pregovarača u Republici Hrvatskoj. Kroz odgovore na pitanja od kojih se svako teorijski veže za jednu Hofstedovih dimenziju kulture, ispitanici su često davanjem odgovora ukazivali i na utjecaje drugih dimenzija kulture. Prvo pitanje je vezano uz to koliko je za ispitanike važno povjerenje te izgradnja odnosa s drugom stranom za uspješno pregovaranje. Svi ispitanici su naveli kako su povjerenje i izgradnja odnosa najbitniji faktor za uspješno pregovaranje. Na taj način, oni smatraju, da grade temelje za posebne pregovaračke uvjete i pogodnosti za obje strane. Nekolicina njih je naglasila kako im povjerenje olakšava i ubrzava sam proces.

*„To je najvažnije. Jako je bitno izgraditi dobar odnos jer kada gradiš dobar odnos s drugom stranom, onda možeš i dogovoriti neke posebne uvjete poslovanja, a dobar odnos možeš izgraditi samo kroz povjerenje.“*

*„Ako nema povjerenja, mijenja se odnos, način na koji se pregovara i posluje - nema uspješne suradnje.“*

*„Pregovaranje je proces i nepoznavanje druge strane, dodatno usporava taj proces, pogotovo kod bitnih pregovora. Kada su dvije strane već poslovale skupa i imaju izgrađen odnos i povjerenje, taj proces je puno brži i lakši.“*

Na temelju drugog pitanja koje je vezano za broj ljudi u pregovaračkom timu, moguće je zaključiti kako hrvatski pregovarači ponekada idu samostalno u pregovore, ali svakako češće u grupama. Dolaskom u grupi dobivaju pregovaračku moć te profesionalnu podršku članova svog tima.

*„Ovisi o čemu se radi. Prvenstveno ako se radi o nekoj važnijoj, bitnijoj stvari, nekim projektnim cijenama, tada je recimo tim. Ako je nešto standardno, već viđeno, onda pregovaram i samostalno.“*

*„Pa u našoj firmi, mi većinom idemo u timu. Mislim da se tako nadopunjujemo te moji kolege mogu postaviti neka dodatna pitanja i fokusirati se na neke stvari koje oni smatraju da su bitne.“*

*„Mi često u pregovore idemo grupno jer maloj agenciji, kao što smo mi, to daje moć i svakako mislim da je više glava pametnije od jedne.“*

Iako novija istraživanja govore kako su Hrvati sve više individualistički narod, navedeni odgovori dovode do zaključka kako se u pregovaračkom stilu Hrvata još uvijek očituje veliki utjecaj kolektivismu. On je najviše vidljiv u timskog pristupu pregovaranju te u stavljanju naglaska na odnose između pregovaračkih strana u pregovorima. Pregovarački tim, u većini, čine dvije do tri osobe. Odnos je toliko važan da bez povjerenja, ne postoji uspješan ishod samog procesa.

Proces donošenja odluka, razlikuje se od poduzeća do poduzeća. Pojedini ispitanici su se izjasnili kako je on produkt timskog razmišljanja dok je kod drugih konačna odluka u domeni jedne, nadređene, osobe. U timskom donošenju odluka, svaki član ima pravo iznijeti svoje mišljenje te se na temelju iznesenih mišljenja donosi i odluka. Kada jedna nadređena osoba donosi odluke, više ispitanika je istaknulo kako se konzultiraju sa svojim podređenima, ali kako je svakako njihova odluka konačna. Ovakvim rezultatima dubinskog intervjua, potvrđuje se već prethodno spomenuta tvrdnja, kako udaljenost moći i njen utjecaj na pregovaranje, u Hrvatskoj, varira od poduzeća do poduzeća.

*„Konačna odluka je uvijek produkt mišljenja više osoba. Postave se sve ključne stvari, ono što je najbitnije i onda na kraju se analiziraju cijene i potrebe – je li to nužno i koliko je kvalitetna roba, kakvi su materijali, ako je to to, onda se ide u to.“*

*„Pa kada su odluke u pitanju, pogotovo kod pregovaranja, volim čuti i mišljenje mojih kolega, ali svakako da je moja odluka konačna. Bitno je da u timu uvijek postoji jedan lider koji može donijeti neku odluku na licu mjesta. Ako si poduzetnik u sebi imaš neki „poduzetnički osjećaj“ kojim se vodiš uvijek pa tako i u pregovaranju.“*

Zanimljivo je kako su svi ispitanici izjavili da njihove organizacije ne ulažu u edukaciju svojih zaposlenika, već da se u pregovaranju vode osjećajem te prijašnjim iskustvom. Iako ispitanici, tijekom razgovora, ističu važnost pregovora i pregovaranja, edukacije te treninga kako bi se usavršila ta vještina, njih je iznimno malo. Jedan ispitanik je istaknuo kako je samoinicijativno odlučio educirati se o pregovaranju i pregovaračkom procesu.

*„Pa s vremenom, u poslu, shvatiš da moraš ulagati u sebe kako bi postao bolji i istaknuo se od drugih. Volim čitati pa sam krenuo s knjigama. Sjećam se da je to bila knjiga „Getting to Yes“.*

*Kasnije sam sam sebi uplaćivao određene online seminare koji su vezani baš za temu pregovaranja i općenito moći utjecaja na ljude, načina izražavanja itd.“*

*„Recimo da je više neko iskustvo i neki osjećaj kojim se vodim kroz pregovaranje. Svakako u kompaniji mi iskusniji kolege pokušavamo sugerirati neke stvari manje iskusnim kolegama i tako ih učimo, ali to je kao i odnos prema ljudima, vodiš se osjećajem.“*

*„Smatram da se pregovaranje može naučiti, ali teško je naučiti kako pregovarati kroz teoriju, važna je praksa. Zato mislim da je iskustvo najbitnije. U našoj tvrtki, nemamo organizirane edukacije o pregovaranju. Pregovore uvijek vodimo mi iskusniji, koji smo jednostavno s godinama naučili kako im pristupiti.“*

Na temelju navedenog, vidljivo je da rezultati dubinskog intervjua potvrđuju rezultate sekundarnih istraživanja koja ukazuju na nedostatak edukacije, treninga i edukativnih radionica u svrhu razvoja pregovaračkih vještina. Uz to, tijekom samih intervjua, uočeno je kako ispitanici njeguju dugoročne odnose s drugom stranom. Osim naglaska na povjerenju koje se po njima gradi godinama, naglasak je i na dobrim odnosima zbog boljih uvjeta u budućnosti. Shodno tome, moguće je zaključiti kako hrvatski pregovarači su kratkoročno orijentirani po pitanju usavršavanja pregovaračkih vještina. U isto vrijeme, dugoročna orijentacija hrvatskih pregovarača je više orijentirana na odnose koji donose bolje uvjete te olakšane pregovore u budućnosti.

Posljedica nedovoljnog ulaganja poduzeća u edukaciju zaposlenika o pregovaranja se očituje i u teorijskom nepoznavanju pregovaračkih taktika. Stoga, kako bi dobio odgovor na pitanje, o korištenju istih, ispitivač je teorijski objašnjavao, većini ispitanika, pojedine taktike kao što su dobar i loš dečko, kompromis, niske lopte, obećavajuća budućnost, ograničena ovlast, pritisak rokova, pobiranje vrhnja i druge te ispitivao ispitanike o korištenju istih. Iako zbog naglaska na dobrim odnosima, ispitanicima je *win-win* ishod bitan, manipulativne taktike su u čestoj upotrebi. Kroz manipulativne taktike pokušavaju postići bolji ishod za sebe. Spremni su se odreći svojih zahtjeva ukoliko druga strana napravi isto neki ustupak. Od manipulativnih taktika najčešće je korištena taktika ograničenog proračuna, taktika ograničene ovlasti te taktika konačne ponude. U nastavku se citatima prikazuje kada i u kojim situacijama koriste koje taktike.

*„Postoje situacije kada ne možeš odlučiti sam, ali i situacije u kojima ti je netko malo manje zanimljiv da ne znaš što čovjeku reći pa tako malo prolongiraš, dok ne promisliš sam i nađeš neki pravi način. Svakako odličan način na koji se često lako dobije neko potrebno vrijeme.“*

*„Pa sigurno da je najčešća taktika koja se koristi u našoj branši taktika ograničenog proračuna, pogotovo u pregovorima s dobavljačima. Od klijenta dobiješ određeni budžet i ako imaš veću pregovaračku sposobnost te ispregovaraš nižu cijenu s dobavljačem, imaš veći RUC te time i samu zaradu. Po meni je pametno krenuti u pregovore s njima s određenim budžetom za određenu stvar jer tako se i oni lakše stave u određene kalupe, ali i ako im daš neki ustupak na više, to cijene.“*

*„Kada je riječ pregovaranja o cijeni nekog proizvoda, često se pregovori oduže i strane se vole cjenkati, tu koristim to da naglasim da se radi o mojoj zadnjoj i konačnoj ponudi te da cijenu više ne mogu spuštati.“*

Zaključno, zbog stavljanja naglasak na dugoročne odnose i ulaganje u njih te isticanje važnosti zadovoljstva i druge strane kroz *win-win* pristup te korištenje kompromisa kao česte pregovaračke taktike, moguće je zaključiti kako je utjecaj feminiteta na hrvatske pregovarače visok. Unatoč tome, korištenje manipulativnih taktika u pregovorima im nije strano. Kako bi se ispitaio utjecaj izbjegavanja nesigurnosti na pregovaranje hrvatskih pregovarača postavljena su tri pitanja. U nastavku su analizirani odgovori te temeljem njih doneseni određeni zaključci.

*„Mi smo već uhodan tim pa znamo kako ide taj proces. Prije pregovora, dogovorimo neke stvari, ukoliko pregovaramo s nekim već postojećim klijentom ili dobavljačem, znamo što bi mogli tražiti pa razmotrimo te opcije i na što smo spremni, a na što ne. Tako da tijekom pregovora znamo na što možemo pristati, a na što ne. To je bitno kada pregovarate u timu jer inače ne znate na što možete pristati, a na što ne.“*

*„Priprema ovisi o mnogo čimbenika – koliko ti je netko bitan, radi li se o nekoj tematici u kojoj imaš puno iskustva ili nekom novom projektu. Moj je posao takav da imam jako puno iskustva u ovom području te znam kako se kreću cijene na tržištu i kakva je kvaliteta. Ja znam koliku cijenu moram dobiti od dobavljača da bih ja imala na kraju i zaradu kod prodaje proizvoda. Tako da je za mene priprema, proces odrađen u glavi.“*



Iz citata se primjećuje da ispitanici zbog uhodanosti posla te stečenog iskustva, manju pažnju pridaju pripremi. Takav ishod intervjua je moguće povezati i s već utvrđenom nedovoljnom edukacijom zaposlenika svih poduzeća o samim pregovorima zbog čega mnogi zanemaruju važnost ovog koraka. Iz razgovora s ispitanicima, vidljivo je da jako mali broj njih doživljava pripremu kao početnu fazu pregovora, no unatoč tome svi je provode. Uz to, treba istaknuti kako su svi ispitanici svjesni važnosti postavljanja ZOPA-e, ali samo je nekolicina istaknula važnost BATNA-e.

*„Smatram da je dobra priprema, pola posla. Jako je bitno prije sastanka s drugom stranom raspitati se o njoj, probati saznati neke njene „slabosti“ te koji su njeni interesi pa onda razmotriti na što si spreman pristati, a na što nisi. Zatim, ispitati sve svoje opcije kako te druga strana ne bi bez razloga dovela u šah-mat poziciju.“*

Svi ispitanici su se izjasnili kako je dolazak na vrijeme jako bitan faktor u pregovorima jer je to način iskazivanja poštovanja prema drugoj strani. Nekolicina ispitanika je naglasila isto viđenje poštovanja dogovorenog vremena, no u isto vrijeme i priznala kako osobno ima problem s dolaskom na vrijeme.

*„Dolaskom na vrijeme, pokazuješ poštovanje prema drugoj strani. Čim ti kasniš, pokazuješ koliko ti je nebitno. To je kao i sudar s dečkom, ako ti se ne sviđa, kasnit ćeš i 5 i 10 minuta, a ako ti je netko bitan doći ćeš i 10 minuta ranije. Isto je u poslu.“*

*„Ja često kasnim. Po mom mišljenju, dolazak na vrijeme je jako bitan, ali ja osobno, često kasnim na pregovore. To je svakako osobina koju bih trebala promijeniti.“*

U sklopu istog pitanja, postavljeno je pitanje o poštivanju dogovorene agende pregovaranja. Svi ispitanici su naglasili kako svoje sastanke pa tako i pregovaranje započinju utvrđivanjem agende, no većina je istaknula kako im nije problem ne držati se strogo zadane agende. Za ispitanike agenda je samo „kostur“, tj. nit vodilja na temelju koje se dogovaraju neke temeljne smjernice o kojima će se pregovarati, ali ne nužno i vremenski slijed kojim će se pregovarati.

Kod pitanja da se opiše postupak finaliziranja pregovora, svi ispitanici su se osvrnuli na ugovor te potpisivanje istog. Ugovor se formira na temelju dogovorenih stavki tijekom procesa pregovora te ga strane potpisuju. Svi ispitanici su iznijeli mišljenje kako je pisana riječ bitna jer je ona garancija

da će se u budućnosti i ostvariti dogovorene stavke iz pregovora. Jedan ispitanik je iznio i zanimljivost vezanu za način izmjene nekih dogovorenih stavaka. Citat se nalazi u nastavku.

*„Obično se uspoređi ono što smo mi sebi zapisali i što je druga strana sebi zapisala pa možda mi još probamo nešto popraviti. Kada dobiješ sažetak nekog sastanka, može se uvijek nazvati pa reći kako mi imamo neku drugu cijenu zapisanu ili nismo još o tome prodiskutirali pa ljudi su često spremni na izmjene. Kada se sve dogovori, sve se stavi na papir i onda se potpiše.“*

Za dobivanje informacija o odlasku ispitanika na ručkove i večere u sklopu pregovora i njihovog završetka, ispitivač je svim ispitanicima postavljao dodatna pitanja. Kao što je i očekivano, svi ispitanici su potvrdili kako su odlasci na ručkove i večere, nakon uspješnog završetka pregovora, uobičajen slijed događaja. Daje se zaključiti da ga niti jedan ispitanik nije samostalno istaknuo jer se on podrazumijeva. Neki su čak istaknuli kako često pregovaraju u restoranima. Ovakvi odgovori nadopunjuju utjecaj feminiteta na hrvatske pregovarače te njihovo njegovanje i ulaganje u izgradnju odnosa s drugom stranom.

*„Pa u mojoj praksi je često neka zdravica znak finaliziranja ugovora jer se često pregovora i za stolom nekog restorana. Mnogi restorani imaju posebne prostorije u kojima se možete odmaknuti od svih i dobiti privatnost te tamo pregovarati uz neku ukusnu hranu. Pregovori su često dugi, a na ovaj način je i suprotna strana puno opuštenija i nije toliko zamorno sjediti koncentriran satima.“*

Na temelju pitanja o odnosu prema pripremi, procesu finaliziranja pregovora, vremenu te dogovorenoj agendi, mogu se donijeti zaključci o odnosu hrvatskih pregovarača prema izbjegavanju nesigurnosti. Odgovori ispitanika, potvrđuju već prethodno navedene tvrdnje kako hrvatski ispitanici poštuju vrijeme, ali su dosta fleksibilni i kod pitanja vremena, ali i agende. Iako ugovore potpisuju iz sigurnosti i zbog uklanjanja rizika, za njih sve napisano nije „uklesano u kamenu“, tako da su spremni na izmjene. Pripremu smatraju bitnom, ali još uvijek je taj pristup prema pripremi kao fazi pregovaranja moguće usavršiti te time postaviti dobre temelje za pregovaračku prednost. Shodno tome, zaključuje se kako je vidljiv utjecaj niske razine utjecaja izbjegavanja nesigurnosti s time da hrvatski pregovarači samoinicijativno poduzimaju određene poteze koji smanjuju razinu nesigurnosti u budućnosti.

Posljednje pitanje koje se odnosi na analizu karakteristika hrvatskih pregovarača vezano je za njihov doživljaj utjecaja kulture te kulturoloških različitosti na pregovaranje. To pitanje ostavljeno je za kraj kao uvertira za drugi set pitanja. Analizirajući odgovore ispitanika, može se reći da je doživljaj kulture i njenog utjecaja na pregovarački proces je širokog spektra. Pojedini ispitanici su se jasno izjasnili da smatraju da kultura nema utjecaja na pregovaranje i sam pregovarački proces s naglaskom kako je posao u svim kulturama u prvom planu. Nasuprot njima, veliki broj ispitanika je istaknuo kako su u svojoj praksi doživjeli utjecaj kulture u mnogim spektrima poslovanja pa tako i pregovaračkog procesa te uz to iznijeli i neke zanimljive kulturološke doživljaje. Uz to, potrebno je naglasiti kako mnogi od njih, spominju utjecaj globalizacije te promjene koje su uslijedile kao posljedica iste.

*„Pa mi smo svi tu nekako europski povezani. Mislim da su te razlike bile puno vidljivije prije 20 godina. Zbog različitog poimanja kvalitete npr. WC papira u Slovačkoj, kod nas i u Austriji niste mogli ni pregovarati oko nekih proizvoda.“*

*„Ne, zato što se zna što je poanta. Sve se svodi na posao. To ne znači da ne postoje neke sitnice koje su uočljive kod drugih nacija, ali neke ovise i do načina poslovanja kompanije.“*

*„Sve ovisi s kim se pregovara. Naravno da su se kulturološke razlike globalizacijom uvelike smanjile, ali još su uvijek postojane u svakom aspektu poslovanja pa tako i u pregovaranju. Ako pregovarate sa zemljama Bliskog istoka, vjerojatno će taj proces dugo trajati dok je za Amerikance vrijeme novac pa žele što prije završiti pregovore. U globalu, smatram da kultura i dalje uvelike utječe na pregovaranje.“*

Zaključno, hrvatski pregovarači imaju različiti stav o utjecaju kulturoloških razlika na pregovarački proces. Svakako jedan o čimbenika koji utječe na prizmu njihovog gledanja su dosadašnja iskustva u međunarodnom pregovaranju te razina edukacije o samom pregovaranju. Kod pregovarača koji imaju iskustva s različitim kulturama kao što su kulture Dalekog istoka, Amerike i Kine, puno je veća osviještenost o kulturološkim razlikama i njihovom utjecaju jer su one izraženije. Kod pregovarača koji pregovaraju isključivo sa susjednim zemljama, u ovom pitanju odgovori variraju od onih koji kažu da smatraju da njihov utjecaj nije bitan do onih koji ga smatraju iznimno važnim faktorom. U idućim potpoglavljima analizirat će se percepcija hrvatskih pregovarača o

međukulturalnim pregovaračkim procesima te njihovim iskustvima o pregovorima s Talijanima, Slovencima i Nijemcima.

#### **4.3.2. Karakteristike slovenskih pregovarača**

Na temelju prikupljeni sekundarnih izvora podataka, formirano je deset pitanja kojima se ispitanike ispituje o njihovim iskustvima u pregovorima sa Slovencima, Talijanima ili Nijemcima. Pitanja za sve tri zemlje su identična radi mogućnosti komparativne usporedbe. Od ukupno 45 ispitanika, 16 ih je odgovaralo na pitanja o pregovaračkom iskustvu sa Slovencima. U nastavku su analizirani njihovi odgovori te su na temelju njih izvedeni određeni zaključci.

Prvo pitanje iz ove skupine, odnosi se na ostvarivanje prvog kontakta između dvaju pregovaračkih strana – hrvatske i slovenske. Ispitivač je usmjeravao ispitanike da navedu način na koji su ih Slovenci prvi put kontaktirali ili ih pronašli kako bi započeli suradnju.

*„Pa na primjer, Slovenci s kojima trenutno poslujemo su nas prvi put kontaktirali prije dvije godine mailom da traže agenciju u Hrvatskoj i da bi htjeli zakazati sastanak s nama. Kako su došli do nas, saznali smo tek kasnije. Naime, pošto je njihova menadžerica dugo godina bila u prehrambenoj industriji, imala je poznanike u toj branši i u Hrvatskoj, a mi smo dugo godina radili s Atlantic grupom pa su joj oni dali preporuku. Zanimljivo je da bismo uopće došli do pregovora s njima, potrebno je bilo nekoliko sastanaka i pilot projekt na kojem smo se morali dokazati.“*

U svojim odgovorima ispitanici su iznijeli svoja iskustva o prvom kontaktu sa Slovencima te uputili na zaključak kako se Slovenci, prije samih pregovora, raspitaju o drugoj strani, njenim prijašnjim uspješnim suradnjama, reputaciji u poslovnom svijetu te im je potrebna preporuka od treće strane kako bi se uspostavio kamen temeljac. Uz to, nekolicina ispitanika je istaknula kako je prvi kontakt većinom ostvaren putem maila. Svakako treba istaknuti iskustvo jednog od ispitanika čija je tvrtka morala napraviti pilot projekt koji je služio kao test prije ulaska u pregovore. Paralela s ovakvim rezultatima, može se povući s iznimno visokom razinom indeksa izbjegavanja nesigurnosti kod Slovenaca.

*„Danas je naš odnos s njima puno opušteniji i već je prešao na neku prijateljsku osnovu, ali sjećam se da je prvi sastanak bio iznimno formalan. Oni su došli do nas i izgledali su dosta poslovno. Svrha sastanka je bila da se upoznamo i uspostavimo neke osnove za ostale pregovore.“*

*„Pa uvijek je taj prvi sastanak formalan. Uvijek je u pitanju neka konferencijska dvorana, uvijek se sjedi mi s jedne, oni s druge strane. Poštovanje se prema toj drugoj strani i kod njih i kod nas izriče persiranjem gospođo i gospodine, ali kada se produbi taj odnos, onda se prijeđe na imena. Isto je i s plaćanjem, na početku je bilo avansno, a kasnije dobiješ 30 dana odgode. Jednostavno ideš na povjerenje.“*

Iz citata je vidljivo da u pregovorima sa Slovencima, postoji velika razlika između početnog poslovnog sastanka te ostalih sastanka kada se uspostavi povjerenje. Prvi sastanak odiše formalnošću – od mjesta sastanka, njihovog formalnog nastupa i odjeće, persiranja, načina sjedenja pregovaračkih strana itd. Iako se odmah prelazi na posao, samo pregovaranje nikada nije dio pregovaračke agende odmah nakon upoznavanja. Potrebno je uspostaviti neko povjerenje pa tek onda prijeći na suštinu pregovora. Ispitanici su potvrdili tvrdnju kako je prelazak na imena znak uspostavljenog povjerenja i produbljiivanja odnosa sa Slovencima.

Kod hijerarhijskog odnosa u Sloveniji uočeni su različiti odgovori ispitanika. Svi ispitanici su naveli kako Slovenci na pregovore dolaze u timu. Jednaki postotak njih je reklo kako na temelju vlastitog iskustva mogu reći da Slovenci donose odluke timski, dok je ostatak naveo kako, prema njihovom iskustvu, odluke donosi jedna nadređena osoba. Kod timskog odlučivanja, jasno se zna pozicija svakog člana te njegovo zaduženje i stručnost. U slovenskim timovima kod kojih je uočeno veće poštivanje hijerarhije, postoji jedna osoba na koju se treba fokusirati jer je ona glavni donositelj odluka. Ovakvi suprotni rezultati istraživanja, ne iznenađuju jer je Slovenija posttranzicijska zemlja. Stoga, nekadašnji visoki rezultati udaljenosti moći su se s vremenom mijenjali. Hijerarhija varira od kompanije do kompanije i njene kulture te se ne može generalizirati na područje cijele zemlje.

*„Uvijek smo pregovarali s njih troje – direktorom, direktorom proizvodnje te voditeljem prodaje. Mislim da timski donose odluke jer svaki od njih je imao neku stavku na koju se više fokusira jer je to njegovo područje.“*

*„Dolaze u timu, ali to ne znači da nastupaju timski. Postoji jedna osoba – direktor čija je odluka zadnja. Tko vodi glavnu riječ, uvijek je vrlo očito.“*

Pisana forma je za slovenske pregovarače iznimno bitna. Ispitanici u svojim odgovorima su istaknuli kako je finaliziranje pregovora u njihovom slučaju ustvari potpisivanje ugovora. Zanimljiva je svakako informacija koju je jedan ispitanik istaknuo, a govori da Slovenci i izmjene u svakidašnjoj suradnji uvijek potvrđuju mailom, točnije u pisanoj formi. Ovakvi rezultati još jednom potvrđuju tvrdnju o visokoj razini indeksa izbjegavanja nesigurnosti te da ovakvim oblikom pokušavaju izbjeći sve oblike nesporazuma u budućnosti.

*„Godinama već surađujem s njima i svakako jedna od stvari koju bih istaknula je ta da oni sve dogovore pa čak i one koji se dogovore telefonski u svakodnevnoj suradnji napišu mailom. Stoga, kada se završe svaki pregovori, od njih možete očekivati prvo mail u kojem su sažeti svi dogovori. Finaliziranje svega je potpisani ugovor, a nakon toga uvijek slijedi neki ukusni poslovni ručak.“*

*„Pa mi svake godine imamo pregovore s njima oko novogodišnjeg ugovora i uvjeta. Kad se završe pregovori, slijedi potpisivanje ugovora u kojem oni uvijek detaljno ispišu sve stavke. Kasnije, jesu spremni na neke izmjene koje posao zahtjeva, ali za njih se najbitnija stavka – cijena, nikada ne mijenja. Da, a nakon toga svega uvijek idemo na janjetinu. To je neka naša tradicija s njima i nekako takve stvari učvršćuju odnose i olakšavaju posao.“*

Uz to, ispitanike se u istom pitanju navodilo i na odgovor jesu li večere i ručkovi sastavni dio finaliziranja pregovora sa Slovencima. Svi ispitanici su potvrdili da jesu. Zbog kolektivističkog naslijeđa, takav odgovor je i očekivan jer za Slovence je odnos s drugom stranom bitan.

Iduća dva pitanja odnosila su se na ispitivanje ispitanika o njihovom općem dojmu o pregovorima sa Slovencima te koje temeljne kulturološke razlike uočavaju između hrvatskih i slovenskih pregovarača. Zbog zajedničke povijesti Hrvatske i Slovenije te činjenice da se radi o susjednim zemljama, podatak da je veliki broj ispitanika istaknuo kako ne uočava kulturološke razlike između ove dvije nacije, ne iznenađuje. U nastavku su istaknuti komentari ispitanika koji su uočili neke razlike.

*„Pa baš i nema. Možda su oni bili više pod nekim germanskim i austrijskim utjecajem. Mi možda malo više gledamo kako bismo prevarili.“*

*„Razlika je da oni puno bolje, pogotovo starije generacije, znaju i razumiju hrvatski nego što mi razumijemo slovenski pa to omogućava pregovore češće na hrvatskom jeziku.“*

Kako bi se dobio relevantan odgovor na poimanje kulturoloških razlika u pregovaranju između Hrvata i Slovenaca postavljeno je pitanje o općem dojmu o pregovorima. Tu ispitanici ističu neke od temeljnih razlika između ove dvije kulture koje su već prethodno utvrđene i teorijski.

*„Na prvu se čine iznimno hladni, ali kasnije se opuste. To ne znači da popuštaju oko svojih zahtjeva. Znaju što žele i kako će doći do toga.“*

*„Oni su isto kao i Nijemci, dosta strogi na početku, ali su isto tako fleksibilni dosta. Može se s njima dosta toga dogovoriti.“*

*„Uvijek dođu na vrijeme, tj. nekada čak i prije dogovorenog vremena. Znam da smo mi, kada smo išli prvi put kod njih na sastanak, kasnili. I dan danas se šale na taj račun. Odnos prema vremenu im je iznimno strog.“*

*„Po mom iskustvu, jako su fokusirani na cijenu. Bitna im je i kvaliteta i napraviti će ustupke za dobru kvalitetu, ali cijena im je jako veliki fokus uvijek i da, analizirat će sve do zadnjeg detalja.“*

Iz citata je zanimljivo uvidjeti kako su pojedini ispitanici usporedili slovenski odnos prema poslu s onim njemačkim, što je spomenuto i u mnogim stručnim radovima. Upravo je taj veći utjecaj njemačke i austrijske kulture viđen kao glavna razlika između Hrvata i Slovenaca u pregovorima. Shodno tome moguće je očekivati da su slovenski pregovarači na samom početku iznimno distancirani te isključivo fokusirani na posao. No, iako se kasnije opuste te ulažu u razvoj odnosa, to ne znači da gube fokus s posla. Za njih je omjer dobre cijene i kvalitete imperativ za bilo kakve daljnje razgovore. Utjecaj njemačke i austrijske kulture vidljiv je i u strogom odnosu prema vremenu dolaska na dogovorene pregovore.

U svojim odgovorima, ispitanici su spomenuli nekoliko taktika koje su prepoznali kod Slovenaca u njihovoj pregovaračkoj praksi. Tako na primjer, u opisima ispitanika moguće je prepoznati taktiku dobar i loš dečko, taktiku ograničenih ovlasti te taktiku kriški.

*„Kod njih se uvijek zna tko ima koju ulogu i tko je za što zadužen. U pregovore uvijek idu barem u paru i svakako jedna od lako uočljivih taktika je često taktika dobar i loš dečko.“*

*„Mislim da često, kada žele spustiti cijenu se fokusiraju na nadređenu osobu ili osobe kojima moraju opravdati danu odluku. Na taj način pokušavaju dobiti neku simpatiju kako bismo im*

*spustili cijenu proizvoda. Isto tako, iako u pojedinim kompanijama stvarno i postoje nadređeni koji nisu došli na pregovore, mislim da se kod njih često javlja to da se pozivaju na to da nemaju tu ovlast u svojim rukama.“*

Unatoč korištenju manipulativnih taktika, prema odgovorima ispitanika, moguće je zaključiti kako kompromis za Slovence nije stran pojam, ali, kao što su neki ispitanici istaknuli u prethodnim pitanjima, oni uvijek znaju što žele. Uz to, za očekivani ustupak, uvijek očekuju isto s druge strane.

Svi ispitanici su istaknuli kako ne postoji razlika u shvaćanju neverbalne komunikacije između Hrvata i Slovenaca te kako misle da je za Slovence neverbalna komunikacija jednako bitna kao i za Hrvate. Ovo je jedino pitanje koje se u cijeloj anketi, odnosilo na vrijednosti Hallovih dimenzija kulture. Kako su hrvatski i slovenski dio slavenske skupine jezika, percepcija ispitanika se podudara s vrijednosti indeksa te Slovenci kao i Hrvati spadaju u kulture visokog konteksta.

Zaključno, Slovence kao pregovarače karakterizira izuzetno visoka razina formalnosti na početku koja s vremenom i stjecanjem povjerenja jenjava te olakšava pregovaranje. Kako bi stekli povjerenje, Slovenci se prije samih pregovora raspitaju o drugoj strani, njenim prijašnjim uspješnim suradnjama, reputaciji u poslovnom svijetu te im je potrebna preporuka od treće strane. Kroz ručkove i večere i manje formalna druženja ulažu u razvoj odnosa s drugom stranom. Na pregovore dolaze u timu, a donose li odluke u timu ili postoji jedna nadređena osoba, više ovisi o pojedinom poduzeću i njegovoj kulturi nego o nacionalnoj kulturi. Završetak pregovora je označen potpisivanjem ugovora te nekim oblikom neformalnog druženja. Pisana forma, strog odnos prema vremenu te veliki fokus na posao samo su neki od razloga koji opravdavaju naziv „mala Austrija“ za Sloveniju i u pregovorima.

### **4.3.3. Karakteristike talijanskih pregovarača**

S obzirom da pojedini ispitanici imaju iskustva u pregovaranju s više ciljanih skupina zemalja, od ukupno četrdeset i pet ispitanika, njih petnaest ih je, na temelju svog pregovaračkog iskustva s Talijanima, odgovaralo na devet pitanja o karakteristikama talijanskih pregovarača.

Na pitanje o načinu ostvarivanja prvog kontakta odgovori ispitanika navode na zaključak kako prvi kontakt Talijani pokušavaju ostvariti i preko preporuka treće strane, ali i upoznavanjem na sajmovima, pronalaskom na Internetu itd. Shodno tome, prethodno navedena tvrdnja da za Talijane



preporuke treće strane mogu biti od velike pomoći pri ostvarivanju kontakata je podržana kroz ovo istraživanje, ali je bitno naglasiti kako to nije jedini način na koji Talijani pristupaju drugoj pregovaračkoj strani.

*„Postoje i jedna i druga varijanta. Postoje oni neki kontakti kojima mi dođemo prema nekoj preporuci ili oni dođu do nas. Ili su to kontakti s nekih sajmova pa nas kontaktiraju preko izmijenjenih vizitki.“*

Prilikom opisa prvih sastanka i njihove usporedbe s ostalim sastancima, ispitanici su naveli kako na prvim sastancima s Talijanima se nikada ne prelazi na pregovore. Sam proces pregovora je dug, a jedan od razloga je i njihova potreba za upoznavanjem druge strane. Uz to, svi ispitanici su naveli kako je s Talijanima moguće uspostaviti dublji i prijateljski odnos, ali tek nakon što se strane upoznaju. Već pri prvom susretu, kod rukovanja, ljube drugu pregovaračku stranu. Sav taj nastup je dio njihovog procesa i načina kako oni uspostavljaju kontakt s drugom stranom. Kako bi ih naveo na davanje odgovora o korištenju titula tijekom cijelih pregovora, ispitivač je postavio dodatno potpitanje na koje su mnogi ispitanici odgovorili kako je moguće, unatoč tome što se tijekom pregovora smanjuje formalnost i uspostavlja prijateljski odnos i povjerenje da se tijekom cijelih pregovora koriste titule. U odgovorima na prvo pitanje, moguće je pronaći praktičnu primjenu već spomenutog pojma *bella figura*. Ona se očituje u pojavama od načina oblačenja za pregovore gdje je jasno istaknuto koliko uvijek paze na estetiku od izgleda do mirisa pa sve do već spomenutog korištenja titula.

*„Znalo je biti situacija gdje oni prvo dođu kod nas ili pozovu nas prvi put kod njih u ured. Na prvim sastancima se priča o poslu i moguće je da se uspostavi određena agenda, ali nikada se ne prelazi baš na samu suštinu pregovora. Nikada s Talijanima nisam dogovorio nešto na prvom sastanku. Za njih treba imati strpljenja, upoznati ih pa tek onda prijeći na suštinu sastanka. Iako se s vremenom odnos produbljuje, često iz svog nekog šarma kažu Signorina ili Signora.“*

*„S njima, kao nacijom, je jako bitno utvrditi neke stvari od početka jer oni su zaista posebni i drugačiji i dolaze na pregovore u grupama. Znači njih dođe četvero, petero na sastanke, svi jako namirisani, zalizani u bijelim košuljama, prvenstveno svijetlim bojama, cijela firma miriše od njih po hodnicima.“*

*„Često koriste dodire, puno češće nego mi. Već na prvom sastanku će vas poljubiti u obraz i odmah uspostaviti neki prisniji odnos nego ostale kulture s kojima sam pregovarala.“*

*„Tu svakako postoji razlika jer nije isto kada se s nekim vidiš i sam prvi put, a kamoli kada učestalo surađujete i pregovarate. S njima je moguće tijekom vremena uspostaviti prijateljski odnos. Iako bih mogla tu izdvojiti jedan poseban slučaj, a to je gospodin koji zastupa keramiku iz Modene i koji uvijek služben. Iako se znamo godinama, on me i dalje persira. Svi koji rade u Hrvatskoj s njim ga jednostavno prepoznaju po tom njegovom službenom pristupu jer on jednostavno nastupa tako.“*

Talijani dolaze na pregovore individualno i u timovima. U odgovorima ispitanika, visok indeks individualizma se očituje u tome da je moguće očekivati da na pregovore dođe jedna osoba samostalno. Ukoliko dolazi tim, individualizam, prema odgovorima ispitanika se očituje u tome da svaki član jasno iznosi svoje mišljenje. Stoga, moguće je očekivati i nekoliko paralelnih razgovora u isto vrijeme. Unatoč vidljivom individualizmu, mnogi ispitanici su istaknuli i jaku udaljenost moći, naglašavanjem da postoji nadređena osoba koja donosi određene konačne odluke i odobrava određene ustupke u pregovorima.

*„Često kao predstavnik kompanije dođe samo jedna osoba, a moguće je i da dolaze u timu. Kada dođu u timu, svatko priča svoje i svatko iznosi svoje mišljenje, ali opet na kraju se drže timski. Mislim da se u globalu dogovaraju oko odluka, ali da uvijek ima još jedna osoba iznad koja im daje blagoslov.“*

*„Da, postoji osoba koja donosi odluku, ali mislim da i nekada donose odluke timski. Često kada ih tražim dodatnih 5% rabata, oni imaju određenu nadređenu osobu od koje moraju neke takve dodatne stvari tražiti jer ona nije na pregovorima.“*

Iako ostvaruju kao nacija visoku vrijednost indeksa izbjegavanja nesigurnosti, samo finaliziranje pregovora, kod Talijana nije toliko formalno. Zbog neke poslovne učestalosti, potpisivanje ugovora je uobičajeno, ali se u samom ugovoru dosta stavaka izostavi. Nekolicina ispitanika je naglasila kako je iznimno bitno, u pregovorima s Talijanima, u ugovor staviti sve dogovorene stvari i ući u detalje kako bi se kasnije moglo pozvati na njih ako suprotna strana zaboravi. Uz to, sastavni dio procesa finaliziranja pregovora je i poslovni ručak ili večera. Na taj način razvijaju odnos s drugom

stranom te često nazdravljaju prethodno sklopljenom dogovoru. Za Talijane je odnos iznimno bitan te veliki naglasak stavljaju na osobu s kojom posluju.

*„Dolazi do stiska ruke i uvijek dolazi do poljubaca. Dogovori na kraju pregovora se stavljaju na papir, ali ne nužno sve. Kod njih je uvijek više priča. Tako da moraš ti biti taj koji zapisuje sve što su oni rekli i inzistirati na tome „Record, record“ jer to može jako brzo prijeći u zaborav.“*

Cilj pitanja o općem dojmu pregovora s Talijanima je utvrditi neke kulturološke posebnosti Talijana koje su vidljive iz njihovog načina pregovaranja te na indirektan način dobiti odgovor o najvećim prednostima i manama, kroz prizmu hrvatskih pregovarača.

*„Jako su slatkorječivi i svašta će obećati, ali kada treba riješiti određene probleme tu su loši. Loši u smislu da ne prate zakone. Jedan od primjera, što se nama dogodilo, kada je Hrvatska ušla u EU, oni uopće ne prate da sada ide novi proces izdavanje faktura. Više nema faktura kao što su bile prije i te cijele puste dokumentacije i da je sve skraćeno i da sve ide kao osnovni protokol. Oni umjesto da prate takve stvari kao što prate npr. Nijemci, ti Talijanima moraš dodatno naglašavati da ti ispravljaju fakturu. I takvi problemi se pojavljuju i dan danas. Doduše, ne tako često kao u početku, ali je smiješno kada se nakon sedam godina članstva, nešto tako i dalje dogodi.“*

*„Puno pričaju i puno obećavaju. S njima jednostavno treba znati raditi. Jako su slatkorječivi. Djelomično su neiskreni po pitanju čak i nekih ozbiljnih stvari. Obećavaju da će riješiti svaki problem, ali kada se pravi problem desi, možeš zvati na sve brojeve koji postoje, ali rijetko kada će i riješiti problem.“*

*„Oni znaju uvaljivati svoje proizvode i neće priznati da određeni asortiman dolazi iz Kine jer nije moguće da jednostavno cijelu tu proizvodnju imaju u Italiji. I često naglašavaju da je nešto talijansko, ali ono što se zna da je stvarno „Made in Italy“, uvijek imaju po 10 različitih europskih certifikata i za takve stvari možeš uvijek biti siguran da su „Made in Italy“. Isto tako, često imaju problematiku s isporukom, ali to uvijek u pregovorima prešute.“*

*„Pa pričaju o puno stvari u isto vrijeme. Rijetko kada dođu na vrijeme. Dosta su ležerni i rijetko kada rješavaju stvar po stvar, ali kada je novac u pitanju, paze na svaki cent i bore se za njega.“*

Iz citata je vidljivo kako više ispitanika ističe nepouzdanost i opušten odnos prema dogovorima od strane Talijanskih pregovarača. Njihova vještina s riječima i slatkorječivost, dovode ih često do željenih rezultata pregovora. Stoga, u pregovorima s Talijanima je iznimno bitno proći sve moguće scenarije te pismeno definirati što se od njih očekuje i koje su posljedice neizvršavanja iste radnje. Uz to, veliku važnost pridaju *Made in Italy* kvaliteti. Shodno tome, moguće je očekivati da će u pregovorima koji se odnose na robu, naglašavati vrijednost marke Italija.

U odgovorima je još i naglašen odnos Talijana prema vremenu koji je polikroničan pa zbog toga se često događa da kasne na sastanke ili da u isto vrijeme, više osoba vodi različite razgovore. Uz navedeno, veliki naglasak u pregovorima s Talijanima je na novcu i nekolicina ispitanika je istaknula već prethodno spomenuto cjenjkanje kao čestu pregovaračku taktiku Talijana.

*„Sjećam se da su jednom kasnili s dostavom kamiona robe koju smo mi morali isporučiti dalje. Nama je to bio veliki stres, za njih to nije bio veliki problem, ako roba dolazi jedan dan kasnije. Sve je za njih ležerno i oni ne razumiju zašto je to toliko bitno, iako smo za vrijeme pregovora sve dogovorili.“*

*„Mi smo onakvi kakvi jesmo, oni se ne predstavljaju kakvi jesu. Imaju neke manire koji ih učine simpatičnima pa to oni iskoriste u pregovorima da dobiju što žele. Na kraju se to svede na obećanja koja su uvijek neiskrena. Kod nas to stvarno nije tako. Kod nas, kada netko želi s nekim postići neku suradnju, napraviti će sve da ispuni dogovoreno.“*

Na temelju odgovora ispitanika o temeljnim kulturološkim razlikama u pregovorima između hrvatskih i talijanskih pregovarača, još jednom je naglasak stavljen na talijanski odnos na stavke dogovorene tijekom pregovora, njihovom rješavanju problema, odnosu prema vremenu i obećanjima.

Na osnovu odgovora ispitanika, moguće je zaključiti kako su Talijani spremni na kompromis, ali samo ukoliko im je druga strana bitna ili druga strana nudi njima zanimljiv kompromis zauzvrat. Uz to, kompromis doživljavaju kao jedan od načina uspostavljanja odnosa s drugom pregovaračkom stranom. No, osim spremnosti na kompromis, ispitanici su prepoznali njihov borben nastup te spremnost na korištenje manipulativnih taktika. To je moguće povezati s visokom razinom maskuliniteta zbog čega puno „borbenije“ pristupaju pregovorima. Cjenjkanje je svakako

najviše prepoznata taktika. Općenito, Talijani veliki naglasak u pregovorima stavljaju na cijenu dok u isto vrijeme ističu i svoju *Made in Italy* kvalitetu. Uz to, spomenute su i taktike niske lopte, uzmi ili ostavi te taktika konačne ponude.

*„Da, svakako cjenjkanje. Uvijek je u fokusu novac jer za njih je njihova kvaliteta uvijek najbolja i to ne zaborave naglasiti. Često se zna dogoditi da se dogovorimo za jednu cijenu gdje oni obećaju da neće naplatiti dodatne stvari kao na primjer prijevoz ili skladištenje, ali kada dođe do toga, sve uredno naplate.“*

*„Možda su jedino Turci bolji od njih u cjenjkanju. Ali jako često znaju reći da je to njihova konačna ponuda i da oni ispod toga ne idu pa je na tebi da izabereš uzimaš li ju ili ne. S njima treba znati raditi i kako postupiti u takvim situacijama. Ako osjete da si slab, vrlo lako te mogu oderati za cijenu.“*

Svi ispitanici su u svojim odgovorima prepoznali Italiju kao zemlju u kojoj prevladava visokokontekstna kultura. Naglašene geste dio su svakog pregovora te je iznimno bitno čitati između redova kako bi se dobila potpuna informacija. Osim puno gesta, u pregovore često unose i emocije koje, prema uputama ispitanika, ne treba uvijek shvaćati osobno.

*„Talijani su dosta teatralni u svom nastupu, svi smo barem jednom u životu spojili prste i glumili Talijane. Isto je tako u pregovorima, njihove geste su iznimno jake tako da svakako mislim da je iznimno bitna njihova neverbalna komunikacija. No, često mogu izgledati ljući nego što jesu.“*

Zaključno, u pregovorima s Talijanima, Hrvati su istaknuli nekoliko bitnih čimbenika. Općenito, imaju ležeran odnos prema vremenu te zbog toga često kasne na pregovore i odužuju ih. Kod njih, kao glavni adut u pregovorima prepoznata je slatkorječivost te mnoštvo obećanja kojih se često ne drže do kraja. Iako je finaliziranje pregovora popraćeno ugovorom i večerom, često u ugovoru nedostaju pojedine stavke. Često pristaju na kompromise, ali taktike manipulacije su sastavni dio pregovora. Geste koriste u svakodnevnoj komunikaciji pa je zbog toga i u pregovorima bitno čitati između redaka kako bi se dobila potpuna informacija.

#### 4.3.4. Karakteristike njemačkih pregovarača

Od ukupno četrdeset i pet ispitanika, osamnaest ima iskustva u pregovorima s Nijemcima. Na temelju tog stečenog iskustva, odgovarali su na pitanja iz drugog seta koja su zbog mogućnosti komparativne analize ista kao i pitanja koja su postavljana pregovaračima koji imaju iskustvima u pregovorima s Talijanima i Slovincima. U nastavku su navedeni odgovori ispitanika te njihova interpretacija.

*„Znam da su nam se obratili mailom zbog preporuke koju su dobili od svojih dugogodišnjih partnera s kojima mi radimo. Ti partneri su nam dali jedan koristan savjet, a to je da na taj sastanak povedem i nekoliko naših stručnjaka koji će im moći objasniti točan kemijski sastav proizvoda.“*

*„Kontaktirali su nas mailom, jako službeno te pozvali na prvi sastanak. Da bismo mogli uopće pristupiti u pregovore o poslu, bilo je potrebno priložiti niz certifikata.“*

Već iz odgovora ispitanika na prvo pitanje jasno je vidljiv utjecaj izbjegavanja nesigurnosti u pregovaranju Nijemaca. Prvi kontakt je iznimno služben te se kod većine ispitanika odvijao mailom. Razlog tome može se pronaći u činjenici da se radi o zemlji u kojoj prevladava individualizam pa naglasak nije na odnosu, nego na što kvalitetnijem obavljanju posla. Stručnjaci, certifikati, dokazi o dosadašnjem iskustvu, pilot projekti su sve što su Hrvatski pregovarači naveli da su Nijemci tražili od njih kao uvjet nastavka daljnjih pregovora ili započinjanja istih. Kao što je već u analizi sekundarnih izvora podataka navedeno, na taj način Nijemci smanjuju nesigurnost i dobivaju garanciju da suprotna pregovaračka strana ima sve njima potrebne karakteristike, znanja i stručnosti.

*„Mi smo došli kod njih u veliku konferencijsku dvoranu, svaka pregovaračka strana je sjela na svoju stranu za velikim stolom. Upoznali smo se rukovanjem i nakon pitanja kako smo putovali i bismo li htjeli kavu ili sok ili vodu, odmah krenuli na razradu plana pregovora i na posao.“*

Odabrani citat najdetaljnije opisuje profesionalni te doživljeni hladan pristup od strane svih ispitanika na prvom sastanku s Nijemcima. Kao iznimno monokronično društvo, Nijemci su fokusirani na zadatak te njegovo izvršavanje. Shodno tome ne iznenađuje brzi prelazak na samo pregovaranje te izbjegavanje čavrljanja. To je svakako posljedica, pripadanju individualističkom

društvu koje ne stavlja naglasak na razvoj odnosa. Nekolicina ispitanika je istaknula uspostavljanje agende kao sastavni dio pregovaračkog procesa s Nijemcima. Za dobivanje potpune informacije o poštivanju prethodno utvrđene agende, u razgovoru s ispitanicima, postavljeno je dodatno pitanje. Svi ispitanici su se izjasnili da Nijemci strogo poštuju dogovorenu strukturu te je se striktno drže.

Kako bi se dobila potpuna slika o prvom sastanku te postoji li neka razlika u pristupu Nijemaca u prvom i ostalim sastancima te korištenju titula, ispitivač je postavljao dodatna pitanja. Na temelju odgovora ispitanika, vidljivo je da Hrvati Njemački pristup uvijek doživljavaju hladnijim i službenim. Korištenje titula, prema odgovorima, nije univerzalno. U razvoju odnosa, pregovora i suradnje, pojedinci prestanu persirati drugoj strani, ali na početku pregovora, korištenje titula je neizostavno.

*„Oni su uvijek profesionalni, radilo se o prvom ili o stotom sastanku. Kada ih uspoređujem s Talijanima, Nijemci uvijek drže tu neku „distanču“. Kod njih nema ljubljenja i grljenja. Opuste se oni s vremenom, ali je to i dalje dosta hladan i prvenstveno poslovan pristup. Što se titula tiče, koriste ih, s vremenom prijeđu na imena, ali nakon dugogodišnje suradnje.“*

*„Najveća razlika, ja bih rekla je kada oni dobiju potvrdu o vašoj stručnosti kroz neki odrađeni posao. Prije toga, u samim pregovorima su dosta hladni i kruti, ali za njih je posao uvijek posao. Ja sam čak imala iskustva s Nijemcima, koji bi me za vrijeme pregovora persirali, a kada sve završi oslovljavali samo s imenom.“*

Pojedini ispitanici su kao odgovor na pitanje o dojmovima u vezi odnosa u njemačkim pregovaračkim timovima naveli različite odgovore. Neki od njih su vodili pregovore s Nijemcima koji su došli na pregovore u timu, dok drugi navode kako Nijemci na pregovore dolaze sami ili je to tim od maksimalno dvije osobe. Nekolicina ispitanika je u odgovorima o donošenju odluka, istaknula spreman odgovor Njemačkih pregovarača na sve moguće izmjene zbog prethodne pripreme. Tako detaljna priprema može se pripisati visokoj vrijednosti indeksa izbjegavanja nesigurnosti. Iako ističu kako postoji nadređena osoba, misle da se odluke donose samostalno prateći smjernice nadređenih te postavljene ciljeve. Vrlo često su se ispitanici u pregovorima susreli s tim da svaki član jasno iznosi svoje mišljenje i viđenje određene problematike.

*„Na pregovore dolaze u timu uvijek. Isto tako, mislim da odluke donose timski i da svatko iznosi vrlo lako svoje mišljenje. Jasno, oni jako dobro znaju što mogu, a što ne jer su prije svega veliki stručnjaci i uvijek su spremni.“*

*„Kod njih postoji nadređena osoba. Oni ne dolaze na sastanke u timovima, eventualno jedna ili dvije osobe. Ali osoba koja dođe na sastanak odmah zna što može, a što ne može.. Oni razrade prethodno, sve ono moguće što bi njih netko mogao pitati i uvijek imaju i jedno i drugo i treće rješenje.,,*

Prema odgovorima ispitanika, moguće je zaključiti kakao je proces finaliziranja pregovora za cijelu njemačku kulturu jedinstven, tj. uvijek dolazi do potpisivanja ugovora. Svi ispitanici su istaknuli kako svi dogovori s Nijemcima uvijek postanu sastavni dio ugovora. Kada se ugovor jednom potpiše, oni se strogo drže svih stavaka i jednako to očekuju i od druge strane, a na izmjene istih nisu spremni. Takvo ponašanje je posljedica utjecaja indeksa izbjegavanja nesigurnosti na kulturu.

*„Nisu baš spremni na izmjene. S njima ima jako puno ugovora i uvijek sve što se dogovori tijekom pregovora se napiše i u ugovoru.“*

Prema odgovorima ispitanika, opći dojam Hrvata o pregovorima s Nijemcima može se sumirati na nekoliko riječi koje su se ponavljale, a to su: hladnoća, kvaliteta, pouzdanost, strogost. Zbog većeg postignutog indeksa maskuliniteta, Nijemci su više usmjereni na ostvarivanje uspjeha, dok su Hrvati više usmjereni na odnos. Kako je već navedeno iz sekundarnih istraživanja, Nijemci povjerenje utemeljuju na činjenicama, a Hrvati na poznanstvu.

*„Pouzdana su, iskreni, kvalitetni, uvijek prate sve aktualne izmjene koje se događaju u svijetu, ali kod njih izmjena nema kad se jednom nešto dogovori. S njima nema pretjeranog pregovaranja oko cijena i odugovlačenja oko plaćanja. Tu su jako strogi.“*

*„Oni su uvijek spremni i na naših sto pitanja, uvijek imaju spremne odgovore i uvijek iznose činjenice.“*

Na pitanje o temeljnim kulturološkim razlikama koje uočavaju između hrvatskih i njemačkih pregovarača ispitanici su kroz odgovor iznijeli nekoliko temeljnih razlika. Prvenstvena razlika je odnos prema dogovorenom i prema stavkama ugovora. Njemačka „strogost“ je iznimno vidljiva u



tom području. Dok je nekolicina ispitanika iznijela kako je poslovanje s Hrvatima uvijek popraćeno nekim komplikacijama, s Nijemcima je dogovor do najsitnijeg detalja uvijek ispoštovan. S obzirom da je hrvatska kultura više kolektivistička od Njemačke, ne iznenađuje niti informacija da su u ostvarivanju odnosa Hrvati puno ležerniji te stavljaju veći naglasak na odnos. Nasuprot njima, prema iskustvima ispitanika, Nijemcima je naglasak na izvršavanju zadatka. Osim navedenog, velika je razlika u odnosu prema vremenu. Nijemci nikada ne kasne jer je taj čin za njih znak nepoštovanja, dok je kod Hrvata takva pojava česta. Dok su Nijemci iznimno monokronično društvo, Hrvati naginju prema polikroničnom poimanju vremena.

*„Mislim da je najveća razlika u tome što kada pregovaraš s Nijemcima znaš kada se nešto dogovorite da je to tako. Pravi primjer vam je plaćanje, ako je valuta plaćanja 30 dana, ti znaš da ćeš trideseti dan dobiti novce. Kad s Hrvatima pregovaraš, često se oduže neke stvari, u globalu uvijek sve ispoštujemo, ali s nekim komplikacijama.“*

*„Oni nikada ne kasne, uvijek paze na vrijeme. Meni je fascinantno kako ne dođu ni prije, ni poslije, nego točno na vrijeme.“*

*„Mi smo puno opušteniji, mislim da kada je posao u pitanju oni puno više paze na detalje i nema opuštanja niti nakon dugo godina suradnje. Posao je za njih uvijek prvenstveno posao, a tek iza toga može biti i druženje ili nešto drugo. Mi volimo miješati jedno i drugo.“*

*Iduća dva pitanja odnose se na pregovaračke taktike. Ispituje se odnos prema kompromisu te korištenje pregovaračkih taktika.*

*„Oni su uvijek jako dobro pripremljeni i spremni su na kompromis ukoliko su te stvari unutar njihovih pripremljenih okvira. Oko cijene i kvalitete, kompromisa nema.“*

*„Izaći će vam u susret, ali nisu za kompromis. Posao je za njih uvijek posao.“*

Iz citata je moguće vidjeti kako ispitanici dijele različita iskustva s Nijemcima i njihovom spremnošću na win-win ishod. Obje strane su doživjele njihov pristup hladnijim, no neki misle da je on takav kada je riječ o kvaliteti i cijeni, a pojedinci kada je riječ o kompromisima u pregovorima u cijelosti.

Kod analize odgovora na pitanje o iskustvima s pregovaračkim taktikama, svi ispitanici su se složili da Nijemci koriste pregovaračke taktike. Od navedenih, navedene su: taktika uzmi ili ostavi, ograničen proračun, pritisak rokova itd. Zbog visokog indeksa maskuliniteta, zbog kojeg Nijemci teže uspjehu i ostvarivanju zadatka, ovakvi odgovori ne iznenađuju.

*„Nekada te dovedu do ruba, jako dobro znaju što žele i ne pristaju na manje. Tako da te stjeraju u kut da pristaneš na njihovu ponudu ili odustaneš.“*

*„Znam da smo oko jednog projekta pregovarali jediničnu cijenu i rekli su da imaju ograničen budžet i na temelju toga sam da bih surađivao s njima rušio cijenu. U kasnijoj sam suradnji shvatio da su imali veći budžet.“*

Kao što je već navedeno, posljednje pitanje je jedino pitanje koje se odnosi na analizu korištenja Hallovih dimenzija kulture od strane određene kulture u pregovorima. U svijetu je Njemačka kao zemlja na vrhu liste niskokontekstnih kultura. Stoga, cilj ovog pitanja je ispitati uočavaju li ispitanici utjecaj ove dimenzije i na pregovore.

*„Ono što misle, oni kažu.“*

*„Uvijek se drže dogovora, ali nekada mislim da sa tom svojom hladnoćom drže namjerno distancu jer imaju neke skrivene misli.“*

*„Pa nikada nisam razmišljala o tome, ali kada ih uspoređujem s Talijanima, mislim da je ta neverbalna komunikacija manje bitna.“*

Iz odgovora ispitanika, vidljiva su različita tumačenja neverbalne komunikacije Nijemaca u pregovorima. Dok jedni shvaćaju niskokontekstu kulturu, drugi, pošto Hrvatska spada u zemlje visokog konteksta, doživljavaju takav nastup njemačkih pregovarača hladan te da nosi u sebi neku skrivenu poruku.

Sve u svemu, Nijemci su doživljeni kao kultura koja je uvijek fokusirana na izvršavanje zadanog zadatka, a jednom kada zakluče i potpišu dogovor, slijepo ga se i drže. U pregovarački proces uvode stručnjake, traže dodatna jamstva i garancije, uvijek dođu na vrijeme, prije svakih pregovora se pripreme. U samoj komunikaciji za pregovaračkim stolom su uvijek direktni zbog čega ih mnogi doživljaju kao hladne.

#### 4.4. Rasprava istraživanja

Rezultati istraživanja nedvojbeno ukazuju na zaključak da kultura utječe na proces pregovaranja. Iako mnogi autori ističu rast individualizma u hrvatskoj kulturi, na temelju odgovora ispitanika još uvijek je vidljiv jak utjecaj kolektivism. Stoga, za hrvatske pregovarače je izgradnja odnosa te povjerenje, temelj za nastavak pregovora, a na pregovore dolaze većinom u grupama. Odgovori ispitanika su potvrdili tvrdnju da donose li se pregovaračke odluke samostalno ili grupno ovisi od tvrtke do tvrtke te njene strukture i odnosa između nadređenih i zaposlenika. Unatoč čestom korištenju pregovaračkih taktika, mali broj ispitanika je bio upoznat s teorijom. Razlog tome je nedostatak formalne edukacije o pregovaranju te većinsko vođenje nekim unutarnjim osjećajem. Shodno tome, može se reći da su hrvati kratkoročno orijentirani s obzirom na edukacije te dugoročno orijentirani u vidu izgradnje odnosa s drugom stranom. Zato su spremni na kompromise, a radi opuštenije atmosfere neki čak pregovaraju i u restoranima. Opušten odnos prema dogovorenoj agendi i potpisanim stavkama sporazuma, upućuju na nisku razinu izbjegavanja nesigurnosti. Ispitivači su naveli kako smatraju pripremu bitnom, ali da ona uvelike ovisi o složenosti, učestalosti, bitnosti te stečenom iskustvu. Ispitanici se razilaze u stavu oko utjecaja kulture na pregovarački proces.

Unatoč tome, što određeni dio ispitanika ne misli da postoji razlika između Hrvata i Slovenaca u pregovaranju, na temelju njihovih odgovora se može zaključiti kako je temeljna pregovaračka razlika između tih dvaju kultura u visokoj razini izbjegavanja nesigurnosti koja se kod Slovenaca u pregovaranju manifestira kroz usmjerenost na pisanu formu i dogovorenu agendu, detaljno pripremanje za pregovore. Sve ovo su ispitanici naveli i kod pregovaranja s Nijemcima kod kojih je još dodatno naglašena priprema i strogo ispunjenje dogovorenih stavki. Uočena temeljna razlika između Hrvata i Nijemaca je u fokusu na zadatak i direktnoj komunikaciji zbog čega su ih mnogi ispitanici doživjeli kao hladne pregovarače. U pregovorima s Talijanima, ispitanici su istaknuli nepouzdanost i opušten odnos prema dogovorima te njihovu vještinu s riječima i slatkorječivost koja ih često dovede do željenih rezultata pregovora. Iako Hrvati imaju osobine kultura s niskim izbjegavanjem nesigurnosti, prema viđenju ispitanika, Talijani su za njih suviše opušteni i često neozbiljni.

#### **4.5. Ograničenja i preporuke istraživanja**

Provođenjem dubinskog intervjua, zamijećena su određena ograničenja ove metode istraživanja. Uvjet kojim se autor vodio prilikom određivanja uzorka istraživanja je da hrvatski ispitanik ima iskustva u pregovaranju te da ima iskustva u pregovaranju s barem jednom pravnom osobom koja je iz Italije, Njemačke ili Slovenije. Zbog malog broja ljudi koji su zadovoljili navedene uvjete, a u isto vrijeme i bili spremni izdvojiti svoje vrijeme za dubinski intervju, jedno od ograničenja istraživanja je i veličina uzorka. Važno je napomenuti kako je veliko ograničenje dubinskog intervjua i osobno vrijeme ispitanika. Upravo iz tog razloga te različitog osobnog pristupa ispitanika, pojedini ispitanici su šturo odgovarali na pitanja, a drugi su, opisujući određene zanimljive situacije prekoračili zadano vrijeme bez konkretnih odgovora na postavljena pitanja. Pregovaranje te utjecaj kulture na samo pregovaranje je iznimno širok pojam te se postavljenim pitanjima, nastojalo fokusirati na temeljne razlike između hrvatske pregovaračke prakse i pregovaračke prakse ostalih zemalja. Bitno je naglasiti da postavljena pitanja ne obuhvaćaju sve pregovaračke razlike između navedenih kultura te tu svakako postoji prostor za daljnja istraživanja. Uz to, pojedini ispitanici su imali iskustva samo s jednom osobom ili jednom grupom osoba koja pripada određenoj kulturi te je zbog toga moguće da su pojedini odgovori više vezani za ponašanje jedne osobe nego za ponašanje određene nacije u cjelini. Nadalje, ograničenje ovakvog oblika istraživanja jest objektivnost istraživača u izboru i interpretaciji podataka. Kako bi se utjecaj ovog ograničenja minimalizirao, u samoj interpretaciji je prikazano što više citata ispitanika.

Kao preporuka za buduća istraživanja, predlaže se veći uzorak ispitanika te selekcija ispitanika na temelju iskustva u pregovorima s više od dvije pravne osobe iz ciljane kulture jer će se na taj način ukloniti subjektivnost ispitanikovih odgovora. Uz to, predlaže se upitnik s navedenim objašnjenim vrstama pregovaračkih taktika kako bi bili sigurni da ispitanici misle na istu pregovaračku taktiku kao i ispitivač. Ispitivanje bi se također trebalo skratiti vremenski, a komentari ispitanika bi trebali biti kraći, odnosno koncizniji.

## 5. ZAKLJUČAK

Otvaranje tržišta zadnjih nekoliko desetljeća, stvorilo je sve veću potrebu za istraživanjem kulture te njenog utjecaja na poslovne procese poduzeća. Uspjeh poslovnih subjekata na globalnom tržištu uvelike ovisi o njihovoj prilagodljivosti i otvorenosti prema mišljenjima, stavovima, uvjerenjima i normama inozemnih tržišta i partnera. Stoga, kao što kulturološke odrednice utječu na ostale poslovne procese poduzeća, one uvelike utječu i na sam proces i ishod pregovaranja. Već dovoljno složen pregovarački proces, međukulturalni kontekst još dodatno otežava. Europska unija je još od 2010. najveći vanjskotrgovinski partner Republike Hrvatske, a unutar EU tržišta se ističu Slovenija, Italija i Njemačka kao najveći uvoznici i izvoznici Republike Hrvatske. Shodno tome, moguće je zaključiti kako hrvatski poduzetnici i menadžeri, svakodnevno pregovaraju s navedenim kulturama te da uspjeh njihovog poduzeća, ali i životni standard, BDP, radna mjesta i mnogi drugi životno bitni čimbenici Hrvata ovisе o njihovim pregovaračkim sposobnostima u međukulturalnom okruženju s navedenim zemljama. Za uspjeh u takvim okolnostima, potrebna je detaljna priprema. Pripremu i izučavanje uvelike otežava nedostatak radova koji se bave analizom pregovaračke poslovne prakse Hrvata te utjecajem vrijednosti indeksa Hofstedovih i Hallovih dimenzija kulture na pregovaranje Hrvata i ostalih kultura. Na temelju sekundarnih izvora podataka te provedenog empirijskog istraživanja ovaj diplomski rad je odgovorio na istraživačka pitanja postavljena na početku rada:

### 1) Koje su specifičnosti pregovaračkog ponašanja Hrvata?

Kod Hrvatske kao zemlje koja prošla tranzicijski proces uočene su promjene u vrijednostima indeksa kulture koje su utjecale i na proces pregovaranja. Tako, hrvatski pregovarači ne podliježu utjecaju visokog indeksa izbjegavanja nesigurnosti, već imaju dosta opušten pristup zbog kojeg dogovorenu agendu shvaćaju samo kosturom koji se uvijek može izmijeniti, kao i potpisane stavke ugovora. No, ugovori su često detaljno strukturalizirani čime smanjuju rizik kao i pripremom koju provode prije pregovaranja. Iako mnogi autori ističu rast individualizma u hrvatskoj kulturi, istraživanje je pokazalo da vlada jak utjecaj kolektivismu zbog naglaska na odnosima i izgradnji povjerenja kroz neformalne oblike druženja kao temelja nastavka pregovora. Uz to, Hrvati većinom pregovaraju u timu čime jačaju pregovaračku moć. Spremni su na *win-win* rješenja, ali vole za dani ustupak, dobiti nešto zauzvrat. Iako je u pregovaranju naglasak na odnosu, često koriste

manipulativne taktike o kojima nemaju veliko teorijsko znanje zbog nedostatka edukacija te učenja u hodu. Prema istraživanju, imaju nedovoljno saznanja o utjecaju kulture na pregovaranje. Shodno tome, može se reći da su hrvati kratkoročno orijentirani s obzirom na edukacije te dugoročno orijentirani u vidu izgradnje odnosa s drugom stranom. Kod stranih poduzeća te novonastalih, donošenje odluka donosi pregovarački tim, dok kod državnih poduzeća prevladava hijerarhija.

2) Koje su specifičnosti uočene u pregovaračkim ponašanju slovenskih, talijanskih i njemačkih pregovarača?

Od svih zemalja, u njemačkoj pregovaračkoj praksi, najviše je istaknut utjecaj individualizma zbog kojeg je glavni fokus na izvršavanju zadatka pa često ne prakticiraju neformalnost u pregovorima. Isto tako koriste se manipulativnim taktikama, a kod argumentirane rasprave, nisu fokusirani na očuvanje obraza nego na istinu. Spremni su na *win-win* rješenja, ali ne uvijek i na kompromis. Na pregovore dolaze samostalno ili u manjem timu, a podređeni mogu samostalno donositi odluke ili se njihovo mišljenje uzima u obzir. Oni na pregovore uvijek dolaze pripremljeni, prate dogovorenu agendu te se uvijek drže potpisanog dogovora. Poznati su po pouzdanosti i kao niskokontekstna kultura. Iako je slovenska kultura post-tranzicijska, dijeli neke sličnosti s njemačkom. One se očituju u visokoj razini izbjegavanja nesigurnosti kroz potpisivanje detaljno strukturiranih ugovora, monokroničan odnos prema vremenu, poštivanju agende, istraživanjem druge pregovaračke strane itd. Za razliku od Nijemaca, naglasak stavljaju i dalje na odnose pa su neformalna druženja bitan dio pregovora. Usmjereni su na omjer cijene i kvalitete te za dani ustupak, očekuju nešto i zauzvrat. Na pregovore dolaze u timu, a prelazak s titula na osobna imena znači razvoj odnosa. Posljednja je Italija – zemlja razlika između sjevera i juga u kojoj pregovarači imaju najopušteniji pristup te zbog toga su često doživljeni kao nepouzdana. Često ne održe niti danu, a niti potpisanu riječ te moguće je da kasne na pregovore. Za Talijane je razvoj odnosa iznimno bitan te zbog toga i zbog paralelnog vođenja više različitih razgovora u isto vrijeme za pregovaračkim stolom, moguće je očekivati dug pregovarački proces. Kod njih je, kao glavni adut u pregovorima prepoznata slatkorječivost te mnoštvo obećanja kojih se često ne drže do kraja. Individualizam se ne očituje u usmjerenosti na zadatak, već više u samostalnosti pojedinca da sam obavi pregovore. Lako je moguće da dođu u timu. U pregovore unose emocije tako da su sukobi česti, ali su bez agresije. Za njih je iznimno važan pojam *bella figura* u koji ulaze sve radnje i sva ponašanja za koja se očekuje da doprinose ljepoti i osjećaju reda u svijetu. Manipulativne taktike se često koriste, a geste su sastavni dio

njihove svakodnevne komunikacije pa je tako i u pregovorima bitno čitati između redaka kako bi se dobila potpuna informacija.

- 3) Koje su temeljne razlike u pregovaranju između hrvatskih pregovarača u usporedbi sa slovenskim, talijanskim i njemačkim?

Iako su sve zemlje dio Europske unije, u ovom diplomskom radu utvrđene su kulturološke razlike između hrvatskih pregovarača i pregovarača ostalih ciljanih zemalja. Iako susjedne zemlje, temeljna pregovaračka razlika između hrvatskih i slovenskih pregovarača je u visokoj razini izbjegavanja nesigurnosti koja se kod Slovenaca u pregovaranju manifestira kroz usmjerenost na strogo i detaljno strukturirane ugovore, pisanu formu i dogovorenu agendu. Pošto je na kulturološki razvoj Slovenije utjecala Njemačka, sve navedeno vrijedi i za Njemačku koja se dodatno od hrvatske u pregovaračkom procesu ističe pouzdanošću i sigurnim ispunjenjem svih dogovorenih stavki. Kod Hrvatske često dolazi do prolongiranja plaćanja. Još jedna uočena temeljna razlika između Hrvata i Nijemaca je u fokusu na zadatak i u direktnoj komunikaciji zbog čega su ih mnogi hrvatski pregovarači dožive kao hladne. U pregovorima s Talijanima, najveća razlika je u šarmantnom talijanskom pristupu koji na kraju rezultira nepouzdanosti te opuštenim odnosom prema dogovorima. Iako Hrvati imaju osobine kultura s niskim izbjegavanjem nesigurnosti, prema viđenju ispitanika, Talijani su za njih vrlo opušteni i često neozbiljni. Uz to, neverbalna je komunikacija kod Talijana bitnija nego kod hrvatskih pregovarača.

## POPIS LITERATURE

### Knjige

1. Brislin, R. (2008). *Working with Cultural Differences: Dealing Effectively with Diversity in the Workplace*. Westpoint: Praeger Publishers, Westpoint, CT, str. 51.
2. Dobrijević, G. (2017). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 200.
3. Gelfand, M.J., Brett, J.M. (2004). *The handbook of negotiation and culture*. Stanford: Stanford university press, str. 158.
4. Hall, E., Hall, M. (1990). *Understanding cultural differences: German, French, Americans*. Yarmouth: Intercultural Press, str. 14.
5. Hall, E.T. (1981). *Beyond culture*. New York: Doubleday, str. 94.
6. Hercigonja, Z. (2017). *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju*. Varaždin: TIVA, str. 11.
7. Hofstede, G. (1989). *Cultural predictors of national negotiation styles: Processes of International Negotiation*. Boulder, Colorado: Westview Press., str. 200.
8. Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw Hill, str. 12.
9. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage, str. 10.
10. Hofstede, G., Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. London: McGraw, str. 213.
11. Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, str. 56.



12. Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic and political change in 43 societies*. New Jersey: Princeton University Press, str. 46.
13. Jandt, F.E. (2007). *An introduction to intercultural communication: identities in a global community*. London; Thousand Oaks, str.71.
14. Katz, L. (2017). *Negotiating international business*. California: Booksurge, str. 19.
15. Kavalchuk, A. (2012). *Cross-Cultural Management: How to Do Business with Germans*. Bonn: GmbH, str. 10.
16. Kennedy, G. (2003). *Perfect negotiation*. London: Random house business.
17. Lewicki, R., Barry, B. i Saunders, D. (2015). *Essentials of negotiation*. Columbus: McGraw-Hill Higher Education.
18. Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006). *Negotiation*. Singapore: McGraw-Hill/Irwin., str. 389.
19. Lewis, R. D. (2010). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. Venezia: Nicholas Brealey Publishing, str. 231.
20. Nicks, M., Tomalin, B. (2010). *World's Business Cultures*. Brisbane: Thorogood, str. 207.
21. Podrug, N. (2005). *The influence of national culture's dimensions on decision-making style*. (Unpublished master thesis). Zagreb: University of Zagreb., str. 51.
22. Rahimić, Z., Podrug, N. (2012). *Međunarodni menadžment: Kulturne dimenzije međunarodnog poslovnog okruženja*. Sarajevo: Ekonomski fakultet, str. 17.
23. Rajh, E., Anić, I., Budak, J., (2015). Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj, Ekonomski Institut, Zagreb, str. 8.
24. Rivers, C., Lytle, A. L., Hudson, M. (2003). *Identifying Exogenous Cultural Variables In Ethical Decision Making In Negotiation: A Qualitative Study Of Differences Between Australia And China*. Melbourne: 16th Annual IACM Conference, str. 12.

25. Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb: HUPUP, str. 444.
26. Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*. Zagreb: EFZG, str. 266.
27. Triandis, H. C. (1994). *McGraw-Hill series in social psychology: Culture and social behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company, str. 111.
28. Tudor, G. (1992). *Kompletan pregovarač – umijeće poslovnog pregovaranja*. Zagreb: MEP Consult, str.21.

### Članci i publikacije

1. Beliaev, E., Mullen, T., Punnet, J. P. (1985). *Understanding the cultural environment: U.S. – U.S.S.R trade negotiations*. California Management Review, br. 27, vol. 2, str. 101. Dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165132>
2. Čater, T., Pučko, D. (2011). *Cultural Dimensions and Leadership Styles Perceived by Future Managers: Differences between Slovenia and a Cluster of Central European Countries*. Organizacija, br. 44, vol. 4, str. 92
3. Graham, J.L., Mintu, A. T., & Rodgers, W. (1994). *Explorations of negotiation behaviors in ten foreign cultures using a model developed in the United States*. Management Science, br. 40, vol. 1, str. 81. Dostupno na: <http://orangetreepartners.net/pdfs/JG-94-Mgmt-Science.pdf>
4. Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture, br. 2, vol. 1, str. 9. Dostupno na: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>
5. Jeknić, R. (2011). *Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede*. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, br. 1, vol. 1, str. 110. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/66433>.

6. Kim, D., Pan, Y. & Park, H. S. (1998). *High- versus low-context culture: A comparison of Chinese, Korean and American cultures*. *Psychology & Marketing*, br. 15, vol. 6, str. 511
7. Križman Pavlović, D. i Kalanj, I. (2008). *Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentne prednosti*. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, br. 21, vol. 4, str. 71. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/38189>
8. Lažnjak, J. (2011). *Dimensions Of National Innovation Culture In Croatia : Content Validity of Hofstede's Dimensions*. *Društvena istraživanja : journal for general social issues*, br. 20, vol. 4, str. 1010. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=112671](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=112671)
9. Leung K. (1997). *Negotiation and reward allocations across cultures*. *New Perspectives on International Industrial/Organisational Psychology*, br. 1, vol. 1, str. 670. Dostupno na: <https://psycnet.apa.org/record/1997-36742-021>
10. Metcalf, L., Bird, A. (2004). *Integrating the Hofstede dimensions and twelve aspects of negotiating behaviour*. *Negotiating framework*, br. 1, vol. 1, str. 7. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/265240199\\_Integrating\\_the\\_Hofstede\\_dimensions\\_and\\_twelve\\_aspects\\_of\\_negotiating\\_behavior\\_A\\_six\\_country\\_comparison\\_A\\_negotiating\\_framework](https://www.researchgate.net/publication/265240199_Integrating_the_Hofstede_dimensions_and_twelve_aspects_of_negotiating_behavior_A_six_country_comparison_A_negotiating_framework)
11. Peleckis, K. (2013). *Business Negotiations: Culture, Dimensions, Context*. *International Journal of Business, Humanities and Technology*; br. 7, vol. 3, str. 96. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/270847825\\_International\\_Business\\_Negotiations\\_Innovation\\_Negotiation\\_Team\\_Preparation](https://www.researchgate.net/publication/270847825_International_Business_Negotiations_Innovation_Negotiation_Team_Preparation)
12. Pende, H. (2014). *Korporacijsko komuniciranje: Interakcija menadžera, zaposlenika i šireg okruženja*. *Tourism and hospitality management*, vol. 10, br. 3-4, str. 179. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/181734>.
13. Podrug, N., Filipović, D., Stančić, I. (2014). *Analysis of cultural differences between Croatia, Brazil, Germany and Serbia*. *Economic Research - Ekonomska Istraživanja*, br. 27, vol. 1, str. 820. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/171362>

14. Rao, A., Schmidt, S.M., (1998). *A behavioral perspective on negotiating international alliances*. J. Int. Business studies, br. 29, vol. 4, str. 690. Dostupno na: <https://ideas.repec.org/a/pal/jintbs/v29y1998i4p665-694.html>.
15. Tomašević Lišanin, M. (2004). *Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, br. 2, vol. 1, str. 149. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26200>
16. Završnik, B. (2014). *Slovenian managers in business negotiations*. Scientific annals of economics and business, br. 61, vol. 1, str. 98. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/272535730\\_Slovenian\\_Managers\\_in\\_Business\\_Negotiations](https://www.researchgate.net/publication/272535730_Slovenian_Managers_in_Business_Negotiations)

### **Internet izvori**

1. Businessculture. *Business meeting etiquette*. Dostupno na: <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-croatia/meeting-etiquette-in-croatia/> (24.05.2020.)
2. Clearly Cultural. *Masculinity*. Dostupno na: <http://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/masculinity/> (17.04.2020.)
3. Državni zavod za statistiku. (2019). *Robna razmjena RH s inozemstvom u 2018. konačni podaci*. Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/04-02-02\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/04-02-02_01_2019.htm) (05.05.2020.)
4. Enciklopedija. *Etnocentrizam*. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=18525>. (26.04.2020.)
5. Futureofworking. *18 Advantages and Disadvantages of the European Union*. Dostupno na: <https://futureofworking.com/11-advantages-and-disadvantages-of-the-european-union/> (22.05.2020.)

6. Ghauri, N.P., Usunier, J. C. (2003). *International business negotiations*. Oxford: Elsevier, str. 244
7. Guevara, L. (2014). *Cultural metrics: Hungary*. Global public relations. Dostupno na: <https://globalreputationmanagement.wordpress.com/2014/02/26/cultural-metrics-hungary/> (01.05.2020.)
8. Hall, E. (1976). *Cultural Iceberg model*. Spps.org. Dostupno na: [https://www.spps.org/cms/lib/MN01910242/Centricity/Domain/125/iceberg\\_model\\_3.pdf](https://www.spps.org/cms/lib/MN01910242/Centricity/Domain/125/iceberg_model_3.pdf) (25.04.2020.)
9. Hall, E. (1976). *Cultural Iceberg model*. Spps.org. Dostupno na: [https://www.spps.org/cms/lib/MN01910242/Centricity/Domain/125/iceberg\\_model\\_3.pdf](https://www.spps.org/cms/lib/MN01910242/Centricity/Domain/125/iceberg_model_3.pdf) (25.04.2020.)
10. Harvard Business review. *Negotiating*. Dostupno na: <https://hbr.org/topic/negotiations> (02.03.2020.)
11. Hofstede insights. *Country comparision*. Dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparision/slovenia/>. (06.05.2020.)
12. Maclachlan, M. (2010). *The onion model of culture*. Communicaid. Dostupno na: <https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/the-onion-model-of-culture/> (25.04.2020.)
13. Maclachlan, M. (2013). *Indulgence vs. restraint – the 6th dimension*. Communicaid. Dostupno na: <https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/indulgence-vs-restraint-6th-dimension/> (.04.2020.)
14. Miličević, M. (2018). *How to deal with Italians in a business meeting?* Italics magazine. Dostupno na: <https://italicsmag.com/2018/07/11/italians-business-meeting-etiquette/>(09.05.2020.)

15. Nguyen – Ma, P. (2014). *Intercultural communication*. Amsterdamuas. Dostupno na:  
<http://www.amsterdamuas.com/binaries/content/assets/subsites/international-business-school-ibs/chapter-1--introduction.pdf?1446654338564> (25.04.2020.)
16. Reddit. EU- 28 countries ranked by Hofstede's cultural dimensions. Dostupno na:  
[https://www.reddit.com/r/europe/comments/4g88kt/eu28\\_countries\\_ranked\\_by\\_hofstedes\\_cultural/](https://www.reddit.com/r/europe/comments/4g88kt/eu28_countries_ranked_by_hofstedes_cultural/)  
(29.04.2020.)
17. Rogers, E.M., Hart, W., Yoshikata, M. (2002). *Edward T. Hall and The History of Intercultural Communication: The United States and Japan*. Keio communication ewview, br. 24, vol. 1, str. 3. Dostupno na:  
<http://www.mediacom.keio.ac.jp/publication/pdf2002/review24/2.pdf>
18. Sepi, A. (2014). *Tips for doing business with Romanians*. Yourtranscreator. Dostupno na:  
<https://yourtranscreator.com/2014/08/13/32-tips-for-doing-business-with-romanians/>  
(02.05.2020.)
19. Slide share. *Business culture in Slovenia*, sl. 12. Dostupno na:  
<https://www.slideshare.net/salfordbizsch/slovenian-businesscultureslovenia> (09.05.2020.)
20. Southeastern University (2016). *Intercultural communication: high and low context cultures*. Dostupno na: <https://online.seu.edu/articles/high-and-low-context-cultures/> (23.04.2020.)
21. Top-dissertations. *Intercultural communication – Ireland*. Dostupno na: <https://top-dissertations.com/essays/research/intercultural-communication-ireland/> (01.05.2020.)

## **Ostalo**

1. Brekalo, K.. (2017). *Utjecaj kulture na poslovno pregovaranje s inozemnim zemljama*. Završni rad. Split: Ekonomski fakultet, str. 4.
2. Pušić, A., (2017). *Poslovno pregovaranje u Republici Hrvatskoj i ostalim zemljama Europske unije*. Diplomski rad. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku – Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju., str. 70.

## POPIS SLIKA

### Slike

Slika 1. Osnovne strategije pregovaranja .....	13
Slika 3. Vrijednost indeksa udaljenosti moći za članice EU .....	42
Slika 4. Prikaz vrijednosti indeksa individualizma i kolektivismu za članice EU .....	43
Slika 5. Prikaz vrijednosti indeksa maskuliniteta i feminiteta za članice EU.....	43
Slika 6. Prikaz vrijednosti indeksa izbjegavanja nesigurnosti za članice EU.....	44
Slika 7. Prikaz vrijednosti indeksa dugoročne i kratkoročne orijentacije članica EU .....	45
Slika 9. Grafički prikaz vrijednosti izvoza i uvoza Hrvatske prema ekonomskim grupacijama zemalja u 2017/2018.....	49
Slika 10. Grafički prikaz vrijednosti izvoza i uvoza Hrvatske prema članicama EU .....	50
Slika 11. Vrijednosti indeksa Hofstedovih dimenzija kulture za Sloveniju, Njemačku, Italiju i Hrvatsku.....	53

## POPIS TABLICA

### Tablice

Tablica 2. Razlike u stilovima pregovaranja.....	19
Tablica 3. Deset razlika između društava s viskom i niskom udaljenosti moći.....	29
Tablica 4. Razlike između individualističkih i kolektivističkih društava.....	31
Tablica 5. Deset razlika između kultura u kojima prevladava feminitet i onima u kojima prevladava maskulinitet.....	33
Tablica 6. Razlika između kultura u kojima prevladava visoka i niska razina izbjegavanja nesigurnosti .....	35
Tablica 7. Razlika između stavova i ponašanja kratkoročno i dugoročno orijentiranih kultura...	37
Tablica 8. Razlike između društava u kojima prevladava udvoljavanje te u onima u kojima prevladava suzdržanost. ....	38
Tablica 9. Prikaz razlika između niskokontekstnih i visokokontekstnih kultura.....	40
Tablica 10. Vrijednosti i stope rasta uvoza i izvoza Hrvatske prema pojedinim članicama EU ..	51



## **PRILOZI**

### **Prilog 1. - Podsjetnik za dubinski intervju**

Poštovani,

Zahvaljujemo Vam što ste pristali sudjelovati u ovom intervju koji će pridonijeti istraživanju utjecaja kulturoloških različitost na pregovaranje Hrvata i najvećih vanjskotrgovinskih partnera. Predviđeno vrijeme za ovaj intervju je 45-60 minuta.

Hvala Vam na odvojenom vremenu.

### **UVOD**

#### **PREDSTAVLJANJE MODERATORA**

Moje ime je Lucija Grubišić. Studentica sam na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu na diplomskom studiju smjer „Marketing“. U sklopu diplomskog rada željela bih istražiti kakva je pregovaračka praksa hrvatskih pregovarača te postoje li kulturološke različitosti koje utječu na pregovaranje Hrvata sa Slovencima, Talijanima i Nijemcima. Shodno tome, postaviti će se dva seta pitanja. U prvom setu pitanja, fokus je stavljen na Vaša iskustva i doživljaj pregovaračkog procesa. Drugi set pitanja se fokusira na pregovaranje s jednom od tri ciljane kulture. Rezultati će se analizirati pojedinačno, u skladu sa Zakonom o zaštiti osobnih podataka, a vrijeme predviđeno za ovaj intervju je 45-60 minuta.

#### **PREDSTAVLJANJE SUGOVORNIKA (do 5 minuta )**

Molim da se ukratko predstavite. Puštam sugovornicu/sugovornika da se sam predstavi na način na koji želi. Ukoliko izostavi nešto od dolje navedenog postavljam pitanja na kraju predstavljanja:

- Koliko ima godina?
- Kojim se poslom se bavi?
- Koliko često pregovara u okviru radnog mjesta?
- Ima li iskustva u pregovaranju s drugim kulturama?
- S kojim kulturama je pregovarao?

- Ima li iskustva s pregovaranjem sa Slovincima, Talijanima ili Nijemcima?
- Koliko često ste pregovarali sa Slovincima/Talijanima/Nijemcima?

## **A. Karakteristike hrvatskih pregovarača (do 30 minuta)**

### **1) Povjerenje i izgradnja odnosa**

Prema Vašem mišljenju, koliko je važno povjerenje te izgradnja odnosa s drugom stranom za uspješno pregovaranje?

Na koji način gradite povjerenje i odnos s drugom pregovaračkom stranom?

### **2) Broj ljudi u pregovaračkom timu**

Pristupate li pregovaranju samostalno ili grupno? Zašto?

### **3) Proces donošenja odluka u pregovaranju**

Opišite kako izgleda postupak donošenja odluka prilikom pregovaranja?

Donosi li odluku jedna osoba samostalno ili je ona produkt razmišljanja grupe?

### **4) Edukacije o pregovaranju**

Ulaže li vaša tvrtka u educiranje zaposlenika o pregovaranju? Ako da, na koji način?

Smatrate li da su edukacije o pregovaranju bitne?

### **5) Pregovaračke taktike**

Jeste li upoznati s pregovaračkim taktikama i ako jeste koje najčešće koristite u svom pregovaranju?

### **6) Finaliziranje pregovora**

Kako izgleda postupak Vašeg finaliziranja pregovora? Označuje li potpisivanje ugovora kraj pregovora ili je to poslovna večera i neki drugi postupak?

### **7) Priprema**

Smatrate li pripremu važnim dijelom pregovora i zašto? Ako da, što sve uključuje vaša priprema za pregovore?

#### **8) Odnos prema vremenu i agendi**

Smatrate li da je bitno poštovati dogovoreno vrijeme dolaska na sastanak i dogovorenu agendu i zašto?

#### **9) Utjecaj kulturoloških različitosti**

Prema Vašem mišljenju, utječu li kulturne različitosti na pregovaranje s pregovaračima iz drugih kultura?

### **B. Karakteristike pregovaranja s pregovaračima iz Slovenije/Italije/Njemačke (do 30 minuta)**

#### **1) Stvaranje prvog kontakta**

Kako su pregovaračke strane započele kontakt jedna s drugom?

#### **2) Razlika između prvog sastanka i sastanka kada se uspostavi povjerenje**

Opišite kako je izgledao neki prvi sastanak sa Slovencima/Talijanima/Nijemcima?

Ako je došlo do nastavka suradnje, postoji li razlika u prvom i ostalim sastancima?

Koriste li se titule tijekom cijelog trajanja pregovora?

#### **3) Odnosi u pregovaračkom timu**

Prema Vašem iskustvu dolaze li na pregovaranje samostalno ili u timu?

Smatrate li da u njihovom pregovaračkom timu postoji jedna nadređena osoba ili su svi članovi ravnopravni? Zašto?

#### **4) Proces finaliziranja pregovora**

Kako izgleda proces finaliziranja pregovora? Jesu li spremni na izmjene?

#### **5) Uočene kulturološke razlike u pregovaranju između Hrvata i ciljane kulture**

Opišite Vaš dojam o pregovorima sa Slovencima/Talijanima/Nijemcima.

Koje temeljne kulturološke razlike u pregovaranju uočavate između hrvatskih pregovarača i talijanskih/slovenskih/njemačkih?

#### **6) Korištenje pregovaračkih taktika**

Smatrate li da su slovenski/njemački/talijanski pregovarači spremni na win-win ishod i zašto? Prepoznajete li neke najčešće pregovaračke taktike koje u pregovorima koriste Talijani/Nijemci/Slovinci? Ako da, koje?

#### **7) Važnost neverbalne komunikacije**

Prema Vašem iskustvu, smatrate li da je neverbalna komunikacija bitna u pregovaračkom procesu s Talijanima/Nijemcima/Slovincima? Zašto?

# ŽIVOTOPIS



PROFIL

# LUCIJA GRUBIŠIĆ



+385 95 9111 327



lucija@invidaagency.com



RADNO  
ISKUSTVO

- 2015 - 2017 **DEMONSTRATOR - EKONOMSKI FAKULTET U ZAGREBU**  
Katedra za Financije
- 2016 - 2017 **PRODAJA - HRVATSKI TELEKOM d.d.**  
Komunikacija s klijentima, prodaja, korištenje računalnih vještina
- 2017 - 2018 **COVIDEO**  
Digital marketing asistent
- 2018 - **IN VIDA d.o.o.**  
Voditelj odjela promocija



JEZICI &  
RAČUNALNE  
VJEŠTINE

Hrvatski	materinji
Engleski	C1
Talijanski	B1
Njemački	A1

## MICROSOFT OFFICE

Excel, Word, PowerPoint, Publisher

## CANVA



PUBLIKACIJE &  
KONFERENCIJE/  
NATJECANJA

članak "Naknade propisane u Zakonu o provedbi ovrhe na novčanim sredstvima", Porezni vjesnik, prosinac 2015.

članak "Naknade za koncesije na pomorskom dobru", Porezni vjesnik, siječanj 2016.

Case Study Competition ('17.),

Marketing Madness ('17)

TTIP natjecanje -eSTUDENT ('15)

AmCham & Forbes Economic Forumu ('15)



OBRAZOVANJE

- 2017- **EKONOMSKI FAKULTET, SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
Magistar Poslovne ekonomije - smjer Marketing
- 2013 - 2017 **EKONOMSKI FAKULTET, SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
Sveučilišna prvostupnica Poslovne ekonomije
- 2016 - 2017 **MUNICH UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**  
ERASMUS+ studentska razmjena