Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

Utjecaj kulture na poslovno pregovaranje

Istraživačko izvješće

Pula, siječanj 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

Utjecaj kulture na poslovno pregovaranje

Istraživačko izvješće

Predmet: Ekonomske metode

Mentor: izv. prof. dr. sc. Sanja Blažević Burić

Pula, siječanj 2021.

Sadržaj

[1 Uvod 1](#_Toc61986618)

[2 Razrada teme 2](#_Toc61986619)

[3 Cilj istraživanja i hipoteze 5](#_Toc61986620)

[4 Simulacija istraživanja 6](#_Toc61986621)

[4.1 Korištena metoda 6](#_Toc61986622)

[4.2 Uzorak 6](#_Toc61986623)

[5 Valjanost 7](#_Toc61986624)

[Literatura 8](#_Toc61986625)

# Uvod

Kvalitetna komunikacija ključ je uspjeha svih odnosa pa tako i onih u poslovnom svijetu. Komunikacija predstavlja veoma složen proces, osobito kad se govori o usmenoj komunikaciji gdje je za potpuni uspjeh nužno uskladiti verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Za postizanje dobrih poslovnih odnosa s partnerima ključan alat jesu kvalitetna komunikacija i korespondencija.

Svako poduzeće prije ulaska na međunarodno tržište susreće se s brojnim izazovima, između ostalog i kulturološkim zbog čega može doći do značajnih problema ako se kulturološke razlike ne analiziraju i ne uvažavaju. Kultura značajno utječe na oblikovanje pojedinca, grupe i društva u cjelini. Također, kultura utječe i na proces pregovaranja koji se različito odvija u pojedinoj zemlji. Za svakog pregovarača prije početka procesa pregovaranja nužno je proučavanje kulture pregovaračkog partnera te identifikacija specifičnosti njegove kulture. Upravo to predstavlja jedan od ključnih koraka dobre pripreme za poslovni sastanak s pregovaračkim partnerom. Kod pojedinih zemalja kulturološke razlike su izrazito značajne te se može dogoditi da nešto što je u pojedinoj zemlji prihvatljivo ili čak poželjno, u nekoj drugoj može biti krajnje nepristojno i nepoželjno. Kako bi ovakve situacije bile što rjeđe, obje strane u procesu pregovaranja na sastanak moraju doći pripremljene i spremne na prilagođavanje i uvažavanje druge strane.

# Razrada teme

Najjednostavnija definicija kulture je ona koja govori da je to pojam koji označava cjelokupno nasljeđe neke grupe ljudi. Također, može se definirati i kao spoj stavova, vrijednosti i mišljenja koja su karakteristična za određeni narod. Kultura se sastoji od brojnih elemenata kao što su jezik, religija, obrazovanje, stavovi i vrijednosti, društveni odnosi i mnogi drugi. U poslovnom svijetu vrlo je važno pridavati pozornost kulturi i kulturnim vrijednostima. Također, važno je razumjeti i prisutnost kulturoloških razlika. Kako bi organizacija bila uspješna na globalnom tržištu, glavni preduvjet je dobro poznavanje kulture naroda s kojim ta organizacija posluje. „Dobrijević (2011) smatra da je za uspješnu poslovnu suradnju s inozemnim poslovnim partnerima neophodno poznavati njihovu kulturu, razlike i vrijednosti koje su ustaljene u toj kulturi.“[[1]](#footnote-1) Svaka država ima svoj obrazac ponašanja koji je potrebno poštivati i dobro razumjeti. Danas većina poduzeća, osim na domaćoj, posluju i na međunarodnoj sceni zbog čega je još važnije uvažavati faktor kulture. Kultura je veoma širok pojam koji uključuje i jezik pripadnika određene države. Stoga je važno pažljivo birati riječi jer i svakodnevne riječi u različitim kulturama i kulturološkim lokalitetima imaju različito značenje.

Primjer poduzeća koji je doživjelo neuspjeh na poslovnoj sceni zbog nepoštivanja kulture zemlje u koju se plasira proizvod je Pepsi cola. „Pepsi cola s promotivnom porukom na Tajvanu: *Come alive with Pepsi* postigla je neuspjeh. Promotivna poruka prevedena na kineski je značila *Pepsi vraća vaše pretke iz groba.* Nije uvažen kulturološki kontekst religije. U kineskoj tradicionalnoj religiji, štuju se mrtvi. Ovom porukom učinilo se svetogrđe. Diralo se u mrtve koji su prema kineskoj tradiciji zadobili status svetaca.“[[2]](#footnote-2)

Iako većina ljudi pregovaranje gleda kroz poslovni svijet, ono je nešto što svi rade gotovo svakodnevno, a da toga nisu ni svjesni. Brojni su razlozi zbog kojih ljudi pregovaraju, a cilj svakog pregovaranja je međusobno usklađivanje i zadovoljstvo obje strane. „U suvremenim uvjetima poslovanja, pregovaranje predstavlja dinamičan proces tijekom kojeg se istodobno upravlja njegovim integralnim, ali nerijetko različitim dimenzijama. Taj dinamični proces ujedno pretpostavlja i sustavno upravljanje odnosima unutar kojih se odvija pregovaranje.“[[3]](#footnote-3) Pregovaranje je iznimno dinamičan proces koji podrazumijeva kontinuiranu prilagodbu, tj. uvođenje različitih strategija u pregovarački proces. Svaki pregovarački proces je jedinstven te je upravo zbog toga vrlo teško stvoriti univerzalnu strategiju primjenjivu u svakom pregovaračkom procesu.

„Osnovne faze pregovaračkog procesa mogu se podijeliti na faze: pripreme, razmjene informacija, argumentirani razgovor (pregovaranje) i zaključivanje sporazuma, odnosno ugovora.“[[4]](#footnote-4) Prva faza za većinu stručnjaka je najvažnija, a uključuje istraživanje vlastitih mogućnosti, prioriteta, ciljeva, informacija, najviše/ najniže točke na koju bi pristali u pregovorima i slično. U drugoj se fazi odvija međusobno upoznavanje i razmjena informacija. U ovoj fazi obje strane nastoje ostaviti pozitivan dojam te doznati što više informacija od druge strane. Treća faza uključuje pregovaranje oko određenih elemenata koji su predmet pregovaračkog susreta. Zaključivanje sporazuma je posljednja faza te predstavlja sažetak svih prethodnih faza i onoga što je u njima postignuto. „Konačni rezultat pregovora nikada nije predodređen i često puta dobro pripremljen i iskusan pregovarač može nadjačati svojega protivnika koristeći se upravo njegovim oružjem u ostvarenju vlastitih ciljeva.“[[5]](#footnote-5) Pregovaranje treba gledati kao jedan od ključnih poslovnih procesa koji dodaje vrijednost za poduzeće, ali i za njezine kupce i druge poslovne partnere.

Kina je zemlja koja ima vrlo specifičan poslovni bonton koji mnogo drugačiji od onog na Zapadu. Kada je riječ o pregovaranju, Kinezi su poznati po tome da pregovaraju nešto duže od ostalih te pregovarač s druge strane mora biti spreman na kompromise. Ako se pregovarač s druge strane tijekom pregovaranja dovede u nezgodnu situaciju, to može ostaviti značajne posljedice na konačni cilj – sklapanje ugovora.

Potpuno suprotni poslovni bonton ima SAD, koji je mnogo opušteniji od onog u Kini. U poslovnom svijetu u SAD – u partneri su vrlo opušteni i prijateljski nastrojeni. Ipak, tijekom pregovaranja druga strana mora biti oprezna jer Američki pregovarači na početku razgovora zauzmu čvrst stav te žele odmah postići usmeni dogovor, a tek kasnije razrađuju detalje. Njihov glavni cilj je zarada što veće količine novca u što kraćem vremenskom roku.

# Cilj istraživanja i hipoteze

Cilj ovog istraživanje je u razdoblju od 60 dana promatranjem sudionika iz dviju različitih zemalja utvrditi jesu li kulturološke razlike prepreka u uspješnom pregovaranju.

SMART metoda:

**Specific 🡪** specifično se fokusira na odnos kulture i pregovaranja

**Measurable 🡪** mjerljivo je budući da se može izmjeriti broj uspješno sklopljenih ugovora

**Achievable 🡪** cilj je dostižan jer se eksperiment provodi u kontroliranim uvjetima (kamere i promatrači) te će sudionici biti pažljivo odabrani

**Relevant 🡪** relevantno je jer dio pregovarača neće znati odakle dolazi druga strana te se tako neće moći pripremiti za pregovaranje

**Timed 🡪** cilj se planira ostvariti kroz 50 dana provođenja eksperimenta (svaki dan po jedan sastanak), nakon toga određeno je 10 dana za analiziranje istraživanja

Hipoteze:

H1 (alternativna hipoteza): Postoji statistički značajna veza između uspješnog pregovaranja i poznavanja kulturoloških značajki određene zemlje.

H0 (nul hipoteza): Ne postoji statistički značajna veza između uspješnog pregovaranja i poznavanja kulturoloških značajki određene zemlje.

# Simulacija istraživanja

Istraživanje je simulirano na sljedeći način.

## Korištena metoda

S obzirom da je riječ o specifičnom istraživanju, kao istraživačku metodu odabrale smo eksperiment. Dakle, odabrale bi 50 pregovarača iz Kine te 50 pregovarača iz SAD - a koji bi međusobno 1 na 1 simulirali poslovne pregovore. Izabrani su upravo Kina i SAD jer se radi o dvije vrlo različite kulture. Prije eksperimenta pola sudionika iz svake države znat će iz koje države dolazi suprotna strana kako bi se mogli unaprijed pripremiti, dok druga polovica sudionika to neće znati. Također, pola sudionika iz jedne države bili bi oni koji prodaju proizvod (mobitel) dok bi druga polovica bili oni koji planiraju kupiti taj proizvod za potrebe poduzeća u kojem rade. Dan prije, svi pregovarači bi dobili kratke upute i upoznalo bi ih se s proizvodom o kojem se radi (kako na uspješnost pregovaranja ne bi utjecalo nepoznavanje proizvoda). Eksperiment bi se odvijao u prostoriji koja bi izgledala kao ured kako bi se pregovarači osjećali što opuštenije i prirodnije. Čitav proces pregovaranja snimale bi kamere te bi promatrači (koje pregovarači neće vidjeti) bilježili ono što su primijetili tijekom procesa.

Konstrukt 1 je poznavanje kulture zemlje iz koje pregovarač dolazi (nezavisna varijabla – broj pregovarača koji znaju iz koje države dolazi suprotna strana).

Konstrukt 2 je uspješnost pregovaračkog procesa (zavisna varijabla – broj sklopljenih ugovora).

Dakle, istraživanjem će se promatrati utjecaj nezavisne varijable na zavisnu varijablu.

## Uzorak

Ukupan uzorak bio bi 100 ispitanika, od kojih bi 50 bilo iz Kine, a 50 iz SAD - a (sve muškarci, kako bi dobiveni podaci bili što relevantniji, odnosno kako spol ne bi utjecao na rezultate). Ispitanici bi bili pomno odabrani ljudi iz poslovnog svijeta koji se i inače bave pregovaranjem. Prije samog odabira uzorka svi ispitanici morali bi proći proces selekcije kako bi bili sigurni da smo odabrali relevantne ispitanike.

# Valjanost

Kod ovog istraživanja postoji veza između poznavanja kulture određene zemlje i uspješnosti pregovaranja, odnosno između broja onih koji su došli pripremljeni na pregovaranje i broja sklopljenih ugovora. Dakle, sastavna valjanost je ispunjena jer se varijable mogu precizno izmjeriti.

Uzrok i posljedica su povezani (poznavanje kulture druge pregovaračke strane povezano je sa uspješnošću pregovaranja, odnosno brojem sklopljenih ugovora). Dakle, poznavanje kulture predstavlja uzrok, a broj sklopljenih ugovora posljedicu. Što je pregovarač bolje upoznat s kulturom drugog pregovarača to će proces pregovaranja biti uspješniji. Stoga, interna valjanost je ispunjena.

Eksterna valjanost je ispunjena jer se odnos između poznavanja kulture i uspješnosti pregovaranja može primijeniti i na ostale situacije. Iako su u istraživanju odabrane samo dvije države (Kina i SAD), rezultati istraživanja mogu se primijeniti i na sve druge države.

# Literatura

Knjiga:

1. Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Beograd: Univerzitet Singidunum

Časopisi:

1. Hercigonja, Z. „Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje“, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku,* No. 3- 4/2017, 2017. Dostupno na Hrcak.srce (pristupljeno 16. siječnja 2021.)

2. Martinović, M., Vojvodić, K. i A. Pušić „Kulturološki aspekti poslovnog pregovaranja menadžera hrvatskih poduzeća“, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci,* Vol. 8 No. 1, 2020. Dostupno na Hrcak.srce (pristupljeno 16. siječnja 2021.)

3. Tomašević Lišanin, M. „Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost“, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu,* Vol. 2 No. 1, 2004. Dostupno na Hrcak.srce (pristupljeno 16. siječnja 2021.)

1. Hercigonja, Z. „Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje“, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku,* No. 3- 4/2017, 2017., str. 173. Dostupno na Hrcak.srce (pristupljeno 16. siječnja 2021.) [↑](#footnote-ref-1)
2. Ibidem. [↑](#footnote-ref-2)
3. Martinović, M., Vojvodić, K. i A. Pušić „Kulturološki aspekti poslovnog pregovaranja menadžera hrvatskih poduzeća“, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci,* Vol. 8 No. 1, 2020., str. 104. Dostupno na Hrcak.srce (pristupljeno 16. siječnja 2021.) [↑](#footnote-ref-3)
4. Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 95 – 263. [↑](#footnote-ref-4)
5. Tomašević Lišanin, M. „Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost“, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu,* Vol. 2 No. 1, 2004., str. 146. Dostupno na Hrcak.srce (pristupljeno 16. siječnja 2021.) [↑](#footnote-ref-5)