



**VISOKA POSLOVNA ŠKOLA
STRUKOVNIH STUDIJA
ČAČAK**

MAGISTARSKI RAD

**PRETPOSTAVKE USPEŠNOG MULTIKULTURALNOG POSLOVNOG
PREGOVARANJA**

**FACTORS INFLUENCING SUCCESSFUL MULTICULTURAL
BUSINESS NEGOTIATION**

Mentor: _____
Profesor: _____

Student: _____
Br.Indeksa: _____

Mesto, mesec, godina

PRETPOSTAVKE USPEŠNOG MULTIKULTURALNOG POSLOVNOG PREGOVARANJA

FACTORS INFLUENCING SUCCESSFUL MULTICULTURAL BUSINESS NEGOTIATION

mr XXXX XXXXX

Univerzitet Singidunum, Danijelova 29 Beograd

Apstrakt: Reč pregovaranje opisuje proces diskusije između dve ili više strana sa ciljem da se dođe do dogovora koji je prihvatljiv za obe strane. Ovaj proces je dovoljno komplikovan čak i kad se radi o ljudima iz istog kulturnog okruženju, a kad se radi o međunarodnom pregovaranju postaje još složeniji zbog razlika u životnim stilovima, očekivanjima, jeziku, kulturalnim vrednostima, formalnim procedurama itd. Kod pripreme za pregovaranje važno je izbeći pogrešnu pretpostavku da pripadnici drugih kultura percipiraju, razmišljaju i prosuđuju na isti način.

Ključne reči rada:

poslovno pregovaranje, kultura, multikulturalizam, pregovarački stilovi

Abstract: In simplest terms, negotiation is a discussion between two or more disputants who are trying to work out a solution to their problem. There are many factors in the environmental context that make international negotiations even more complicated than domestic negotiations: political and legal pluralism, international economics, foreign governments and bureaucracies, instability, ideology and culture. In addition to behaving differently, people from different cultures may also interpret the fundamental processes of negotiations differently, and we have to bear it in mind during the preparation for negotiations with foreigners.

Paper key words:

Business negotiation, culture, multiculturalism, negotiation styles

1. UVOD

Uopšte govoreći, **pregovaranje** je jedna od osnovnih oblika ljudske komunikacije, koju često koristimo i kad nismo svesni toga, na primer kad kao dete pregovaramo sa roditeljima o povećanju džeparca ili o odlasku na spavanje. Pregovaranje je interaktivni proces komunikacije koji može da se dogodi kad god želimo nešto od drugih ili drugi žele nešto od nas.[6] Naravno, nisu sva pregovaranja ista. Suština pregovaranja sa članovima porodice je više u smerena na rešenje problema, a progovaranje sa poslovnim partnerima ima u osnovi sklapanje posla. To je zato što obično pregovaramo drugačije sa onima do kojih nam je stalo nego sa strancima.

U svetu velikih sofisticiranih poslovnih dogovora, advokati i savetnici se sastaju u velikim salama za konferencije i čitaju iz svojih pažljivo pripremljenih planova. Diskutuju o pitanjima, onda obično traže

više i daju manje nego što očekuju da će biti krajnji rezultat pregovora. Negde u Africi, dva suprotstavljena plemena će takođe izlagati svoje zahteve, tražiti i davati ustupke.

Reč pregovaranje opisuje proces diskusije između dve ili više strana sa ciljem da se dođe do dogovora koji je prihvatljiv za sve (obe) strane. Ovaj proces je dovoljno komplikovan čak i kad se radi o ljudima iz istog kulturalnog okruženju, a kad se radi o međunarodnom pregovaranju postaje još složeniji zbog razlika u životnim stilovima, očekivanjima, jeziku (verbalnom i neverbalnom), kulturalnim vrednostima, formalnim procedurama itd. Takođe, u međunarodnom pregovaranju ima mnogo više interesnih grupa, npr. vlade obe zemlje, dobavljači iz zemlje porekla i distributeri u zemlji domaćinu, investitori, domaći potrošači, zaposleni u obe zemlje itd. Kod pripreme za pregovaranje važno je izbeći pogrešnu pretpostavku da pripadnici drugih kultura percipiraju, razmišljaju i prosuđuju na isti način.

2. MEĐUNARODNO POSLOVNO PREGOVARANJE

Postoje bar dve pogrešne pretpostavke u međunarodnom poslovnom pregovaranju: da li ostvarivanje međunarodnih poslova utiču samo odgovarajuće inostrane politike vlada i da je za poslovanje u međunarodnom okruženju dovoljno proširiti uspešnu poslovnu strategiju korišćenu u uslovima poslovanja na domaćem tržištu. Međunarodno poslovno pregovaranje se bitno razlikuje od pregovaranja u domaćem okruženju, i zahteva različito i prošireno znanje o raznim pitanjima. Po Salacuse-u, "poslovanje u svojoj zemlji je otprilike u istom odnosu prema međunarodnom poslovanju kao i unutrašnja politika zemlje sa međunarodnom diplomatijom." [5] Salacuse opisuje šest osobina međunarodnog pregovaranja po kojima se ono razlikuje od pregovaranja sa domaćim partnerima:

- Prvo, partneri se susreću sa **zakonima, politikom i političkim vlastima** više od jedne zemlje. Ovi zakoni mogu biti različiti, pa čak i suprotni.
- **Različite valute** dovode do postojanja dva problema. Pošto se relativna vrednost valuta razlikuje tokom vremena, stvarna vrednost ugovora može takođe varirati i dovesti do neočekivanih dobitaka ili gubitaka. Drugi problem je što sve vlade uglavnom nastoje da kontrolišu ulaz i izlaz domaće i stranih valuta preko nacionalnih granica, pa će nekad poslovanje kompanije zavisiti od volje vlade da obezbedi određenu količinu domaće ili strane valute.
- **Učestvovanje vlasti.** Prisustvo državne birokratije često može da oteža proces političkog pregovaranja. Državne firme mogu da imaju različite ciljeve od privatnih kompanija, i možda će žrtvovati deo profita radi ostvarivanja nekih socijalnih ciljeva, npr. povećanja zaposlenosti.
- **Iznenadne i drastične promene okolnosti.** Događaji kao što su rat ili revolucija, promena vlade ili devalvacija valute mogu imati velikog uticaja na međunarodno poslovanje. Međunarodne kompanije pokušavaju da se zaštite od takvih rizika konsultovanjem analitičara poslovnog rizika ili osiguranjem stranih investicija kod osiguravajućih kompanija.
- Takođe, pregovarači nailaze na veoma različite **ideologije**, naročito se to odnosi na shvatanje privatnog vlasništva, profita i prava pojedinca. U pregovaranju treba predstavljati ideje koje su ideološki prihvatljive za obe strane ili neutralne.
- **Različite kulture** imaju različite vrednosti, percepcije i filozofije i uglavnom koriste različite jezike. Određene ideje mogu imati veoma različite konotacije u različitim kulturama. Amerikanci tako mogu olako prići pregovaranju sa partnerima iz Velike Britanije ili Australije, smatrajući da jezička bliskost dovodi do kulturološke bliskosti.

Neke kulture prilikom pregovaranja kreću od opštih principa, dok se druge bave pojedinim problemima. Takođe se razlikuju brzina pregovaranja i stilovi odlučivanja u različitim kulturama. Naravno, treba izbegavati generaliziranje, jer ne slede svi pojedinci kulturološke stereotipe.

3. PROCES PREGOVARANJA

U globalnom poslovanju razlike među kulturama stvaraju velike poteškoće u procesu pregovaranja. Razlike u procesu pregovaranja od zemlje do zemlje uključuju:

- Tok i trajanje pripreme za pregovaranje
- Relativnu važnost konkretnih pitanja u odnosu na međuljudske odnose
- Važnost opštih principa u odnosu na specifične probleme
- Broj ljudi u pregovaračkom timu i njihov položaj.[2]

Dve velike opasnosti u međunarodnom pregovaranju su parohijalizam i stereotipi. Parohijalizam se odnosi na shvatanje da se zbog globalizacije svi poslovni ljudi ponašaju na sličan način (uglavnom po američkom uzoru). To dovodi do stereotipa, a to su generalizacije o bilo kojoj naciji ili državi. Pozitivni i negativni stereotipi će na suprotan način uticati na proces pregovaranja. Na primer, zbog negativnih stereotipa kompanija izvoznik može da traži način naplate koji će biti niskog rizika, kao što je kreditno pismo.[1]

Lokacija u kojoj se odvijaju pregovori može da utiče na njihov rezultat. Za to mnogi menadžeri preferiraju neutralno mesto, ali to nije uvek moguće zbog ograničenih materijalnih uslova pregovarača ili zbog njihove percepcije važnosti posla. Domaćini su u psihološkoj prednosti zbog poznatog okruženja. Gosti mogu da dožive kulturni šok, a ta kođe su daleko od svog sistema profesionalne i lične podrške.

Takođe lične karakteristike pregovarača (npr. godine, pol ili rasa) mogu da utiču pozitivno ili negativno na ishod pregovaranja. Nekad može biti teško prevazići stereotipe, npr. kad žena pregovarač gostuje u arapskoj zemlji.

Faze u procesu pregovaranja. Proces međunarodnog poslovnog pregovaranja može da se podeli u pet etapa. Teoretičari se razlikuju po nekim nijansama, ali uglavnom su to: (1) priprema, (2) izgrađivanje odnosa, (3) razmena informacija vezanih za posao, (4) uveravanje i (5) ustupci i dogovor. Od kulture pregovarača zavisi koja od njih će biti više ili manje naglašena. Ponekad se čitav proces odvija u toku jednog dana, sa preplitanjem faza pregovaranja, a nekad se pregovaranje oduži na nekoliko nedelja.

- **Priprema.** Da bi razumeli druge, pregovarači prvo treba da razumeju sopstveni stil pregovaranja i koliko se on razlikuje od normi u drugim zemljama. To mogu da urade upoređujući profile uspešnih pregovarača u različitim zemljama. Nakon toga treba da istraže profil suprotne strane da bi u većini slučajeva znali šta mogu da očekuju i kako da reaguju. Pre sastanka treba da saznaju što je više moguće o mogućim zahtevima suprotne strane, sastavu suprotnog tima i autoritetu članova tima. Zatim prave detaljan plan sastanaka, određuju specifičnu strategiju i uloge članova tima, kao i moguće koncesije i alternativni plan. Ova etapa se obično događa na domaćem terenu.
- **Izgrađivanje odnosa** je faza kojoj se na Zapadu pridaje malo važnosti. Amerikanci uglavnom žele da rešavaju konkretna pitanja, a ne da "gube vreme". Izgrađivanje odnosa uglavnom teče paralelno sa ostalim etapama procesa. Predlaže se da pregovarači koriste posrednika – nekog ko je već pridobio poverenje stranih menadžera. Naročito na Bliskom Istoku poslovni ljudi vole da pregovaraju putem posrednika kojem mogu verovati. Za Arabe prvi sastanak služi samo za uspostavljanje odnosa sa drugom stranom. Oni posluju sa određenim osobama, a ne sa kompanijom.
- **Razmena bitnih informacija.** U ovoj fazi strane predstavljaju svoju poziciju i zahteve, a nakon toga uglavnom slede konkretna pitanja i odgovori, i diskusija o alternativama. Ipak, za neke kulture i ova faza je više u službi izgrađivanja odnosa, i bave se pitanjima na indirektan način. Za Amerikance ovo je konkretna i direktna razrada problema, za razliku od Meksikanaca koji se upuštaju u duže neodređene diskusije.
- **Uveravanje.** Ovo je faza u kojoj zapravo počinje pravo pregovaranje. Obe strane pokušavaju da nagovore partnere da prihvate što više njihovih predloga i odustanu od svojih. U ovoj fazi naročito može doći do nesporazuma zbog pogrešno protumačenih verbalnih i neverbalnih znakova. Od neverbalnih znakova tokom pregovaranja najviše se koriste ćutanje, dodir i zurenje u protivnika.[3] Pregovarači koriste različite taktike. Takođe, ponekad se pregovarači trude da namerno zbune "protivnika", npr. dajući pogrešne ili nepotpune informacije, ili pak dovodeći drugu stranu u stresne situacije – pretoplom ili suviše hladnom prostorijom, prejakim

osvetljenjem, grubim upadicama itd. Na primer, Brazilci se manje obavezuju ali više naređuju. Prekidaju partnere mnogo češće nego Japanci i Amerikanci, više zure u lice protivnika i dodiruju ih, i veoma često koriste reč "ne".

- **Ustupci i dogovor.** U ovoj fazi pregovaranja koriste se različite taktike u raznim kulturama. Dobri pregovarači unapred znaju koje koncesije mogu da naprave i određuju strategiju za dobijanje koncesija sa druge strane. Na primer, ako posluje sa Kin ezima ili Rusima pregovarač mora da zna da oni započinju proces pregovaranja sa ekstremnim zahtevima, tražeći više nego što se nadaju da mogu da dobiju, za razliku od Šveđana koji uglavnom započinju onim što su spremni da prihvate.

Nakon dogovora stvara se ugovor, i u poštovanju ugovora takođe se vide značajne razlike u zavisnosti od kulture pregovarača. Amerikanci uzimaju ugovore veoma ozbiljno, Rusi često kasnije promene mišljenje, a Japanci formalne ugovore smatraju uvredom i gubitkom vremena i novca, pošto više vole da rade oslanjajući se na razumevanje i poverenje.

U slučaju promene okolnosti ili pojave novih potencijalnih partnera, dolazi do **ponovnog pregovaranja**. U ovom slučaju jedna ili obe strane mogu da promene svoje početno stanovište.

Prilikom pregovaranja od naročite važnosti je **zona prihvatanja**. Svaka strana u pregovoru ima svoju zonu u okviru koje je voljna da pregovara. Ako se preklapaju ove zone prihvatanja, onda može doći do konačnog dogovora. U suprotnom, pregovaranje će biti uzaludno ako nijedna strana ne učini kompromis.

4. SPECIFIČNOSTI RAZLIČITIH STILOVA POSLOVNOG PREGOVARANJA

Na stil pregovaranja utiču stavovi, očekivanja i uobičajeno ponašanje pregovarača. Czinkota i Ronkainen [1] ističu sledeće tačke u kojima menadžer treba da modifikuje svoj stil kad pregovara sa strancima:

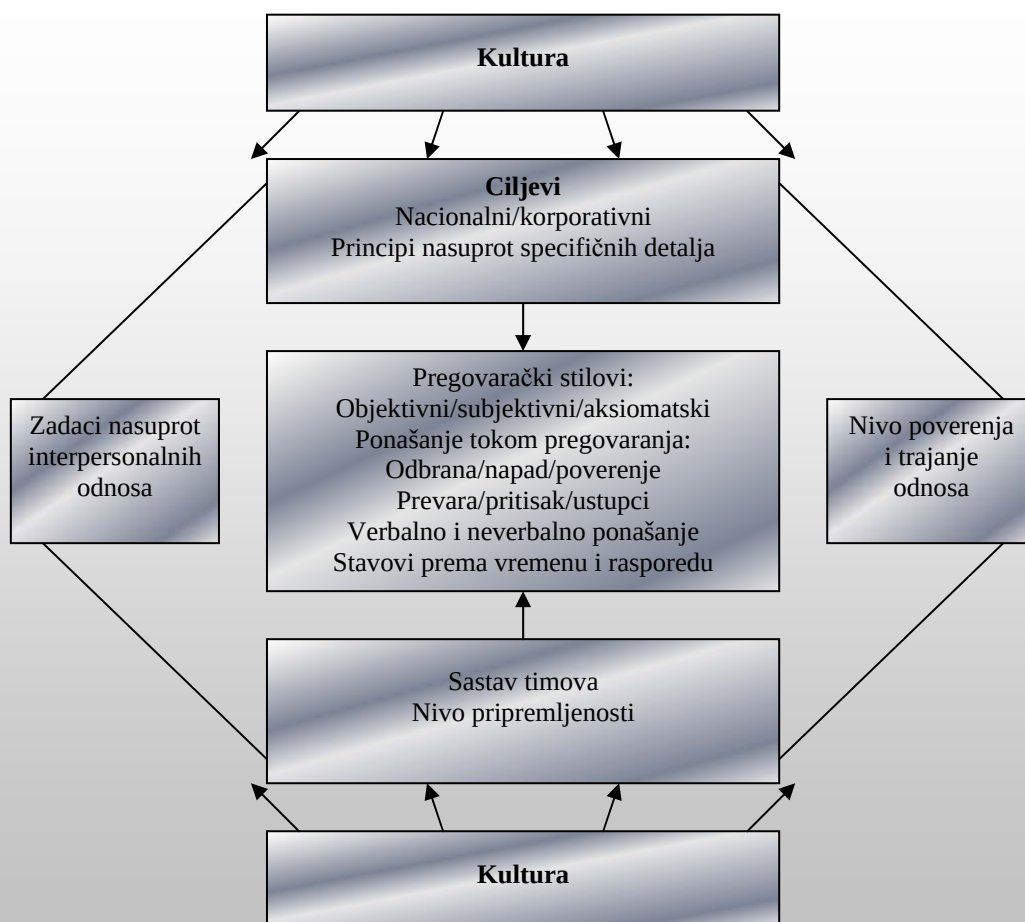
- **Podrška tima.** U timu treba da budu specijalisti za razne oblasti, kako bi problemi bili sagledani sa svih strana. Za neiskusne članove tima dobro bi došlo posmatranje iskusnijih kolega za vreme pregovora. Osim toga, čak i kad postoje nesuglasice među članovima tima, veoma je važno rešavati ih u zatvorenom krugu, a pred strancima pokazivati slaganje.
- **Tradicija i običaji.** Potrebno je koristiti usluge lokalnih predstavnika da bi se pregovarači upoznali sa poslovnim procedurama i statusom suprotnog tima. Poželjno je koristiti neformalne načine komunikacije da bi doznali status i titule onih sa kojima će se pregovarati. Čak i najjednostavniji rituali mogu predstavljati problem, npr. u Aziji je uobičajeno da se prvi poslovni susret završi razmenom vizit kartica, koje moraju imati tekst sa jedne strane preveden na jezik domaćina. One se predaju obema rukama.
- **Jezičke sposobnosti.** U idealnom slučaju pregovarač bi trebalo da govori jezik domaćina, ali to nije uvek moguće. Kao deo marketing tima obavezno je prisustvo kvalifikovanog prevodioca, koji dobro poznaje i kulturu domaćina, da ništa ne bi bilo izgubljeno u prevodu, sa jezičkog ili kulturološkog aspekta. Korišćenje prevodioca takođe dozvoljava pregovaraču duže vreme za razmišljanje. U govoru treba izbegavati žargon i idiomatske fraze.
- **Određivanje autoriteta.** Od pregovarača iz Evrope i Severne Amerike se očekuje da imaju potpuni autoritet pri odlučivanju kad pregovaraju na Dalekom Istoku, iako ga niko iz suprotnog tima uglavnom nema. Pri znanju da niko od tima nema konačnu reč u odlučivanju može negativno uticati na pregovarački proces, ali ponekad se koristi kao taktika da se dobije bolji uvod u namere suprotnog tima. U Rusiji strani pregovarač mora da bude siguran ko ima konačnu reč u pregovorima – centralna ili lokalna vlada.
- **Strpljenje.** U mnogim zemljama, npr. u Kini pregovaranje može da traje i tri puta duže nego u Evropi i SAD. U Brazilu i na Tajlandu pokazivanje nestrpljenja može samo da produži pregovore umesto da ga ubrza.
- **Pregovaračka etika.** Stavovi i vrednosti se razlikuju među kulturama. Negde se lukavost vrednuje, a negde ne. Na primer, pregovarači sa Zapada često ostaju zbunjeni zahtevima Rusa za koncesijama u poslednjem momentu.

- **Ćutanje.** Pregovarači moraju pravilno da shvate svaki tip komunikacije, pa i ćutanje, iako je za Amerikance ono negativan znak. Na primer, Finci za vreme sastanka sede bez pokreta, bezizražajnog lica. Oni time uglavnom pokazuju poštovanje prema govorniku, pažljivo ga slušajući.
- **Upornost.** Insistiranje na odgovoru i rezultatima u nekim kulturama se smatra pretnjom, jer oni vide pregovore kao uspostavljanje dugotrajnih odnosa, a ne kao događaj sa dobitnicima i gubitnicima.
- **Holistički pristup.** Koncesije treba izbegavati sve do kraja pregovora, naročito kad se razgovara o ceni. Ako se cena dogovori suviše rano, druga strana može da insistira da suviše stvari bude uključeno u tu cenu.
- **Značenje dogovora.** Od čega se sastoji konačni dogovor se razlikuje zavisno od kulture. Nasuprot važnosti ugovora za Amerikance, za Kineze on je samo plan rada za razvijanje odnosa u budućnosti.

4. UTICAJ KULTURE NA STIL PREGOVARANJA

Razlike u kulturi i filozofiji između zemalja dovele su do razlika u stilovima pregovaranja. Na slici 1 prikazani su faktori koji utiču na međunarodno pregovaranje.

Slika 1. Faktori koji utiču na međunarodno pregovaranje



Izvor: Deresky, H. (2003) *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p.173

Globalni menadžeri moraju da procene mnoge faktore pri međunarodnom pregovaranju. Oni treba da shvate poziciju druge strane s obzirom na njihove ciljeve, bilo da su oni nacionalni ili korporativni, i s obzirom da li su ti ciljevi vezani za opšte principe ili specifične detalje. Takođe je važno da shvate relativnu važnost konkretnih zadataka u odnosu na ostvarivanje međusobnih odnosa. Menadžeri treba da budu upoznati sa sastavom suprotnog tima, njihovu pripremljenost za pregovaranje i autoritet za donošenje odluka.

Ni države ni kompanije ne sklapaju dogovore – to za njih rade pojedinci. U većini slučajeva do uspeha se dolazi višestrukim pregovaranjem – na nekoliko nivoa, i veoma često nije dovoljno razumeti šta govori onaj koji sedi preko puta vas za pregovaračkim stolom, već je neophodno razumeti čitav kulturni milje iz kojeg dolazi.

Na tabeli V upoređeni su pregovarački stilovi Amerikanaca, Arapa i Rusija. Osnovne kulturalne vrednosti određuju način predstavljanja informacija, da li se i kad daju ustupci, opštu prirodu i trajanje odnosa između pregovaračkih partnera.

Tabela 1. Poređenje pregovaračkih stilova – Severna Amerika, Arapske zemlje, Rusija.

	Severna Amerika	Arapi	Rusi
Primarni stil i proces pregovaranja	Činjenični: pozivanje na logiku	Emotivni: pozivanje na osećanja	Aksiomatski: pozivanje na ideale
Konflikt - na argumente suprotne strane odgovara se:	Objektivnim činjenicama	Subjektivnim osećanjima	Dokazanim idealima
Pravljenje ustupaka	Male koncesije se daju rano radi uspostavljanja odnosa	Koncesije se prave tokom pregovaranja kao deo procesa	Pravi se (ako uopšte) malo ustupaka
Odgovor na protivnikove ustupke	Obično se na ustupke odgovara recipročnim ustupcima	Gotovo uvek se na ustupke odgovara recipročnim ustupcima	Protivnikove koncesije se smatraju znakom slabosti i skoro nikad se na njih ne odgovara recipročno
Odnos	Kratkotrajan	Dugotrajan	Bez trajnog odnosa
Autoritet	Širok	Širok	Ograničen
Početna pozicija	Umerena	Ekstremna	Ekstremna
Poštovanje rokova	Vrlo važno	Opušteno	Ignorišu se

Izvor: Glenn, E. S., Witmeyer, D., Stevenson, K. A. (1984) "Cultural Styles of Persuasion", *International Journal of Intercultural Relations*, No. 1, prema: Deresky, H. (2003) *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ, p. 168

Uspešni pregovarači, za razliku od prosečnih, pažljivo planiraju proces pregovaranja i susrete licem u lice sa partnerima. Tokom planiranja oni razmatraju više opcija i obraćaju posebnu pažnju na područja u kojima se podudaraju zahtevi obe strane. Oni tako će dvostruko više pominju mogućnost dugotrajnog odnosa i češće postavljaju gornje i donje granice za pojedinačna pitanja u pregovorima. U direktnom susretu oni mnogo ređe prave komentare koji iritiraju partnere, na primer "nudimo vam velikodušnu ponudu" i koriste manje argumenata da bi objasnili svoje ideje. Osim toga, oni su veoma dobri slušaoci, uz često postavljanje pitanja da bi bili sigurni da su pravilno razumeli.

5. PREGOVARAČKA ETIKA

Etički standardi u jednom društvu određuju prihvatljive i neprihvatljive načine ponašanja, da li je nešto dobro ili loše. Lična etika ili moralni standardi se često razlikuju od društvenih normi, i nekad pojedinci sebi postavljaju strožije norme od društva u celini. Problem se javlja u obrnutom slučaju, odnosno kad su lični moralni standardi niži od društveno prihvaćenih moralnih i zakonskih normi.

Standardi poslovne etike se veoma razlikuju u različitim kulturama. Iako postoje globalne etičke norme, moraju se uvažavati razlike u vrednostima. Recimo za islamske zemlje poslovna etika odgovara opštem načinu života kojeg u velikoj meri određuje religija. Uključuje učestvovanje u religijskim ceremonijama, poštovanje normi ponašanja među polovima i poštovanje roditelja.

Ono što je u zemljama Zapada nezamislivo može biti prihvaćen način ponašanja. Nije lako ustanoviti direktni odnos između zakona i etičkog ponašanja u poslovnoj aktivnosti. To je stvar interpretacije. Na primer, poslovanje pomoću veza ili "ulaska na zadnja vrata" je uobičajeno u Kini, Južnoj Africi i Nigeriji. Zapravo, u Kini se nijedan posao ne može obaviti bez tih neformalnih veza. Porez je još jedno područje u kojem postoje različiti standardi među zemljama. Na primer, u Španiji i Brazilu je normalno da kompanije imaju tri različita seta poslovnih knjiga u svrhu izbegavanja poreza, što se u SAD ne samo kosi sa moralnim standardima već i sa zakonom. Ugovori pri međunarodnom poslovnom pregovaranju predstavljaju još jedan problem. Za pregovarače sa Zapada ugovor je dokument koji se mora poštovati do poslednjeg slova, dok je za Korejance, Kineze i Japance ugovor samo povod za ponovno pregovaranje.

Kako shvatiti vođenje potencijalnog poslovnog partnera na krstarenje jahtom? Da li se radi o mitu ili samo o stvaranju dobrih odnosa među partnerima? Očigledno je da jedno takvo krstarenje može uticati na važnu poslovnu odluku. U zemljama Južne Amerike uobičajeno je dati poklon da bi se "zapečatio dogovor" i to je deo poslovne etike, dok bi isti takav potez u SAD bio nelegalan.

Neki ljudi veruju da „pregovaračka etika“ ne postoji. Jednostavno, pregovarači treba da rade šta god je potrebno da bi ostvarili svoje ciljeve. Drugi smatraju da pregovarači treba da govore istinu i samo istinu. Većina pregovarača spada između ova dva ekstrema, trudeći se da budu iskreni što je više moguće, ali u isto vreme imaju opciju da zadrže glavne informacije o svojim pozicijama. Od konteksta pregovaranja i od uključenih strana zavisi vaš osećaj šta je prikladno a šta nije. Iskreno pregovaranje – dok u isto vreme ne otkrivate svoju dokle ste spremni da idete i ne dajete poverljive informacije – zahteva od pregovarača šetnju po vrlo tankoj liniji. Ako ostanu na pravoj strani linije, poverenje i saradnju druge strane, a ako pređu na drugu stranu, njihova reputacija će se teško oporaviti.

6. PREGOVARANJE PUTEM INTERNETA

Sve većim korišćenjem interneta u globalnom poslovanju, postavlja se pitanje njegove upotrebe u međunarodnom pregovaranju. Ovo sredstvo dozvoljava izvozniciima da prevaziđu problem udaljenosti i društvenih barijere (pitanje starosti, pola i statusa), kao i da trenutno dobiju povratne informacije i da pregovaraju sa više strana istovremeno. Na Univerzitetu Carleton u Otavi razvijen je sistem za podršku putem interneta, nazvan INSPIRE, koji obezbeđuje aplikacije za pripremu i sprovođenje pregovora, kao i opcije ponovnog pregovaranja nakon postignutog dogovora. Korisnici određuju svoje preferencije i procenjuju ponude.[2] Ipak, u procesu pregovaranja značajno je stvaranje poverenja među stranama, tako da je korišćenje interneta u te svrhe često ipak ograničeno na brzu razmenu informacija između susreta pregovaračkih partnera.

Komunikacija, jedan od glavnih elemenata svakog pregovaranja, se sprovodi korišćenjem jednog ili više medija komuniciranja. Tradicionalno pregovaranje se sprovodi licem u lice, telefonom, ili papirom i

olovkom. Elektronsko pregovaranje je proces koji koristi *elektronske medije*, tj. medije koje koriste digitalne kanale za transport podataka koji tako omogućuju pregovaračima da komuniciraju i koordiniraju svoj aktivnosti. Mediji koji se koriste u tradicionalnom pregovaranju ni su dizajnirani specijalno da pomažu pregovaračima i podrže proces. Stoga je njihova glavna svrha komunikacija uopšte, a ne pregovaranje. Nasuprot tome, u e-pregovaranju na važnosti dobija dizajn medija i njihov odnos sa drugim komponentama koje učestvuju u pregovaranju. To je zato što mediji mogu biti napravljeni isključivo u svrhu olakšavanja jedne ili više pregovaračke aktivnosti; mogu biti softverski program ili ih je kreirao softver, tako da ih je – direktno ili indirektno – kreirao softverski inženjer; ili mogu biti komponente složenog sistema u kojem koristi druge programe, kontroliše ih ili ih drugi programi kontrolišu. Pregovaranje je društveni proces, ali elektronsko pregovaranje, iako zadržava taj društveni aspekt, takođe uključuje i značajnu elektronsku komponentu. [4] Iako ovaj vid komunikacije otvara ogromne mogućnosti, u raznim krajevima sveta postoje barijere nesmetanom korišćenju interneta u poslovanju, a jedna od njih je slabo razvijena infrastruktura.

7. ZAKLJUČAK

Poslovi nikad ne dolaze sami od sebe, oni su uvek rezultat pregovora, od kojih su mnogi dugi i teški pregovori sa stranim partnerima. Iako se kultura definiše na mnogo različitih načina, sve definicije imaju jednu zajedničku crtu – a to je da se kultura odnosi na zajednička verovanja i vrednosti jedne grupe ljudi. U državama kao političkim entitetima žive pripadnici više kultura, a kulture se često prostiru u više država.

Pregovaranje je društveni proces koji se odvija u širokom i komplikovanom kontekstu. Taj kontekst postaje složeniji kad su u pregovaranje uključeni pripadnici iz različitih kultura ili subkultura, tako da multikulturalno pregovaranje postaje veoma komplikovan proces. Ljudi iz različitih kultura se različito ponašaju tokom procesa pregovaranja jer drugačije percipiraju važnost pojedinih faza pregovaračkog procesa. U nekim kulturama pregovarači se kreću od opštih ka pojedinačnim pitanjima, dok drugi pregovaraju o detaljima koji kasnije postaju deo opšteg dogovora; u nekim kulturama potpisani ugovor je cilj svakog pregovaranja, dok drugi međusobne odnose smatraju bazom na kojoj se zasnivaju kasniji poslovi.

Iako postoje značajne razlike u pregovaračkim stilovima u zavisnosti od pola pregovarača i karakteristika ličnosti, razlike do kojih dolazi usled pripadnosti određenim kulturama treba da zauzmu važno mesto u pripremi pregovora i izboru strategije i taktika pregovaranja. Koja će pregovaračka strategija dovesti do najboljih rezultata zavisi od mnogih faktora. Najvažnije je ipak da svakom međunarodnom poslu prilazimo kao jedinstvenom projektu koji će svim zainteresovanim stranama dati priliku da zajedničkim rešavanjem problema dođu do situacije u kojoj svi dobijaju.

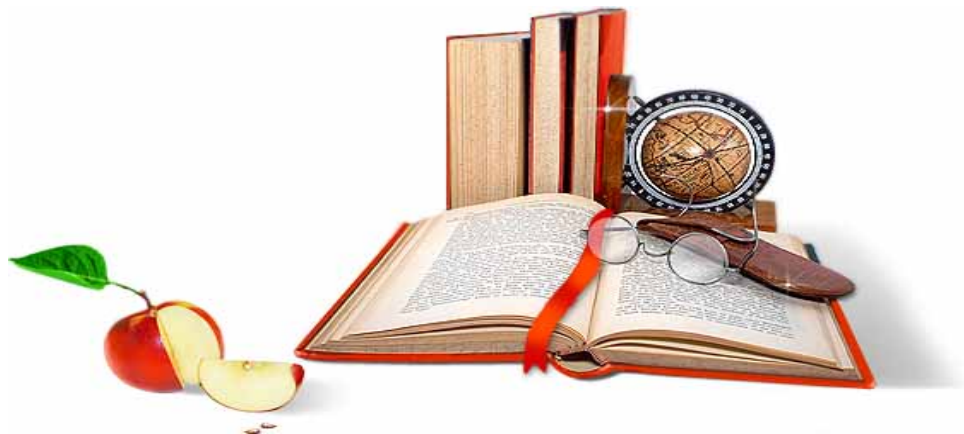
LITERATURA:

1. Czinkota, M. & Ronkainen, I. (2004) *International Marketing*, 7th Edition, Thomson South-Western, Mason, Ohio
2. Deresky, H. (2003) *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall
3. Graham J. L. (1985) "The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations: An Exploratory Study", *Journal of International Business Studies*, Vol. 16
4. Kersten, G.E. (2003) "The Science and Engineering of E-Negotiation: An Introduction" in Ralph H. Sprague Jr. (ed.). *Proceedings of the Thirty-Sixth Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE Computer Society Press, Los Alamitos, CA na web stranici: <http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2003/1874/01/187410027a.pdf>
5. Salacuse, J. (1991) "Making Deals in Strange Places: A Beginner's Guide to International Business Negotiation", *Negotiation Theory and Practice*, eds. Breslin, J. W. & Rubin, J. Z., The Program on Negotiation at Harvard Law School, Cambridge

6. Shell, G.R. (2006), *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People 2nd Edition*, Penguin

BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RAD.

**RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I DRUGI EDUKATIVNI
MATERIJALI.**



WWW.SEMINARSKIRAD.ORG

WWW.MATURSKIRADOVI.NET

WWW.MATURSKI.NET

WWW.SEMINARSKIRAD.INFO

WWW.MATURSKI.ORG

WWW.ESSAYSX.COM

WWW.FACEBOOK.COM/DIPLOMSKIRADOVI

NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO **[SEMINARSKI](#)**, **[DIPLOMSKI](#)** ILI **[MATURSKI](#)** RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE **[GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#)** KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHOVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U **[BAZI](#)** NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU **[IZRADA RADOVA](#)**. PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM **[FORUMU](#)** ILI NA **MATURSKIRADOVI.NET@GMAIL.COM**