

# POSLOVNI SASTANCI

---

**Soldić, Danijela**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic in Pozega / Veleučilište u Požegi**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:112:729344>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**



**VELEUČILIŠTE U POŽEGI**  
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in Pozega Graduate Thesis Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

# VELEUČILIŠTE U POŽEGI



**DANIJELA SOLDIĆ, 290**

**POSLOVNI SASTANCI**

***ZAVRŠNI RAD***

Požega, 2019. godine.

VELEUČILIŠTE U POŽEGI

DRUŠTVENI ODJEL

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ TRGOVINSKO POSLOVANJE

## **POSLOVNI SASTANCI**

### ***ZAVRŠNI RAD***

IZ KOLEGIJA “VJEŠTINE PRODAVANJA I PREGOVARANJA”

MENTOR: mag.oec.Višnja Bartolović

STUDENT: Danijela Soldić

Matični broj studenta: 290

Požega, 2019. godine

## SAŽETAK

Poslovni sastanci nam služe kako bismo imali uvid u situaciju u poduzeću te u kojem smjeru nam ide poslovanje. Održavanjem uspješnih poslovnih sastanaka možemo puno postići u smislu kvalitetnog održavanja kontakata sa klijentima, ali i sa zaposlenicima jer ako su nam zaposlenici nezadovoljni takvo ponašanje će se odraziti i na poslovni odnos sa klijentima. Takav način komunikacije može poslovanje odvesti u krivom smjeru. Stoga je potrebno kvalitetno održavati poslovne sastanke jer tako možemo brzo i učinkovito doći do rješavanja određenog problema. Svaki kvalitetan poslovni čovjek tj. menadžer bi prije svega trebao voditi računa o svom djelovanju na okolinu u kojoj radi tako da usavrši vještine pregovaranja koje mogu biti ključne za poslovanje. To se sve može postići trudom i nastojanjem da se pozitivno utječe na klijente i zaposlenike jer osim stručnog znanja potrebno je posjedovati sposobnost logičkog mišljenja, izražavanja, uvažavanja druge strane kako bi se došlo do kompromisa tj. do pokretanja poslovne aktivnosti. Vrlo je važno procijeniti da li ima svrhe održavati neke poslovne sastanke budući da su sastanci skupi ukoliko se dobro ne pripreme pa se moraju ponavljati. Sudionike je potrebno zainteresirati za problematiku poslovnog sastanka i tako ga uključiti u rješavanje problema što će ga dodatno motivirati za daljnji rad budući da ga se kroz taj način komunikacije uvažava kao osobu i zaposlenika.

Ključne riječi: poslovni sastanak, menadžer, poslovna aktivnost, sudionici sastanka

## **SUMMARY**

Business meetings are used to give us an insight into the situation in the company and the direction in which our business is headed. By having successful business meetings, we can achieve a lot in terms of maintaining good contacts with our clients, but also with our employees, because if our employees are dissatisfied, such behaviour will also affect our business relationship with our clients. This kind of communication can lead the business in the wrong direction. Therefore, it is necessary to have good business meetings, because we can quickly and efficiently solve a certain problem. Every high-quality businessman, is manager, should first and foremost take care of his / her actions in the environment in which he / she works so that he / she can improve the negotiation skills that can be crucial for the business. All this can be achieved through effort and endeavour to positively influence clients and employees, because besides professional knowledge it is necessary to have the ability to think logically, express, respect the other party in order to reach a compromise, is to start a business activity. It is very important to evaluate whether it is worthwhile to hold some business meetings, since meetings are expensive if they are not well prepared and must be repeated. Participants need to be interested in the issues of a business meeting and thus include it in problem solving, which will further motivate it for further work since it is respected as a person and an employee through this method of communication

Keywords: business meeting, manager, business activity, meeting participants

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. SUSTAVNO UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA .....	2
2.1. Povijesni razvoj upravljanja odnosima s klijentima.....	2
2.2. Upravljanje odnosima s klijentima.....	3
2.3. Usmjerenost na klijente.....	3
2.4. Implementacija upravljanja odnosima s klijentima.....	3
3. POSLOVNI SASTANAK.....	4
3.1. Vrste poslovnih sastanaka.....	4
3.2. Ugovaranje poslovnih sastanaka.....	6
3.3. Priprema poslovnih sastanaka.....	7
3.4. Vođenje poslovnih sastanaka.....	8
3.5. Uspješno pregovaranje i profesionalizam.....	9
3.6. Distributivno i integrativno pregovaranje.....	10
4. PRODAJNI SASTANAK.....	12
4.1. Učinkovita prodajna prezentacija.....	14
4.1.1. Struktura prodajne prezentacije.....	16
5. UTJECAJ PSIHOLOŠKIH ČIMBENIKA NA POSLOVNI SASTANAK.....	17
5.1. Osobine sudionika sastanka.....	17
5.1.2. Tipovi diskutanata.....	18
5.2. Uloga i zadaci voditelja sastanka.....	21
5.3. Pregovarčka taktika -BATNA.....	22
6. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA NA POSLOVNIM SASTANCIMA.....	23
6.1. Reagiranje na primjedbe.....	27
6.2. Stres u komunikacijai s klijentima.....	27
7. BONTON NA POSLOVNIM SASTANCIMA.....	30
7.1. Dress code na poslovnim sastancima.....	32
7.2. Sjedenje.....	33
7.3. Ulaz-izlaz.....	33
7.4. Poslovni bonton u drugim zemljama svijeta.....	34
8. ZAKLJUČAK.....	39
LITERATURA.....	40
POPIS TABLICA.....	41
POPIS SLIKA.....	41

## 1. UVOD

U ovom radu će biti objašnjena važnost poslovnih sastanaka za donošenje odluka u poslovanju te kako kroz kvalitetne poslovne sastanke zadržati kako klijente tako i zaposlenike tvrtke.

U drugom poglavlju istaknuti će se važnost implementiranja CRM-a u poslovanju i kako se može pozitivno odraziti na poslovanje. Odnosi među ljudima su temelj svega, tako da ako se zaposlenici upoznaju sa načinima upravljanja odnosa između sebe i klijenata stvoriti će se temelji za uspješnu poslovnu suradnju. Ukratko će biti naveden povijesni razvoj tog sustava i kako se kvalitetno usmjeriti na klijenta čije ponašanje uvelike utječe na poslovanje te kako kroz dijalog stvoriti dobar odnos s klijentom.

U trećem poglavlju će se definirati što je to poslovni sastanak, navesti vrste poslovnih sastanaka te zašto im je potrebno posvetiti pažnju. Također, biti će obrađena tema prodajnog sastanka s aspekta same pripreme za prodajni sastanak, ponašanje prilikom prvog susreta s klijentom te kako kroz određene metode zainteresirati klijenta za proizvod i pojačati njegovu pozornost na sve što mu tvrtka nudi. Biti će obrađena tema kako održati profesionalizam na poslovnim sastancima te kako kroz to postati uspješan pregovarač korištenjem dviju vrsti strategija za pregovaranje.

Četvrto poglavlje je posvećeno prodajnim prezentacijama kojih je danas sve više i smatra se najboljim načinom kako klijenta zainteresirati za poslovnu suradnju pa onda i za proizvod ili uslugu, a u nastavku tog poglavlja će biti objašnjeno koji su dijelovi dobre prodajne prezentacije.

U petom poglavlju su navedeni psihološki čimbenici koji najviše utječu na odvijanje poslovnog sastanka. Objasniti će se osobine i tipove diskutanata s kojima se možemo susresti i kako oni utječu na radnu okolinu te koja je uloga i zadaća voditelja sastanka. Pregovaračke taktike su također navedene u tom poglavlju, a posebno će se istaći pregovaračka taktika BATNA.

Šesto poglavlje govori o upravljanju konfliktima na poslovnim sastancima, kako reagirati na primjedbe klijenata te koliko je stres važan čimbenik tj. kako ga možemo kontrolirati.

Sedmo i posljednje poglavlje ovog rada se sastoji od navoda o bontonu na poslovnim sastancima te kako se u inozemstvu moramo ponašati da bi nas okolina prihvatila kao osobu i uvažavala nas kao poslovnog partnera.

## **2. SUSTAVNO UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA**

### **2.1. Povijesni razvoj upravljanja odnosima s klijentima**

Sam pojam „odnos s klijentom“ postaje važna tema osamdesetih godina prošlog stoljeća u uslužnom sektoru. Zanimanje za upravljanje odnosima s klijentom značajnije je počelo rasti devedesetih godina prošlog stoljeća. Tako se došlo do zaključka da su u srži marketinške koncepcije potrebe i želje klijenata, a to je dovelo do toga da je važnu ulogu dobila segmentacija tržišta. Iako su segmenti postajali sve manji i manji, još uvijek nije bilo moguće potpuno zadovoljiti individualne potrebe klijenta. Odgovor na to pruža koncept upravljanja odnosa s klijentima čije su razvojne faze (Vranešević, Pandža Bajs, Mandić; 2018:393):

- a) sredinom 1990-ih pojavljuju se sustavi koji služe kao podrška prodaji i sustavi podrške namijenjeni klijentima
- b) nakon 1996. dolazi do spajanja različitih manjih sustava podrške i podsustava u jedan objedinjeni čime nastaje druga generacija sustava za upravljanje odnosima s klijentima
- c) nakon 2002. pojavljuje se treća generacija poznatija pod nazivom strateški sustav upravljanja odnosima s klijentima.

### **2.2. Upravljanje odnosima s klijentima**

Kako navode autori Vranešević, Pandža Bajs, Mandić (2018:392) strateški proces podrazumijeva donošenje odluka povezanih s upravljanjem odnosima s klijentima uobičajeno direktno vezano za najvišu razinu menadžmenta. Također, dobra implementacija upravljanja odnosima s klijentima (CRM-consumer relationship management) zahtijeva uključivanje svih funkcija, razina i odjela i svih zaposlenika koji imaju bilo kakvu vezu ili kontakt s klijentima. Kroz CRM se izravno utječe na obostrano upoznavanje i povezivanje klijenata s tvrtkom što će rezultirati što je moguće dužom suradnjom na zadovoljstvo obiju strana. Važno je da klijenti u kontaktu sa zaposlenikom, ali i zaposlenici međusobno, dožive pozitivno iskustvo koje će se na kraju uzeti u obzir kod donošenja odluke o korištenju proizvoda ili usluge. Potrebno je raditi na interakciji između tvrtke i klijenata u kojem prevladava dijalog. Prema gore navedenim autorima, osnovni elementi tog dijaloga čini razmjena informacija i proizvoda ili usluga koja ne uključuje samo sadašnju razmjenu već posebnu važnost imaju prethodno obavljene transakcije. Da bismo imali zadovoljnog klijenta, moramo gledati stvari



iz njegovog kuta tj. odabrati pojedini proizvod ili uslugu i promatrati kako ga kupuje i na kraju kako se njime koristi. Na taj način zadovoljstvo klijenta će prerasti u lojalnost.

### **2.3. Usmjerenost na klijente**

Kod komunikacije sa klijentom vrlo veliku ulogu tj. utjecaj na poslovanje je imao internet. Klijenti očekuju da se komunikacija vrši osobno, a kod današnjeg načina komuniciranja radi tehnološkog razvoja, ta komunikacija može biti različito protumačena. Tako se može raditi o osobnoj komunikaciji s klijentom, komunikacijom putem interneta ili pozivnog centra i tu treba biti oprezan da se te dvije vrste komunikacije ne zamijene budući da je ponašanje klijenata danas sve teže predvidjeti jer ono što ih je nekad oduševljavalo danas ih u manjoj mjeri tek zadovoljava. Kako bi se klijenti danas zadovoljili, tvrtke vode dijalog s klijentima na način da im daju na raspolaganje informacije koje su im do jučer bile nedostupne što stvara temelj za stvaranje korisnog i slobodnog dijaloga između tvrtke i klijenata. Na primjer neke tvrtke danas prije nego što lansiraju novi proizvod na tržište, daju ga klijentima na korištenje. Kako navode autori Vranešević, Pandža Bajs, Mandić (2018:395) potrebe današnjih klijenata u danim okolnostima na većini tržišta i u većini djelatnosti moguće je zadovoljiti jedino stvaranjem i održavanjem prisnog odnosa s njima, a za to je temeljna pretpostavka osmišljavanje i primjena strategije upravljanja odnosima s klijentima.

### **2.4. Implementacija upravljanja odnosa s klijentima**

Kod implementacije CRM-a vrlo je važno uspostaviti bazu podataka o klijentima kako bi tvrtka bila u stanju prepoznati svog klijenta svaki put kad nas odluči kontaktirati, ostvariti dijalog, kvalitetno odraditi poslovni sastanak na kojem se može saznati koje su njegove potrebe i kako ga zadovoljiti. Kroz takvu vrstu komunikacije tvrtka može razlikovati i grupirati svoje klijente u određene skupine te promatrati tog klijenta s aspekta vrijednosti koje imaju za tvrtku. Prilikom implementacije CRM-a vrlo je važno uključiti sve zaposlenike tvrtke koji zapravo i ostvaruju onaj prvi kontakt s klijentima jer će na taj način imati sve potrebne podatke o tom klijentu te na temelju tih informacija stvoriti ciljeve u području financija te brzini povrat uložених sredstava.

Prema navodima autora Vranešević, Pandža Bajs, Mandić (2018:397) za uspješnu implementaciju CRM-a potrebno je voditi računa o slijedećem:

- a) tvrtka mora težiti da klijenti žele s njom dugoročno surađivati
- b) kreirati sustav koji će moći identificirati, nagraditi i zadržati najbolje klijente

- c) kontinuirano isporučivati dodanu vrijednost postojećim klijentima
- d) pronaći nove klijente koji imaju potencijal da u budućnosti budu u kategoriji najvrjednijih klijenata.

### **3. POSLOVNI SASTANAK**

Poslovni sastanak možemo definirati kao aktivnost dvoje ili više ljudi koji komuniciraju o određenoj temi. Ljudi se sastaju na poslovnim sastancima kako bi razgovarali o konkretnom poslu, eventualnom problemu ili potencijalnim mogućnostima. Sastanci su najbolje sredstvo kako bi se klijentima ili zaposlenicima prenijela informacija vezana za poslovanje kako sa klijentima tako i sa zaposlenicima. Sastanci se ne organiziraju samo sa svrhom ugovaranja novog posla ili poboljšanja postojeće suradnje sa klijentima nego i sa svrhom implementiranja promjena u poslovanju unutar tvrtke. Na taj način dolazimo do saznanja o situaciji na tržištu i u tvrtki i jedino tako možemo dobiti povratnu informaciju od svojih klijenata i zaposlenika, stvara se dobar put za prodaju proizvoda, rješavaju se konflikti i određeni problemi kako bi se donošenje pogrešne odluke svelo na minimum tj. kako bi se donijela najbolja moguća odluka u poslovanju s obzirom na nastalu situaciju.

Poslovnim sastancima se treba posvetiti posebna pažnja jer loše upravljanje poslovnim sastancima ima negativan utjecaj na okolinu pa tako i uspješnost u poslovanju.

#### **3.1. Vrste poslovnih sastanaka**

Kako navodi autor Gnjata (1995:53) sastanci se mogu razvrstati prema slijedećim kriterijima:

- a) prema broju sudionika
- b) prema sadržaju
- c) prema načinu i oblicima rada
- d) prema ciljevima

#### **SASTANCI PREMA BROJU SUDIONIKA**

Što se tiče sastanaka prema broju sudionika, svakako su učinkovitiji oni sastanci koji imaju manji broj sudionika. Sastanci s velikim brojem sudionika više su informativnog karaktera te se obrađuju općenite teme dok su sastanci s manjim brojem sudionika sadržajni i obrađuju se određeni problemi i nalaze se konstruktivna rješenja za njih. Tako sastanke prema broju sudionika možemo podijeliti na (Gnjato 1995:53):

- a) vrlo male – do 30 ljudi

- b) male – od 30 do 50 ljudi
- c) srednje – od 50 do 100 ljudi
- d) velike – od 100 do 200 ljudi
- e) vrlo velike – više od 200 ljudi.

Sastanci sa manjim brojem sudionika su konzultacije i timski dogovor, a u sastanke sa velikim brojem sudionika ubrajamo sjednice, konferencije i skupštine.

#### SASTANCI PREMA SADRŽAJU, NAČINU I OBLICIMA RADA

Prema autoru Gnjato (1995:54) s obzirom na način rada sastanke dijelimo na:

- a) formalne – koji strogo propisuju koliko sudionika prisustvuje
- b) neformalne – nemaju strogo propisanu proceduru

Po sadržaju dijelimo ih na (Gnjato 1995:54):

- a) institucionalne – gdje sudionici zastupaju mišljenje nekakve institucije
- b) strukovne – sastanci udruga, ali sudionici mogu iznositi svoja mišljenja i prijedloge neovisno o stavu udruge

Prema oblicima rada sastanci se mogu podijeliti na (Gnjato 1995:54,55):

- a) neposredne – najstariji način dogovaranja gdje sudionici raspravljaju o nekim pitanjima te donose zaključke i odluke
- b) posredne – sudionici se ne moraju sastati da bi se sastanak održao nego ga mogu odraditi putem video konferencije što olakšava i ubrzava organizaciju i pripreme sastanka. Na taj način se stvara i baza podataka o održanim sastancima, praktičnim materijalima, odlukama, rokovima i pojedinačnim zaduženjima kao i o ostvarenim i neostvarenim zaključcima i odlukama.

Prema ciljevima sastanke dijelimo na (Gnjato 1995:56,58):

- a) informativne – ovakvi sastanci se odnose na informiranje od rukovodstva do izvršitelja i informiranje od izvršitelja do rukovodstva.
- b) redovne obvezne sastanke – kod ovakvih sastanaka se razmjenjuju mišljenja te se kroz diskusiju dolazi do optimalnog rješenja. Od svih sudionika očekuje se stručni pristup problemima. Vremenski je dulji od informativnih. Sastanak otvara voditelj, a nakon

toga se uključuju sudionici koje je poželjno vremenski ograničiti za izlaganje problema i mišljenja kako bi se stvorila kultura djelotvornog ekonomično govorenja.

- c) eksplorativne timske sastanke – nalikuju na proces znanstvenog istraživanja gdje se koriste različite tehnike i strategije kako bi se potaknuo stvaralački proces među sudionicima. Prema autoru Gnjato (1995:59) najjednostavnija i vrlo efikasna strategija je takozvana „oluja mozga“ koja se odnosi na grupni oblik stvaranja gdje prvo slobodno daju najneobičnije ideje koje naizgled nemaju veze sa problemom koji treba riješiti. Te se ideje ne komentiraju, ne vrednuju, važna je samo količina novih zamisli. Sastanak traje najviše 60 minuta, a nakon par dana se ponovno saziva sastanak i tek tada se ideje vrednuju i procjenjuju na način da se postavlja pitanje da li je ideja konkurentna, prihvatljiva, izvediva i rentabilna.

### **3.2. Ugovaranje poslovnih sastanaka**

Prema autoru Denny (2003:66) ugovaranje poslovnih sastanaka je zapravo nešto što većina ljudi ne voli i kako kaže prilično su nespretni kada žele telefonski dogovoriti prodajni sastanak, ali svaki poslovni čovjek bi trebao ovladati ovim dijelom posla. Postoje dvije faze kod ugovaranja poslovnih sastanaka (Denny 2003:66,68):

- a) Faza I. – ovdje se „filtriraju“ potencijalni kupci. Nakon toga, telefonski se kontaktira kupca te se prvo dolazi do saznanja tko je odgovorna osoba s kojom se može obaviti sastanak. Znači u ovoj fazi radi se samo o istraživanju, a ne o ugovaranju sastanaka ili prodaji.
- b) Faza II. – ovdje se odlučuje kojim putem će se ugovoriti sastanak. Dakle, telefonom ili pismom.

Pismo kao poziv na sastanak – svrha ovog pisma je prodati telefonski poziv kojim će se prodati sastanak. U ovoj fazi se ne šalju nikakve brošure, literatura ili bilo kakve druge informacije o proizvodu. Prema autoru Denny (2003:67) ne preporučuje se korištenje elektroničke pošte kao sredstvo ugovaranja poslovnih sastanaka, dok autor Tomašević Lišanin (2010:241) navodi da taj medij ima veliku prednost budući da nas može spojiti s osobama koje bi na drugi način bilo nemoguće dosegnuti te kada posjet kupcu želimo najaviti putem elektroničke pošte obratimo pozornost na to da se dobro informiramo o potencijalnom kupcu, kratko navesti razloge zbog kojih se želimo sastati, u predmet sažeti bit poruke na zanimljiv način, ostaviti kupcu nešto vremena za odgovor tj. ne smijemo biti nestrpljivi.

Telefonski poziv – obavlja se osobno, znači ne preko tajnice ili nekog tko u tuđe ime obavlja razgovor. Jedno od osnovnih načela profesionalne prodaje je „nikada ne ostavljati sljedeći potez na klijentu ili kupcu“, mora se imati kontrola nad situacijom. Ako je potencijalni kupac zauzet, ne treba uzaludno trošiti vrijeme nego treba nazvati ponovno. Također, autor Denny (2003:74) navodi korisne savjete za učinkovitost telefonskih poziva:

- a) uvijek se smiješiti prilikom telefonskog razgovora
- b) biti puni entuzijazma koji je zarazan
- c) kretati se prilikom telefonskog razgovora je tada ljudi zvuče odlučnije kada stoje na nogama umjesto zavaljeni u stolicu
- d) uvijek planirati svoj poziv (osnovni sadržaj, tijek, trajanje)
- e) znati reakciju koju želimo izazvati kod sugovornika
- f) odlučiti o cilju poziva prije nego što se nazove.

### **3.3.Priprema poslovnih sastanaka**

Kada smo ugovorili poslovni sastanak sa klijentom, radi se na pripremi poslovnog sastanka koje treba biti kvalitetno odrađena jer taj poslovni sastanak mora pokrenuti novu poslovnu aktivnost ili unaprijediti već postojeće poslovne procese. Kako autor Gnjata (1995:62) navodi, prilikom pripremanja poslovnih sastanaka treba:

- a) odrediti svrhu i cilj
- b) znati prednosti i mane teme o kojoj je riječ kao i poznavati sudionike sastanaka
- c) znati odrediti ulogu i odgovornost svakog sudionika i to prije, u vrijeme i poslije održanog sastanka
- d) omogućiti razmjenu mišljenja.

Svaki poslovni sastanak ima svoj tijek i sastoji se od faza: (Gnjato 1995:63,64)

- a) uvodna riječ
- b) iznošenje podataka potrebnih za raspravu
- c) ponuda ideja i prijedloga
- d) rasprava
- e) sintetiziranje prijedloga
- f) vrednovanje konačnih prijedloga

- g) donošenje odluka
- h) imenovanje izvršitelja i određivanje rokova za izvršenje odluka
- i) nakon sastanka, uspješniji voditelji analizirati tijek sastanka.

Pripremanje sastanka je velika odgovornost jer su zapravo skupi ako se ne pripreme kako treba, posebnu pozornost treba usmjeriti na pojave koje umanjuju djelotvornost sastanka, a to su olako shvaćanje sastanka, nepoznavanje tehnologije sastanka i svjesno ili nesvjesno obezvređivanje i zlouporaba sastanka. Dakle, kod olako shvaćenog sastanka smatra se da nisu potrebne posebne pripreme tj. da treba samo skupiti ljude i problem će se riješiti što nije točno jer sastanak ne smije sam sebi biti svrhom nego imati točno definiran zadatak i cilj. Zbog nepoznavanja tehnologije sastanka ljudi o vođenju sastanka stječu znanje metodom „vlastite kože“, a što se tiče zlouporabe i obezvređivanja sastanka možemo reći da pojedinci ili grupa pojedinaca želi zadržati određenu moć. Zlouporaba kod pripremanja sastanka se odnosi na kasno slanje poziva i materijala, zakazivanjem u zadnji čas, izbor nepovoljnog vremena održavanja sastanka. Tijekom sastanka može doći do svjesnog manipuliranja sa točkama dnevnog reda na način da se važne točke ostavljaju za kraj kada su već oslabljene reakcije i koncentracija prisutnih. Također se to odnosi i na odgađanje donošenja nekih odluka ako se uoči da su nečiji interesi ugroženi. Zlouporaba nakon sastanka se manifestira kroz pisanje zapisnika, donošenje zaključaka i odluka prema interesu određene skupine.

Svi ti oblici zlouporabe imaju za rezultat „beskorisno utrošeno vrijeme“.

### **3.4. Vođenje poslovnih sastanaka**

Prema autoru Gnjato (1995:95) postoje tri karakteristična načina vođenja sastanaka:

- a) diktatorska tehnika – u ovoj tehnici voditelj je sebi odredio glavnu ulogu i ne obazire se na sudionike. Ne uvažavaju se neistomišljenici i svaki komentar koji se voditelju ne sviđa će se shvatiti kao povod za svađu tako da će i oni najhrabriji odustati od javljanja i iznošenja svog mišljenja. Taj tip vođenja sastanka uspjeva samo kod informativnih sastanaka, ali ako je potrebno dogovarati određene aktivnosti vezano za daljnje poslovanje tada je taj sastanak posve neproduktivan.
- b) konfuzna tehnika – primjenjuje se kod neplaniranih sastanaka gdje voditelj nema vodeću ulogu, svi sudionici iznose svoja mišljenja, svatko govori što hoće, a problemi se zapravo ne rješavaju. Rasprave su duge i nepotrebne, a najglasniji sudionici zapravo

vode sastanak, a oni skromniji se povlače i ne iznose svoje mišljenje. Ovaj način je primjenjiv u manjim grupama inače su gubljenje vremena.

- c) demokratska tehnika – voditelj nema nadređen položaj, svatko može iznositi svoje mišljenje i ideje o kojoj će se raspraviti. Stvara se atmosfera razgovora, pitanja, zaključivanja i dolazi do izražaja inicijativnost i stvaralaštvo. Ova tehnika uvažava čovjekovu osobnost, njegovo pravo na mišljenje, ali istodobno jača i njegovu odgovornost.

### **3.5. Uspješno pregovaranje i profesionalizam**

Kod uspješnog pregovaranja potrebno je obratiti pažnju na dva elementa: ostvarenje zacrtanih ciljeva i kvalitetu postignutih odnosa s drugom stranom (Tomašević Lišanin, 2010:438). Ostvarenje zacrtanih ciljeva se zapravo odnosi na pridržavanje dogovorenih stavki iz ugovora ili uskraćivanje vlastite potpore u slučaju da se nađemo u problemu s dogovorenim poslom. Kada je riječ o kvaliteti odnosa onda govorimo o pronalasku obostrano korisnih rješenja, a nikako ne treba stvoriti neprijateljsku atmosferu ili se ponašati izrazito konkurirajuće što pridonosi nepovjerenju i osjećaju nezadovoljstva.

Obilježja uspješnih pregovarača ovise o vrstama inteligencije koju posjeduju. Uspješni pregovarač se ne rađa nego se postaje kroz obučenost i spoj različitih vrsta inteligencije (Tomašević Lišanin 2010:438,439):

- a) kognitivna inteligencija – potrebna je pregovaraču za razumijevanje ideja, zaključivanje na temelju činjenica, planiranje, racionalno odlučivanje. Služe se logikom, analizom i sintezom.
- b) emotivna inteligencija – pregovarači koji su pozitivno raspoloženi kreativniji su i inovativniji u rješavanju problema. Svaki uspješan pregovarač ju mora posjedovati, a sastoji se od samosvijesti, samokontrole, samomotivacije, strpljivosti i empatije.
- c) socijalna inteligencija – odražava sposobnost razumijevanja drugih ljudi, pronicanje što ih motivira i kako s njima surađivati.

Da bismo postali uspješan pregovarač moramo održati profesionalizam na sastancima kako bi nas klijenti uvažavali. Taj profesionalizam možemo postići tako da moramo postati stručnjaci za ljude i voljeti ljude. Moramo ih privlačiti i raditi na tome da svaki slijedeći poslovni sastanak bude ugodan, da se klijenti vesele što surađujemo. Kroz takav način komunikacije

zapravo najbolje prodajemo sebe i pronalazimo zajedničke interese. Isto tako je važno da znamo postavljati prava pitanja jer ćemo kroz to pokazati interes za poslovanje klijenta i tako shvatiti njihove potrebe, očekivanja i zahtjeve.

Klijenta je potrebno ne samo pitati nego i slušati jer ćemo uvijek više saznati slušajući nego pitajući, a pregovarač koji usavrši ovo umijeće raspolagati će informacijama koje će mu omogućiti izuzetne rezultate. Prilikom komuniciranja na sastancima sa klijentom potrebno je povezati karakteristike proizvoda sa pogodnostima za kupca što znači da svaku karakteristiku moramo navesti kao pogodnost tj. kakvu korist donosi za kupca. Pri tome treba paziti da se potencijalnog kupca ne zamori jer se lako može izgubiti prilika za prodaju. Kod održavanja profesionalnosti na sastancima sa klijentom potrebno je težiti prodaji rezultata, a ne proizvoda, logiku prebaciti na emocije jer prema istraživanjima s Harvarda 84% svih odluka temeljeno je na emocijama, a ne na logici. Na poslovnim sastancima nije potrebno pretjerivati s isticanjem znanja o proizvodu, a ako odredimo svoje jedinstvene točke prodaje vrlo lako ćemo pobijediti konkurenciju koju nikako ne smijemo podcijeniti. Kada je riječ o cijeni koja je važan prodajni element, tu možemo zaključiti da je ponekad nužno uvjetovati cijene potencijalnom kupcu ili saznati koliko je on voljan platiti, s tim da nije najvažnije biti najjeftiniji nego ponuditi kupcu najbolju moguću vrijednost za njegov novac.

### **3.6. Distributivno i integrativno pregovaranje**

Postoje dvije psihološke teorije odnosno pregovaračke strategije, a prema autoru Tomašević Lišanin (2010:443):

- a) distributivno pregovaranje
- b) integrativno pregovaranje.

Distributivno pregovaranje se odnosi na *win-lose* pregovaranje u kojem prilikom pregovora jedna strana dobiva u istom trenu druga strana gubi. Takav pristup je bio dominantan u prošlosti iako se u nekim situacijama opravdano može koristiti i danas na primjer tamo gdje budući odnosi s drugom stranom ne igraju veću ulogu. Ova vrsta pregovaranja ima smisla u situaciji ograničenih resursa gdje je zauzimanje za sebe i vlastite interese sasvim prirodno.

Integrativno pregovaranje ili *win-win* pregovaranje je situacija gdje se usredotočuje na boljitak obje strane. Kod takvog tipa pregovaranja traži se način da se problemi riješe uz



primjenu različitih kreativnih tehnika, otvorenu razmjenu informacija i suradnju, isticanje zajedničkih interesa i minimiziranje razlika. Nakon što dođemo do rješenja prelazimo na distributivno pregovaranje tj. podjelu koristi zajedničke suradnje.

Prema ovome mogu zaključiti da se kod pregovaranja najčešće koristi kombinacija ovih dviju vrsta pregovaračkih strategija. Dakle, kada pomoću *win-win* pregovaranja dođemo do rješenja, koristimo *win-lose* način pregovaranja gdje će i jedna i druga strana pronaći korist od suradnje.

Na slijedećoj tablici se vide osnovne razlike između integrativnog i distributivnog pregovaranja:

Konkurentsko/distributivno pregovaranje „Tvrda igra“	Suradničko/kreativno „Poštena igra“
Oštro/muški	Nježno/ženski
Distributivno: analiziraj i podijeli	Kreativno: integriraj i proširi
Igraj igru u kojoj dobivaš sve što drugi izgubi (4-2-2=0)	Povećaj kolač (2+2=5)
Cjenkaj se zbog svake stavke	Pregovaraj o cijelom paketu
Ustraj na pozicijama	Istraži interese
Nadvladaj	Misli i na druge

Tablica 1: Osnovne razlike integrativnog i distributivnog pregovaranja (Tomašević Lišanin, 2010:444)

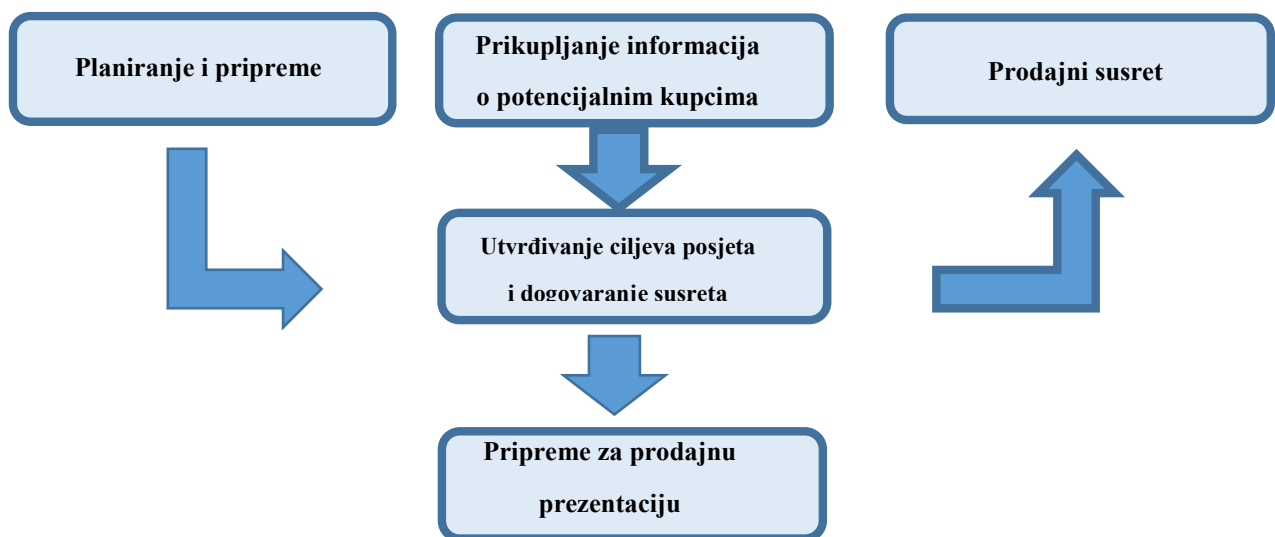
#### 4. PRODAJNI SASTANAK

Kako navodi Tomašević Lišanin (2010:225) prije samog prodajnog sastanka potrebno je učiniti slijedeće korake kako bi se pridobilo povjerenje klijenta:

- a) organiziranje i upotpunjavanje baze podataka o svim korisnim informacijama
- b) predviđanje potencijalnog prodajnog volumena
- c) planiranje prodajnih ruta prilikom posjeta klijenata što nam štedi vrijeme i putne troškove

Prema tome, osim što je potrebno redovno ažurirati bazu podataka svojih klijenata, također treba prije svakog sastanka definirati ciljeve, utvrditi prodajni proračun i alocirati raspoložive resurse s većom točnošću. Poželjno je imati hodogram obilaska potencijalnih klijenata u određenom vremenskom razdoblju te ih uskladiti sa obilaskom već postojećih klijenata kako bi uštedjeli vrijeme i novac.

Na slici ispod je prikaz što se zapravo događa prije prodajnog sastanka.



Slika 1. Što se događa prije prodajnog susreta? (Tomašević Lišanin, 2010:226)

Za prodajni susret moramo pripremiti kupca na način da svoju prodajnu vještinu koristimo tako da se promišljeno sastajemo sa utjecajnim poslovnim ljudima u neformalnom okruženju gdje se lakše komunicira i stvara osjećaj prijateljstva i povezanosti. Također, kada odlazimo kupcu na prodajni sastanak, moramo imati jasno definirane ciljeve. Naravno, ne možemo imati općeniti cilj „idem nešto prodati“ nego se tada mora uzeti u obzir nekoliko stvari kao što

su: opći ciljevi poduzeća, ciljevi prodajne organizacije i vlastiti ciljevi (Tomašević Lišanin, 2010:235).

Nakon što smo pripremili teren za obavljanje prodajnog susreta možemo pristupiti klijentu. Kako Tomašević Lišanin navodi (2010:246) tri su najvažnija cilja u pristupnoj fazi:

- a) uspostavljanje odnosa s klijentom
- b) pridobivanje njegove pozornosti
- c) glatki prijelaz ili tranzicija u prvu fazu prodajne prezentacije-otkrivanje potreba.

Prodajni susret se može također podijeliti u dvije faze: društvenu i poslovnu, a koliko ćemo vremena odvojiti za društvenu fazu ovisi o našim osobnim ciljevima, ali i o osobnosti i društvenom stilu kupca.

Nakon svih ovih faza, potrebno je ostaviti dobar prvi dojam jer je vrlo teško ispraviti loš početni dojam. Kod ove faze je jako važno odijevanje, osobna njega, sigurnost općeg nastupa s aspekta verbalne i neverbalne komunikacije, prilaženje kupcu i rukovanje te poznavanje poslovnog protokola. Dakle, u prvih nekoliko minuta potrebno je pokazati pozitivan stav na način da budemo nasmijani, čvrsto se rukovati, ali ne pretjerivati, održavati dobar kontakt očima, služiti se prijateljskim opuštenim tonom glasa. Također je važno da u ured kupca uđete na poziv ili dopuštenje, pušiti jedino ako je ponuđeno, sjesti tamo gdje je kupac ponudio i ne dirati ništa bez dopuštenja kupca.

Kako autorica Tomašević Lišanin navodi (2010:255) postoje osnovne metode pobuđivanja i pojačanja zanimanja kupaca:

Metoda	Opis
Predstavljanje	Na profesionalan način reći kupcu svoje ime i ime poduzeća
Isticanje proizvoda	Odmah pokazati proizvod kupcu da bi ga vidio ili primio u ruke
Isticanje koristi	Ponuda prikladne koristi, za koju mislimo da je poželjna većini kupaca iz djelatnosti u kojoj kupac posluje
Pristup postavljanjem pitanja	Ostvariti involviranost kupca vezano uz prodaju tako što mu postavljamo

	odgovarajuće pitanje
Metoda preporuke	Spominjanje imena zajedničkog prijatelja koji vas je uputio potencijalnom kupcu
Davanje komplimenata	Davanje pohvale kupcu o njemu osobno ili poduzeću
Metoda istraživanja	Traženje dopuštenja kupca za istraživanje potreba poduzeća u proizvodnoj kategoriji koju prodavač nudi
Premijska metoda	Davanje uzoraka ili neke druge korisne stvari potencijalnom kupcu, što dovodi do njegove pojačane pozornosti
Metoda dnevnog reda	Isticanje što želimo učiniti u određenom vremenu
Kombinirani pristup	Kreativno korištenje više metoda u istom prodajnom susretu

Tablica 2. Osnovne metode pobuđivanja i pojačana zanimanja kupca (Tomašević Lišanin, 2010:255)

#### 4.1. Učinkovita prodajna prezentacija

Učinkovite prezentacijske vještine nam pomažu da vlastitu sposobnost i ponudu predstavimo na najbolji mogući način i da se kupac osjeća posebno zbog pozornosti koju mu posvećujemo stavljajući u prvi plan njegove probleme i potrebe. Kako navodi autor Tomašević Lišanin (2010:363) dobra prodajna prezentacija nam objašnjava ponudu vrijednosti tako da odgovara na pitanje kupca što je dodana vrijednost proizvoda te kako to unapređuje poslovanje. Zatim, ističe i verificira prednosti i koristi od proizvoda, povećava znanje kupca o poduzeću, proizvodu i uslugama te stvara trajne dojmove tj. odgovara na pitanje što trebam zapamtiti o ovoj prezentaciji.

Prije nego što se krene u izradu prodajne prezentacije potrebno je znati tko će biti na izlaganju jer će prezentacija jedino tako uspjeti. Također, moramo poznavati i osnovne poslovne funkcije u poduzeću i područja njihove odgovornosti kao i obrazovni i stručni profil kupca, te njegove stavove i kriterije odlučivanja.

Tako u slijedećoj tablici možemo prikazati što bi moglo zanimati kupce iz različitih organizacijskih sektora.

Poslovna funkcija	Osnovno usredotočenje
Financije	Proračun, profit, upotreba sredstava, investicije, pokazatelji uspješnosti
Marketing	Oglašavanje, promocija, tiskani materijali, prodajna pomagala, imidž, zadovoljstvo kupca
Ljudski potencijali	Zapošljavanje, zadržavanje, pravilnici, procedure, radni odnosi, kompenzacija, povlastice
Prodaja	Povećanje prodaje, povećanje tržišnog udjela, prodaja određenog proizvoda/usluge, ostvarenje kvota, ostati u okvirima proračuna
Proizvodnja	Performanse strojeva i ljudi, operativni profit, timski rad, učinkovita i djelotvorna upotreba sredstva
Sustavi	Komunikacija, izvještavanje, umrežavanje, podrška
Usluživanje kupaca	Podrška prodaji, obrada narudžbi ili pritužbi, promoviranje poslovanja

Tablica 3. Što bi moglo zanimati ljude iz različitih organizacijskih sektora? (Tomašević Lišanin, 2010:368)

#### **4.1.1. Struktura prodajne prezentacije**

Kako bi zadržali pozornost kupca prezentacija mora biti jasno i dobro definirana kako bi uspjeli iznijeti ono što smo željeli. Dijelovi prezentacije su (Tomašević Lišanin:369) su:

- a) početak ili uvod prezentacije – potrebno je kratko opisati potrebu ili problem koji muči kupca te na samom početku navesti korist od prodajne prezentacije. Dobro je ubaciti humorističnu anegdotu koja će dodatno zainteresirati kupca za već spomenutu prezentaciju.
- b) središnji dio ili tijelo prezentacije – razrađujemo točke koje smo naveli u uvodu sa svim detaljima koji su potrebni za razumijevanje, a poželjno je i postavljati pitanja tipa „možemo li dalje?“ ili „ima li vam ovo dosad smisla?“
- c) završni dio ili kraj prezentacije – ovdje sažimamo sve ključne točke prethodnog izlaganja te još uvijek imamo zadnju mogućnost za uvjeravanje kupca. Zaključak ne treba biti preopširan kako ne bi razvodnio sve prethodno iznesene točke. Dobro je zatražiti konkretnu reakciju kupca.

## 5. UTJECAJ PSIHOLOŠKIH ČIMBENIKA NA POSLOVNI SASTANAK

Budući da se u poduzeću uspostavljaju, kako formalni tako i neformalni odnosi kroz koje se ostvaruju interpersonalne komunikacije i interakcije, vrlo je važno s kakvim osobama surađujemo i što sve od njih možemo očekivati i koliko se možemo osloniti na njih kada je riječ o odgovornom obavljanju pojedinog zadatka.

Stoga su u slijedećem poglavlju navedene osobine sudionika sastanka koje itekako mogu utjecati na tijek sastanka i komunikaciju općenito.

### 5.1. Osobine sudionika sastanka

Kako autor Gnjato (1995:15) navodi poznati su pokušaji da su znanstvenici odnosno uglavnom liječnici radili tipologiju ličnosti sudionika na sastancima zbog potreba struke. Tako su svrstavali ljude na „normalne“ i one koji od toga odstupaju. Međutim, to sve treba uzeti sa rezervom budući da odnosi među ljudima i njihovo ponašanje prije svega ovise o okruženju u kojem se nalaze. Okruženje koje je „toplo“ izvući će iz osobe pozitivne strane i karakteristike za razliku od „hladnog“ okruženja koje će iz osobe izvući sasvim oprečna svojstva i tako može postati „druga osoba“.

Tako navodi neke osobine sudionika sastanka (Gnjato 1995:15,16):

- a) upornost – uporno nastoji ostvariti želje bez agresivnosti, ali i bez želje na kompromis. Ta tip osobe može biti popustljiv i pomalo grub, ali uporno ostvaruje svoje planove.
- b) kolebljivost – brani se jedno gledište, ali se u slučaju napada to gledište napušta i stalno odstupa
- c) objektivnost – svoji i tuđi postupci se promatraju nepristrano, takva tip osobe se pažljivo sluša i prihvaća za razliku od subjektivnog kojem se manje vjeruje.
- d) temeljitost – temeljito poznavanje nekog problema daje sigurnost i težinu argumentima koji se iznose, što otvara prostor za prijedloge i rješenja
- e) samopouzdanje – važna osobina, ali i mač sa dvije oštrice jer pretjerano samopouzdanje može biti štetno jer tako podcjenjuje argumente drugih, dovodi do tvrdoglavosti, umišljenosti i neiskrenosti

- f) optimizam – nasuprot pesimizmu, otvara perspektivu, koristan je za stvaranje pozitivne atmosfere. Sa optimizmom treba biti oprezan jer iako često pomaže pronaći rješenje može nas i „zavesti“
- g) dominacija – svojstvo ljudi da u grupi postaju središtem i takvi ljudi postaju vođe
- h) spremnost na suradnju – svojstvo ljudi punih takta, razumijevanja, tolerantnosti.

Što se tiče gore navedenih osobina, daje se zaključiti da svaka osoba u sebi nosi različite ljudske osobine ili svojstva, a u kojoj grupi ljudi će se svrstati ovisi koja od tih osobina će prevladati.

### **5.1.2 Tipovi diskutanata**

Prema autoru Gnjato (1995:16-20) ličnosti možemo podijeliti na:

- a) ekstrovertirane ličnosti
- b) introvertirane ličnosti

Ekstrovertirana ličnost je otvorena i sposobna za prilagođavanje u raznim društvenim situacijama, manje osjetljiva na kritiku, osjećajna je, ali svoje pogreške ne shvaća dramatično.

Introvertirana ličnost je povučena, prigušuje osjećaje, preosjetljiva je na kritiku, u diskusijama uglavnom šuti, izbjegava oštre i bučne sukobe, više razmišlja nego što govori.

Prema tome, možemo zaključiti da postoje diskutanti sa pozitivnim osobinama i diskutanti sa negativnim osobinama.

Diskusanti sa pozitivnim osobinama su osobe koje nastoje riješiti problem i njihov doprinos diskusiji je plodonosan, a možemo ih razvrstati prema slijedećim osobinama:

#### **KREATIVAC**

Takve osobe su inicijatori novih ideja, uporni su i puni iskustva te posjeduju visoki stupanj inteligencije. Ne ljute se ako im ideja nije prihvatljiva, ali predlaže nove i zato ga grupa može gledati kao napast koja ne želi čuti druga mišljenja (Gnjato 1995:16).

#### **TRAŽITELJ INFORMACIJA**

Uloga mu je pozitivna jer „stvari izvodi na čistac“ budući da na poslovnim sastancima uporno postavlja dodatna pitanja. S druge strane sa takvim stavom dovodi voditelja sastanka „na



tanak led“ te ga je ponekad potrebno opomenuti, ali taktično da ga se ne povrijedi (Gnjato 1995:17).

#### KRITIČAR

Srodan je tražitelju informacija, ali upornim prigovaranjem može predstavljati opasnost da od zdrave kritike prijeđe u kritizerstvo (Gnjato 1995:17).

#### DAVATELJ INFORMACIJA

Vrlo je koristan ako je objektivan. Nije sklon novim rješenjima i smatra da je iskustvo potrebno za rješavanje problema. On je često i formalni voditelj diskusije, ali ga voditelj sastanka zbog toga mora znati upozoriti (Gnjato 1995:17).

#### POSREDNIK MEĐU DISKUTANTIMA

On pokušava posredovati između neistomišljenika tražeći „zlatnu sredinu“ u raspravi. Pokušava da svi budu zadovoljni što je nemoguće pa taj tip osobe može i naštetiti jer otupljuju borbu mišljenja (Gnjato 1995:17).

#### USMJERIVAČ DISKUSIJE

On je desna ruka voditelja sastanka. To je obično čovjek velikog iskustva sa težnjom da se problemi riješe. Brzo razlučuje bitno od nebitnoga pa sudionike u raspravi usmjerava da se rješavaju bitne stvari na sastanku (Gnjato 1995:17).

Diskutanti s negativnim osobinama sa svojim negativnim ponašanjem i izjavama na sastancima mogu prilično izmučiti grupu ljudi s kojima diskutira, a možemo ih razvrstati prema osobinama:

#### AGRESIVAC

Najopasniji tip diskutanata jer osim što nameće svoje stavove već i napada, nestrpljiv je, nervozan, omalovažava grupu, podruguje se i psuje. Pokušava na neki način „razbiti“ protivnika pa ga onda dodatno ismijavati na sve moguće načine. S takvim osobama je potrebno dati do znanja da ga grupa razumije i ne odbacuje, te mu postaviti mirna i dobro tempirana pitanja koja će umiriti njegovu agresivnost i na čistac istjerati njegove argumente (Gnjato 1995:18).

## TVRDOGLAVAC

Takvoj osobi se ne može ništa dokazati, a pobijanje njegovih argumenata smatra vlastitim porazom. Manje je inteligentan i redovito agresivan. Potrebno je izbjegavati diskusiju s takvim osobama, a loše prijedloge ignorirati (Gnjato 1995:18,19).

## ZASTUPNIK POSEBNIH INTERESA

Nositelj je interesa neke skupine i njegov zadatak je da progura stavove skupine koju zastupa. Može biti koristan ako je stručan, ali ako je nestručan može djelovati na ostale sudionike te ih odvesti u smjeru neproduktivnog mišljenja (Gnjato 1995:19).

## ČOVJEK „BEZ TOČKE I ZAREZA“

Tip osobe koji uvijek govori, ali ništa ne kaže. Uživa dok sluša sam sebe i ne zanima ga što ga nitko drugi ne sluša. Njih voditelj sastanka mora prekinuti i pozvati se na poslovnik u kojem je vrijeme diskusije ograničeno (Gnjato 1995:19).

## PROFESIONALNI DISKUTANTI

Drži da sve najbolje zna i da će bez njegovog komentara sastanak propasti. Povremeno ga voditelj sastanka treba prekinuti i zatražiti da ponudi najbolju ideju ili moguće rješenje te će ga na takav način ušutkati jer ovaj tip osobe nije u stanju riješiti problem (Gnjato 1995:19).

## UOBRAŽENKO

Osobe koje se osjećaju vrijednijima od drugih i ne trpe kritiku na svoj račun. Sebe precjenjuju, a druge podcjenjuju i „gundaju“ da bi oni znali napraviti reda samo da im se pruži prilika. Tu ih voditelj sastanka treba dovesti u poziciju ravnopravnih kako ne bi obezvrjeđivali tuđa mišljenja (Gnjato 1995:19).

## ZADIRKIVALO

Pitanjima pokušava zbuniti voditelja sastanka, a pretjeranim oduševljavanjem se ulaguje pretpostavljenima te na taj način brzo napreduju u službi (Gnjato 1995:20).

## KRITIZER

On nije zadovoljan s ničijim prijedlogom osim sa svojim te takvim ponašanjem zbunjuje ostale sudionike jer je sklon neargumentirano i destruktivno ih napadati i kuditi (Gnjato 1995:20).

Tipovi osoba koji su zapravo neutralni na sastancima su „šutljivci“ kojih je nažalost većina. Šute iz više razloga: nezainteresiranost, nepoznavanje problema, strah od posljedica diskusije, želja da se nikome ne zamjeri, a posebno nadređenima, nepovjerenje u vlastito znanje i sposobnosti. Voditelj sastanka ih treba poticati sa postavljanjem pitanja i tako im pomoći u iznošenju mišljenja te im se zahvaliti na tome jer su šutljivci tipovi koji nisu teški sudionici, ali njihova pasivnost uglavnom zabrinjava.

## 5.2. Uloga i zadaci voditelja sastanka

Prema autoru Gnjato (1995:27-31) uloga i zadaci voditelja sastanka ovisi o vrsti sastanka, cilju, a ponajviše i o okruženju tvrtke. Mora znati „pravila igre“ i biti svjestan svoje uloge te da najviše o njemu ovisi kako će se i drugi sudionici ponašati. Voditelj mora znati koji su interesi i potrebe sudionika, imaju li stručnog znanja i iskustva, koliko su zainteresirani za rješavanje problema. Mora biti upoznat sa problemom koji je na dnevnom redu, djelovati motivirajuće te voditi računa da na sastanku ima dovoljan broj sudionika kako bi se donosile pravovaljane odluke.

Voditelj treba znati komunicirati što znači da može prepoznati s kakvim tipovima sudionika ima posla, kako im pristupiti da nikoga ne povrijedi ili ga demotivira. Idealno je ako ima smisla za humor, ali da istovremeno ne odstupa od dnevnog reda kako bi sastanak imao kvalitetan tijek. Nakon završetka sastanak se analizira tako da se postavi pitanje koliko je sastanak bio potreban, jesu li problemi dobro prezentirani, da li je postignut cilj, jesu li pripreme obavljene kvalitetno, kako su se osjećali sudionici sastanka, kako ocjenjuje sebe kao voditelja i da li treba nešto mijenjati u svom radu.

Na slijedećoj tablici je prikazan učinkovit odnosno neučinkovit voditelj sastanka:

UČINKOVIT VODITELJ	NEUČINKOVIT VODITELJ
Potiče na razmišljanje	Nudi opće fraze i stereotipe
Nudi provjerene informacije i varijante rješenja	Bori se za svoje interese i tvrdokorno inzistira na svojim prijedlozima
Potiče preispitivanje svojih i tuđih prijedloga	Izvrće informacije i služi se svojim autoritetom
Ravnopravno sudjeluje u razgovoru	Reagira nervozno i nestrpljivo na različita mišljenja
Ukazuje na zajedničke ciljeve	Vrijeđa i prijeti, ne želi čuti tuđa mišljenja

Usmjerava raspravu ako se skreće s teme	Prezire kritičara, a istomišljenike uvažava
Prema svima se odnosi s poštovanjem	Zabavljaju ga sukobljavanja
Ne dopušta vrijeđanje i raspravu među sudionicima	Prekida diskusiju i kad ne treba
S pažnjom se odnosi prema svakom izlaganju	Ironizira izlaganja sudionika

Tablica 4. Učinkovit i neučinkovit voditelj sastanka (Gnjato, 1995:32)

### 5.3.. Pregovaračka taktika - BATNA

Pregovaranje je takva međuljudska interakcija gdje je moguće prema drugoj strani primijeniti razne psihološke mehanizme što ima za cilj ostvarenje dominacije ili koristi za sebe, a na štetu druge strane, kako navodi autor Tomašević Lišanin (2010:501).

Pregovaračka moć je ključni čimbenik svih pregovora, a određena je stanjem, veličinom, financijskom snagom, raspoloživošću drugih važnih resursa, ugledom koji uživamo. Međutim, i druga strana posjeduje vlastitu pregovaračku moć tako da tu razliku između pregovaračke moći jedne strane i pregovaračke moći druge strane nazivamo pregovaračkom polugom pomoću koje se može puno više ostvariti. U pregovaranju je uvijek jači onaj koji manje ovisi o drugoj strani. No, kako pojačati svoju moć kada je druga strana u boljoj poziciji? Pa tako što ćemo prije samog susreta prikupiti što više informacija i rezervnih opcija kako bi ostvarili najbolju alternativu pretpostavljenom sporazumu odnosno postaviti vlastitu tzv. BATNA-u (Best Alternative To a Negotiated Agreement).

BATNA je drugo najbolje rješenje koje imamo na raspolaganju ukoliko nam prvo rješenje ne prođe u pregovorima. Ako imamo BATNA-u sigurniji smo u pregovaranju, opušteniji jer alternativa može služiti kao odskočna daska za postizanje kompromisa. Tu je upravo snaga BATNA-e koja nam pruža prednost da tražimo više jer ako ne dobijemo ono što tražimo, okrećemo se svojoj najboljoj alternativi.

Nepostojanje primjenjivih alternativa za vrijeme pregovora jednostavno nije najbolja praksa. Imajući atraktivnu, djelotvornu, alternativnu opciju omogućuje vam pouzdano postizanje obostrano korisnog sporazuma. To vam također omogućuje da hodamo sa zadovoljavajućom alternativom. No prije nego donesemo konačnu odluku o napuštanju pregovora moramo biti sigurni da je rezervna opcija raspoloživa. Čak je poželjno drugoj strani dati do znanja da imamo drugu opciju, ali je ne treba otkrivati.

Osim BATNA-e postoji još pregovaračkih taktika koje voditelji sastanka mogu koristiti, prema autoru Tomašević Lišanin (2010,502-512) od kojih možemo izdvojiti:

- a) „Dobar dečko, loš dečko“
- b) Ograničene ovlasti
- c) Emotivni pritisak
- d) Ograničeni proračun
- e) Niske lopte
- f) Taktika odvlačenja pozornosti
- g) Išćudavanje
- h) Pokusni balon ili što ako
- i) Tišina kao sredstvo manipulacije
- j) Vremenska stiska ili pritisak rokova
- k) Pisana riječ ili to je tako
- l) Naši uvjeti ili uzmi ili ostavi
- m) Kompromis ili dijeljenje razlike
- n) Pobiranje vrhnja
- o) Konačna ponuda.

## **6. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA NA POSLOVNIM SASTANCIMA**

Konflikte definiramo kao sukob dvije ili više osoba (grupa), zbog različitih ciljeva, interesa i namjera. Da bi došlo do konflikta potrebni su napeti komunikacijski odnosi i određena emocionalna razmjena. Konflikt je najčešće na emocionalnoj bazi, uključuje osjećaj ljutnje i agresivnost prema nosiocu suprotnih mišljenja i interesa, a potaknuti su osjećajem napadnutosti ili frustracije.

Tako u komuniciranju među ljudima razlikujemo blaži i teži oblik neprilagođenog ponašanja na poslovnim sastancima.

Nadalje, navesti ću oblike ponašanja na sastancima koji mogu uzrokovati stres ili konflikte među sudionicima (Gnjato 1995:21,24).

Kod blažih oblika neprilagođenog ponašanja razlikujemo:

## KOMPENZACIJA

Osoba kod ovog oblika ponašanja svjesno ometa prisutne poluglasnih razgovorom i neukusnim komentarima i pored upozorenja ne može se odreći te loše navike te tako iritira sugovornike (Gnjato 1995:21)

## REAKCIJA

Anarhično ponašanje kojim se onemogućuje tijek sastanka koji bi polučio uspjeh. Takvi ljudi opravdavaju svoje loše ponašanje argumentacijom da to čine i drugi (Gnjato 1995:21).

## PROJEKCIJA

Pojedinac nesvjesno projicira svoje nedostatke drugom pojedincu napadajući ga na način da mu pripisuje određene slabosti, a kojima je sam sklon (Gnjato 1995:21).

## OMALOVAŽAVANJE SUGOVORNIKA

Ljudi koji se ponašaju na ovaj način su zapravo egocentrični i prepotentni, precjenjuju sami sebe, a sugovornika podcjenjuju (Gnjato 1995:21).

Kod težih oblika neprilagođenog ponašanja razlikujemo:

## AGRESIJA

Tu se radi o prikrivanju vlastite nesigurnosti i nesposobnosti kroz agresiju. Takve osobe se drže poslovice da je „napad najbolja obrana“ i zapravo je vrlo štetan za okolinu (Gnjato 1995:22).

## REGRESIJA

Odnosi se na opterećenost prošlošću te odvlačenje od sadašnjosti i metoda rješavanja problema (Gnjato 1995:22).

## ABNORMALNA FIKSACIJA

Osoba koja ne skida pogled s nekoga, sugovornika, voditelja što može zbuniti izlagača (Gnjato 1995:22)

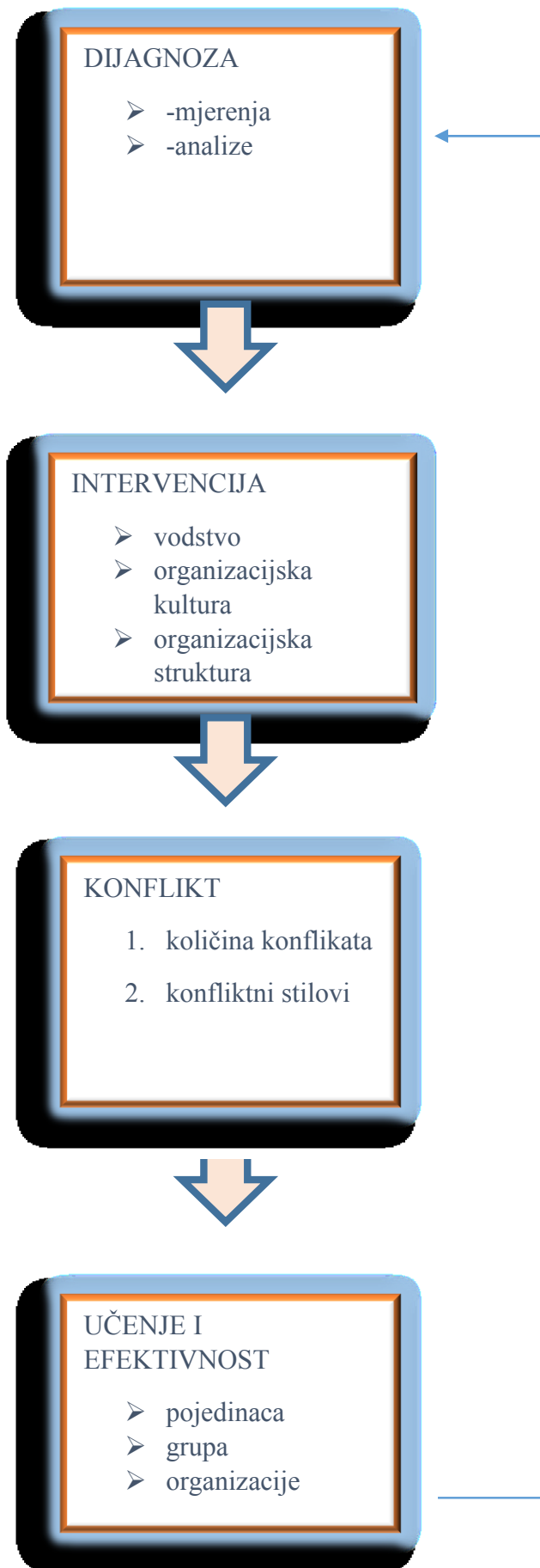
## REZIGNACIJA

Pasivne osobe koje se prepuštaju sudbini i mire se sa nastalom situacijom te na taj način djeluju na ostale stvarajući osjećaj bespomoćnosti i dizanja ruku od svega (Gnjato 1995:22).

## BJEGOVI

Osoba bježi od problema i ne hvata se u koštac sa većim problemima nego rješava manje važne probleme (Gnjato 1995:22).

Daje se zaključiti da su najčešći uzroci lošeg ponašanja na sastancima zapravo brzopleto sazvani i predugi sastanci koji ne daju željene rezultate i s takvih sastanaka se obično bježi ili se sudionici potpuno isključe i ne prate njegov tijek.



Slika2.Prikaz procesa upravljanja konfliktom

Izvor: [www.repozitorij.unin.hr](http://www.repozitorij.unin.hr)



Kako navodi autor Buble (2011:196-198) postoje dvije vrste tehnika kako upravljati konfliktima:

- a) tehnike rješavanja intergrupnih konflikata
- b) tehnike simuliranja intergrupnih konflikata.

Tehnika rješavanja intergrupnih konflikata nastala je u okviru tradicionalne teorije menadžmenta gdje se konflikt smatrao štetnim i potrebno ga je ukloniti. Prema toj tehnici postoje metode: *rješavanje problema* gdje se akteri suočavaju kako bi riješili problem, zatim im se daje zajednički cilj kojeg moraju ostvariti. Kroz metodu *izbjegavanja konflikta* može se postići kratkoročna vrijednost, ali dugoročno gledano kad-tad će izbiti na površinu. *Izgladivanjem konflikta* se rijetko može postići cilj jer se time čini šteta za ostale sudionike u komunikaciji, a kroz *kompromis* se može postići više jer se teži prema tome da niti jedna strana ne bude oštećena (Buble 2011:197,198).

Tehnika simuliranja intergrupnih konflikata je nastala u okviru biheviorističkih i interakcijskih teorija koji konflikt smatraju prirodnim pa čak i poticajnim za članove grupe da povećaju svoj učinak. Tako razlikujemo metode: *komuniciranje* gdje će vodstvo emitirati informaciju koja će izazvati konflikt i na taj način stimulirati članove da riješe problem. *Uključivanje vanjskih osoba u grupu* se također stimulira konflikt jer se time obično uključuju osobe čiji stavovi se razlikuju od stavova grupe te se na taj način potiče rasprava i dolazi se do rješenja. Ta se metoda implementira u slučajevima stagnacije poduzeća. *Alterniranje organizacijske strukture* je metoda kojom se stimulira konflikt između strana koje se međusobno podržavaju te se na taj način potiče niz argumentacija iz koje proizlazi optimalno rješenje. Također, postoji i metoda *stimuliranje takmičenja* gdje se kroz stimulativne sustave plaćanja potiče grupu na natjecanje i ostvarivanje unaprjeđenja rada i poslovanja (Buble 2011:198).

## **6.1. Reagiranje na primjedbe**

Tijekom poslovnog sastanka sa klijentom ponekad dođe do toga da potencijalni klijent iznese primjedbu jer nije uvjeren u stavove koji su se iznosili na sastanku. Znači da komunikaciju nismo odradili na pravilan način te je potrebno pravilno reagirati kako ne bismo već sumnjičavog klijenta polako odgurali dalje od sebe.

Dakle, kada nam klijent na sastanku nađe slabu točku moramo na to odgovoriti profesionalno na način da iskažemo koje su nam snage.

Prema autoru Denny (2003:135-144) postoje tri faze kako pravilno reagirati na primjedbe:

- a) protupitanjem
- b) slaganje s tvrdnjom i ponuda protuargumenata
- c) pružanje odgovora.

U prvoj fazi na primjedbu klijenta da smo skuplji od konkurencije, moramo mu dati na znanje koju vrijednost će dobiti ako skuplje plati isti proizvod tj. na njegovo pitanje odgovoriti protupitanjima tipa: „Koliko je previsoka cijena?, Mogu li pitati zašto to kažete? U odnosu na što je cijena previsoka?“. Tako ćemo potaknuti raspravu o tome i doći do suštine problema i tako prijeći na drugu fazu te se složiti sa tvrdnjom klijenta i ponuditi mu protuargumente. Tada prelazimo na treću fazu u kojoj smo zadovoljili klijenta jer zapravo i on želi da ga se uvjeri u ono što mi prezentiramo.

## **6.2. Stres u komunikaciji s klijentima**

Vrijeme u kojem živimo pred nas postavlja mnoge izazove u poslu. Često smo izloženi različitim izvorima stresa u poslovnom okruženju. Stres značajno utječe na kvalitetu komunikacije sa sugovornicima. Bilo da se radi o kolegama ili klijentima. Komunikacija sa klijentima zahtjeva visoku razinu profesionalnosti što znači kontroliranu verbalnu i neverbalnu komunikaciju te asertivno izražavanje. Da bismo kvalitetno komunicirali u stresnim situacijama potrebno je uložiti veliki mentalni i emocionalni napor (Tomašević Lišanin 2010:403)

Sposobnost suočavanja sa stresom na poslu jedan je od faktora koji je zaslužan za uspjeh. Što se bolje nosite sa stresom, to ćete pozitivnije utjecati na okolinu, a tuđi stres manje će utjecati na vas. Čak i ako radite u vrlo stresnoj okolini, možete zadržati samokontrolu i samopouzdanje. Zato je vrlo važno razviti emocionalnu inteligenciju, odnosno sposobnost upravljanja vlastitim emocijama na pozitivne i konstruktivne načine. Emocionalna inteligencija također obuhvaća komuniciranje s drugima na način koji pomaže prevladavanju međusobnih razlika te smanjivanju napetosti i stresa. Kada smo pod stresom, imamo tendenciju pričati brže, a samim time ubrzavamo krvotok i pretvaramo se u tempiranu bombu. Sporiji tempo opušta i sprječava nas da dolazimo u konfliktne situacije (Tomašević Lišanin 2010:404,405).

Asertivno ponašanje, koje mnogi smatraju vještinom, omogućiti će vam da se u svakoj situaciji ponašate u skladu sa svojim željama i da pri tom izbjegnute sukobe i svađe. Asertivna osoba „kroji” svoju sudbinu i upravlja svojim životom. Osjećajte se dobro zbog svega što kažete, ne prihvaćajte nerealne zahtjeve drugih i izbjegnite rasprave i svađe ([www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr)).

Asertivnost uključuje izražavanje vlastitog mišljenja, izražavanje vlastitih osjećaja, naglašavanje posljedica neželjenog ponašanja, izražavanje razumijevanja za drugu osobu te ponavljanje jasnog zahtjeva ([www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr)).

Da bi se lakše nosili sa stresom potrebno pristupiti mu na način da pokušamo promijeniti situaciju u kojoj se nalazimo, a ukoliko to ne možemo promijeniti moramo promijeniti svoj stav po pitanju stresne situacije u kojoj se nalazimo. Za to je najbolji lijek optimizam i pozitivno razmišljanje, a ako baš nemamo nikakvog utjecaja tada je potrebno prihvatiti i pomiriti se sa nastalom stresnom situacijom ([www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr)).

Prema istraživanjima Harvard Business Review (HBR) menadžeri su sve više rastrgani jureći sa sastanka na sastanak te imaju sve manje vremena za svoju primarnu funkciju, donošenje strateških odluka te upravljanje ljudima. Prema navedenom istraživanju HBR savjetuje da sastanci ne traju duže od 15 ili 30 minuta te da se ne treba voditi mišlju da sam uspješan menadžer ako sam održao sve veći broj sastanaka jer to kod menadžera izaziva zbnjenost i rastresenost i na taj način se udaljava od svog tima ([www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr)).

Sastanak je najzahtjevnija forma komunikacije te treba odlučiti da li se je zbilja nužno naći s nekim, ili se to može riješiti telefonom. Sastanak se treba prakticirati samo za rješavanje najzahtjevnijih problema koji se moraju odraditi u realnom vremenu. Sve ostale detalje je bolje kasnije riješiti e-mail-om ili telefonom. Ukoliko vi sazivate sastanak, bilo bi poželjno da mail-om prosljedite 2 do 5 minuta prije samog događaja jasan program kako bi ostali sudionici procijenili da li njihovo sudjelovanje nužno ili ne. Na taj način se potencijalno skraćuje dužina sastanka. Nakon održanog sastanka, dobro je e-mail-om poslati bilješke i zaključke svima kojih bi se to moglo ticati, a čije sudjelovanje na sastanku nije bilo prijeko potrebno. ([www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr)).

Microsoft-ovo istraživanje pokazalo je da ljudi provode u prosjeku 5,6 sati tjedno na sastancima, to vrijedi dvostruko ili trostruko za managere, a da 69% iskreno misli kako je to vrijeme potpuno neproduktivno. U svijetu se odvije do 13 milijardi sastanaka godišnje, što znači rasipanje milijardi dolara na vrijeme i produktivnost ([www.plaviured.hr](http://www.plaviured.hr)).

Wharton centar za primijenjena istraživanja iz SAD-a objavio je sljedeće nalaze u Wall Street Journal-u: srednji menadžeri provedu 11 sati na sastancima tjedno, glavni menadžeri provede oko 17 sati svaki tjedan na sastancima, rukovoditelji provedu prosječno 23 sata na sastancima tjedno (Arambašić S., Rupčić L., 2019. *Priprema i organizacija poslovnog sastanka*, Seminar, Srednja škola Donji Miholjac).

Prema navedenim istraživanjima može se zaključiti da ukoliko pretjerujemo sa organiziranjem sastanaka možemo dobiti samo umorni, nemotivirani i nekreativni kolektiv, a to nije ono čemu se teži u poslovanju tvrtke.

## 7. BONTON NA POSLOVNIM SASTANCIMA

Poslovni bonton, odnosno bonton u poslovnim odnosima, može se definirati kao skup opće prihvaćenih pravila ponašanja koja se temelje na društvenim normama i važan je segment poslovne kulture svake radne sredine. Bonton je knjiga ili kodeks ponašanja kojeg bi se trebao pridržavati svaki pripadnik društva. Komunikacija je proces odašiljanja, prenošenja i primanja poruka i informacija te je vještina po kojoj se prvenstveno razlikuju uspješni djelatnici od onih manje uspješnih ([www.gentelman.hr/poslovni-bonton/](http://www.gentelman.hr/poslovni-bonton/)).

Bonton (fr. Bon Ton što znači dobar ton) je knjiga ili kodeks ponašanja kojeg bi se trebao pridržavati svaki pripadnik društva. Bontoni nas uče kako se treba ponašati, izražavati, izgledati, komunicirati, gestikulirati i dr. u gotovo svakoj situaciji. Bonton najstrože osuđuje vrijeđanje, psovanje i fizičko obračunavanje.

Postoje i specijalizirani bontoni čiji je sadržaj usmjeren na pojedinu situaciju, npr. bonton u restoranu ili bonton u kazalištu. Međutim, pravila ponašanja nisu u svim regijama svijeta ista, stoga nisu ni svi bontoni isti.

Osobe koje ne poznaju bonton, ili ga se ne pridržavaju, nisu prihvaćene u svim društvima te se smatraju nepristojnima i loše odgojenima (<https://hr.wikipedia.org/wiki/Bonton>).

Bonton pruža praktične upute i prijedloge, kao što su: izgled (prikladno odijevanje i njegovanost), nastup (hijerarhija, pozdravljanje, predstavljanje, oslovljavanje, razumijevanje kulturoloških razlika), komuniciranje (poslovna distanca, usputni razgovori, telefoniranje, dopisivanje), ovladavanje specifičnim prilikama (poslovna događanja, ophođenje za stolom, darivanje). U šarenilu mogućnosti i običaja, poznavanje poslovnog bontona poslovnim ljudima uvelike olakšava donošenje odluka (Dvanajščak, T., 2016, *Poslovni sastanak*, Diplomski rad, Varaždin, Sveučilište Sjever).

Kako navodi portal [www.svetlorijeci.ba](http://www.svetlorijeci.ba) postoji 15 osnovnih pravila poslovnog bontona:

1. PREDSTAVITE LJUDE S KOJIMA RADITE – kad god imate priliku, predstavite osobe s kojima radite. Njima to daje osjećaj da su cijenjeni bez obzira na njihov status ili poziciju na poslu.

2. RUKOVANJE JE I DALJE PROFESIONALNI STANDARD – ova jednostavna gesta pokazuje, ne samo da ste pristojni, samouvjereni i pristupačni, nego određuje i ton moguće suradnje u budućnosti.
3. UVIJEK GOVORITE „MOLIM“ I „HVALA“ – to bi se trebalo podrazumijevati, ali čak i u opuštenoj poslovnoj atmosferi ove dvije jednostavne riječi i dalje su imperativ.
4. NEMOJTE PREKIDATI – prekidati nekoga dok govori vrlo je nepristojno i pokazuje nepoštivanje mišljenja drugih.
5. PRIPAZITE NA SVOJ GOVOR I JEZIK – verbalna i pisana komunikacija danas je sve neformalnija, ali budite oprezni i mudro birajte svoje riječi. Naravno, bezobrazan i uvredljiv jezik je potpuno neprihvatljiv, kao i žargon.
6. NAPRAVITE DVOSTRUK PROVJERU PRIJE NEGO KLIKNETE *SEND* – uvijek provjerite da li vaš e-mail ima gramatičkih grešaka, a kako program sad sam upozorava na pogreške, više nema isprika za tipfelere. Sve to još jednom pročitajte i vidite ima li e-mail onaj smisao i ton koji ste željeli postići.
7. NEMOJTE NENAJAVLJENO ULAZITI U NEČIJI URED – uvredljivo je pomisliti kako imate pravo prekidati nekoga u poslu. Pokucajte ili pozdravite, ako su vrata otvorena, zatim pitajte da li imaju trenutak za vas. Ako će razgovor potrajati više od nekoliko minuta, bilo bi dobro da se najavite telefonom ili e-mail-om, te dogovorite najbolje vrijeme za razgovor.
8. NEMOJTE TRČATI – ponekad se teško oduprijeti bezazlenom tračanju, ali istina je da trač nikad nije bezazlen. Nije lijepo prema onome koga tračate, a i ostavlja loš dojam o vama.
9. NEMOJTE PRISLUŠKIVATI – svatko ima pravo na privatnost, bilo da se radi o razgovoru uživo, telefonom ili o e-mail-u.
10. UVAŽAVAJTE LJUDE OKO VAS – ako suradnika sretnete na hodniku ili na ulici, uvijek ih pozdravite. Ako netko dođe do vas, lijepo ga zamolite da pričeka trenutak da završite ono što upravo radite. Posao nije razlog da ignorirate ljude.
11. TEME KOJE TREBA IZBJEGAVATI – teme koje svakako trebate izbjegavati su religija i politika.
12. BUDITE TOČNI – Svi su zaposleni, ali točnost pokazuje drugima da cijenite njihovo vrijeme. Kašnjenje ne znači da ste zaposleniji od drugih nego da ste bezobzirni.

13. UGASITE TELEFON TIJEKOM SASTANKA – kad ste na sastanku fokusirajte se na razgovor. Nemojte razgovarati na telefon, odgovarati na SMS ili provjeravati poštu, jer time pokazujete nepoštivanje kolega.
14. VIZIT KARTE – nemojte svoje vizit karte dijeliti svakome koga upoznate, to je pomalo agresivno. Najprije pitajte osobu da li vam može dati svoju vizit kartu ili ih pitajte da li im vi možete ostaviti svoju.
15. POKAŽITE INTERES – održavajte kontakt očima, slušajte ono što sugovornik govori. Postavljajte pitanja i pokažite interes za mišljenje drugih ljudi.

## **7.1. Dress code na poslovnim sastancima**

„Dress code je anglicizam i izvorno se javlja unutar akademskih krugova engleskoga govornog područja. Ovaj izraz ukazuje ponajprije na određeni skup pravila odijevanja u pojedinim situacijama ili prilikama” kako navodi Tomić, *The University Dress Code*, MEDIANALI - znanstveni časopis za medije, novinarstvo, masovno komuniciranje, odnose s javnostima i kulturu društva, Vol.5 br. 9, lipanj, 2011: 93.

Odjeća, kao i drugi aspekti ljudskog izgleda, ima društveni značaj, a različita pravila i očekivanja primjenjuju se ovisno o okolnostima i prigodama. Kodeks odijevanja ima ugrađena pravila ili signale koji ukazuju na poruku koja je dana samim odabirom odjeće i načinom na koji je ona nošena. Ova poruka može uključivati naznake spola osobe, dohodak, zanimanje i društvenu klasu, političku, etničku i vjersku pripadnost, odnos prema udobnosti, modi, tradiciji, rodnom izražavanju, bračnom statusu, seksualnoj orijentaciji, društvene poruke, uključujući navođenje ili tvrdnju o osobnom ili kulturnom identitetu, uspostavljanje, održavanje ili prkošenje normama društvenih skupina, te poštivanje udobnosti i funkcionalnosti (Lukić M., 2019 *Poslovno odijevanje-komuniciranje odjećom*, Diplomski rad, Varaždin, Sveučilište Sjever).

Komunikacija u poslovnom svijetu se ne odvija samo verbalno nego i neverbalno, a ovom slučaju govorimo o stilu odijevanja koji svakako puno govori o nama. Stil odijevanja će utjecati na mišljenje poslovnih partnera o nama samima te im na taj način prenosimo poruku i predstavljamo sebe (Lukić M., 2019 *Poslovno odijevanje-komuniciranje odjećom*, Diplomski rad, Varaždin, Sveučilište Sjever).

Odjeću koju nosimo u slobodno vrijeme nikako nije prikladna za posao te moramo pripaziti na usklađenost boja i ne nositi odjeću koja je prenapadna. Dolaskom u neprikladnoj odjeći ne ostavlja se profesionalan dojam. U današnje vrijeme većina tvrtki nema propisan dress code, ali je to stvar opće kulture pa se najbolje osloniti se na tradicionalan, klasičan odabir odjeće (Lukić M., 2019 Poslovno odijevanje-komuniciranje odjećom, Diplomski rad, Varaždin, Sveučilište Sjever).

## **7.2. Sjedenje**

Kako navodi portal [www.womeninadria.com](http://www.womeninadria.com) formalne situacije poput sastanaka, razgovora za posao ili rada u timu nameću određena pravila sjedenja i u takvim situacijama ljudi najmanje griješe. Prilikom rada u grupi, najbolje bi bilo raditi za okruglim stolom kako bi svi sudionici bili u istoj poziciji u odnosu na ostale. Ako se u grupi nalazi više osoba koje imaju jake osobnosti (i sklonosti preuzimanju vodstva), trebalo bi ih razdvojiti zbog ugodnijeg rada. Kad držite prezentaciju raspored je jednostavan – osoba koja prezentira stoji ispred svih. No, kako odabrati najbolju poziciju za slušanje? Uglavnom se to mjesto nalazi naprijed u sredini reda. Ako više osoba drži prezentaciju, ona osoba koja govori trebala bi biti u središtu pažnje (na pozornici ili pred publikom) dok bi ostali prezenteri trebali svoj red čekati sa strane. Kako bi prijelaz s jednog prezentera na drugog bio što ugodniji, prezenteri ne bi trebali sjediti i ustajati se kad na njih dođe red.

## **7.3. Ulaz-izlaz**

Prema bontonu pravilo kulture je da muškarac propušta damu prvu da prođe kroz vrata. U poslovnom bontonu to ne vrijedi da gospodin pušta damu prilikom ulaska ili izlaska u prostoriju (Dvanajščak, T., 2016, *Poslovni sastanak*, Diplomski rad, Varaždin, Sveučilište Sjever).

Pravilo je da su svi u poslovnom svijetu jednakopravni i nitko nema privilegij ili bi barem tako trebalo biti. Prvi ulazi i izlazi onaj koji je bliže vratima, bez obzira da li je to žena ili muškarac. (Dvanajščak, T., 2016, *Poslovni sastanak*, Diplomski rad, Varaždin, Sveučilište Sjever).

Ukoliko imate potrebu izaći za vrijeme sastanka u tišini se povucite, a pri povratku se obavezno ispričajte na ometanju. Bonton nalaže da prije samog sastanka treba isključiti



mobilne uređaje, pa ukoliko imate potrebu telefonirati u vrijeme kada traje sastanak isto se tako povucite i ispričajte na ometanju. (Dvanajščak, T., 2016, Poslovni sastanak, Diplomski rad, Varaždin, Sveučilište Sjever).

#### **7.4. Poslovni bonton u drugim zemljama svijeta**

Prema portalu [www.poslovniturizam.com](http://www.poslovniturizam.com) navela bih kakvi su običaji prilikom rukovanja, poslovnog sastanka ili ručka te koje geste su prihvatljive, a koje ne u različitim zemljama svijeta.

Prilikom poslovnog putovanja u inozemstvo, nešto sasvim jednostavno, poput upoznavanja i rukovanja s kolegama, postaje iznimno važno te može postaviti dobre temelje potrebne za sklapanje posla ili sabotirati cijeli posao.

U Austriji je kod dolaska na poslovni sastanak potrebno kratkim i čvrstim stiskom ruke pozdraviti klijenta te ostvariti odlučujući kontakt očima. Smatra se pristojnim ako osobu pozdravimo tako da navedemo njegovu titulu i prezime, a što se tiče odijevanja muškarci trebaju biti u tamnim odijelima, a žene u prilagođenim odijelima i poslovnim haljinama. Poželjno je ponijeti obilje posjetnica jer se očekuje da ćemo ih razmjenjivati sa svima kojima budemo u kontaktu. Prilikom objeda treba se hranu rezati vilicom jer ako se upotrebljava nož smatra se da jelo nije dobro pripremljeno (<https://www.poslovniturizam.com/savjeti/infografika-poslovni-bonton-u-18-zemalja-svijeta/1990/>).

U Belgiji se očekuje da se osobu pozdravi sa kratkim i laganim stiskom ruke, a muškarci trebaju pričekati da žena prva ispruži ruku. Pri tome treba pripaziti na osobni prostor osobe koju pozdravljamo, znači nije potrebno previše se približavati. Kod govorenja je potrebno da gledamo prema dolje sa smirenim i kontroliranim glasom cijelo vrijeme. Pucketanje prstima i pokazivanje kažiprstom se smatra nepristojnim. Objed se vrši za vrijeme ručka jer Belgijanci vole sa obitelji provesti večer (<https://www.poslovniturizam.com/savjeti/infografika-poslovni-bonton-u-18-zemalja-svijeta/1990/>)

U Brazilu je kod pozdravljanja osobe važno da je stisak ruke čvrst i dugotrajan, a kontakt očima odlučan i direktan. Također je prihvatljivo da se izmjene poljupci prilikom prvog susreta, pogotovo sa ženama. Prilikom govorenja treba se biti što bliže osobi, a po potrebi se

može dotaknuti po ramenu ili ruci. Svakako je potrebno doći na vrijeme na poslovni sastanak. Također, Brazilci vole ostvariti osobne kontakte te razmjenjivati informacije iz privatnog života tijekom sastanka (<https://www.poslovniturizam.com/savjeti/infografika-poslovni-bonton-u-18-zemalja-svijeta/1990/>).

Kanada je zemlja sa običajima tijekom sastanka u kojem je potrebo pozdraviti osobu sa čvrstim stiskom ruke i jakim kontaktom očima. Poželjno je da se skine šešir ili naočale kako bi se kontakt očima mogao ostvariti. Kod gestikuliranja tijelom pokazivanje palcem dolje se smatra nepristojnim kao i pitanja privatne prirode kao što je zdravlje i slično osim ako oni to prvi ne nametnu kao temu razgovora. Što se tiče objeda, jedenje na ulici se smatra iznimno nepristojnim (<https://www.poslovniturizam.com/savjeti/infografika-poslovni-bonton-u-18-zemalja-svijeta/1990/>).

Sastanak u Kini zahtijeva savršenu pripremu, koncentraciju i oprez. Kinezi su vrhunski pregovarači, poznaju različite taktike i brzo se prilagođavaju novonastaloj situaciji, pouzdaju se u starije osobe, posebno pri sklapanju ugovora. Za vrijeme sastanka treba se pridržavati pravila da govori po položaju najviše rangirana osoba. Na prvim sastancima se najmanje priča o poslu, a za donošenje poslovne odluke ili potpisivanje ugovora odabiru astrološki sretan dan. Kinezi nikada ne izgovaraju „ne“, tako da treba shvatiti koja od različitih varijanti „da“ zapravo znači odbijanje. Prilikom objeda pristojno je ostaviti dio hrane jer je to znak da ste siti i zadovoljni (<https://www.poslovniturizam.com/savjeti/infografika-poslovni-bonton-u-18-zemalja-svijeta/1990/>).

U Francuskoj osobe pozdravljamo sa laganim i kratkim stiskom ruke, a kontakt s očima ostvarujemo sa osobama s kojima pričamo. Osobe je potrebno oslovljavati sa titulom i prezimenom sve dok ti ta osoba ne dozvoli da ga se zove imenom. Vole kada se zna francuski jezik, a ako ga ne znamo tada je poželjno ispričati se jer ćemo tako ostvariti bolje odnose. Također, je poželjno da se raspravlja ili ulazi u debatu jer tako dokazujemo da smo upoznati sa materijom ili problematikom sastanka (<https://www.poslovniturizam.com/savjeti/infografika-poslovni-bonton-u-18-zemalja-svijeta/1990/>).

Prilikom započinjanja poslovnog sastanka u Njemačkoj jako je važno prvo pozdraviti i predstaviti osobu koja ima najveću poziciju u grupi tako da se naglasi njegova titula.

Rukovanje je poželjno sa svima kako na dolasku tako i na odlasku. Neprikladnim se smatra držanje ruku u džepovima (<https://www.poslovniturizam.com/savjeti/infografika-poslovni-bonton-u-18-zemalja-svijeta/1990/>).

U Indiji se osobe pozdravlja sa *namaste* pozdravom tako da držimo ruke na prsima i lagano se naklonimo. Direktno odgovaranje se smatra neprikladnim, dakle umjesto „ne“ potrebno je odgovoriti „pokušati ću“. Nikada noge nemojte stavljati na stol ili stolicu, a niti slučajno dodirivati osobe jer ih oni smatraju iznimno prljavima. Također, mahanje rukama smatraju odbijanjem. Na početku sastanka odmah se prelazi na stvar odnosno privatne ih stvari ne zanimaju. (<https://www.poslovniturizam.com/savjeti/infografika-poslovni-bonton-u-18-zemalja-svijeta/1990/> )

Prilikom održavanja sastanka u Japanu, trebalo bi se diviti posjetnici. Kada bismo dobili posjetnicu, zahvalili i odmah je pospremili, uvrijedili bismo domaćina. Naime, njima jeposjetnica vrlo važna pa bi je nakon istovremene razmjene, trebalo primiti s obje ruke za gornja dva kuta, zainteresirano promotriti s prednje i stražnje strane te pohvaliti uz kimanje glave kao znak odobravanja. Dodiri nisu poželjni u Japanu, tako da bi prijateljski potapšati partnera bilo neprimjereno. Nakon poslovnog sastanka, logičan nastavak je večer uz piće te se pritom treba pridržavati pravila da nitko ne toči piće sam sebi. Tradicionalni pozdrav u Japanu je lagani naklon kojim se pokazuje poštovanje, no za strance je prihvatljiv i lagani stisak ruke uz naklon. Ako bi partneri u Japanu zatvorili oči tijekom sastanka, to ne znači da nisu zainteresirani nego da pažljivo slušaju i da se koncentriraju na rečeno. Sjedenje s prekrštenim nogama smatra se neprikladno, isto kao i ostavljanje napojnica nakon večere. Na početku večere nitko ne počinje jesti prije najcjenjenijeg gosta (<https://www.poslovniturizam.com/savjeti/infografika-poslovni-bonton-u-18-zemalja-svijeta/1990/>).

Kada se održava poslovni sastanak u Rusiji kod rukovanja nije potrebno tresti ruku, a ako imamo rukavice potrebno ih je skinuti prije rukovanja. Poželjno je odjenuti se u tamne boje jer svijetle boje bude osjećaj neozbiljnosti i nezainteresiranosti. Odluke donosi najviše pozicionirana osoba što znači da je moguće da sastanak duže traje. Prilikom objeda vilicu treba držati u lijevoj ruci sa zupcima prema dolje, a nož u desnoj ruci. (<https://www.poslovniturizam.com/savjeti/infografika-poslovni-bonton-u-18-zemalja-svijeta/1990/>).

U Indoneziji, na Filipinima i u Singapuru je nezamislivo zanovijetati, cjepidlačiti ili kritizirati te to može dovesti do prekida sastanka, a i kasnije suradnje. Na sastanku treba biti strpljiv i stalno se ljubazno smiješiti, a sastanak treba dogovoriti unaprijed i doći na vrijeme. Prilikom pozdravljanja posebno treba voditi računa da se pozdravlja po redu važnosti uz lagani naklon, oslovljavanje i tituliranje. Za vrijeme jela, ne treba do kraja pojesti jer bi domaćin mogao pomisliti da ste još gladni, a kihanje za stolom je strogo zabranjeno. Treba paziti i prilikom sjedenja jer je nepristojno nekome pokazati potplat cipela, a djecu se nikad, prema njihovom vjerovanju, ne smije pomilovati po glavi jer se time može uznemiriti njihova duša (<https://www.poslovniturizam.com/savjeti/infografika-poslovni-bonton-u-18-zemalja-svijeta/1990/>).

U Turskoj rukovanje treba biti produženo kako bi se stvorio prijateljski odnos, a potrebno je pozdraviti prvo najstariju osobu pa onda ostale prema starosnoj dobi. Suptilno kimanje glavom smatra se odobravanjem ili pozitivnim odgovorom, a pomicanje glave potpuno prema gore se smatra odbijanjem. Islam kao vjera im je vrlo važna tako da dnevno pet puta obavljaju molitvu te sastanke moramo organizirati prema tome. Nepristojno je pokazivati potplate od cipela te moramo nastojati da se ne pokazuju (<https://www.poslovniturizam.com/savjeti/infografika-poslovni-bonton-u-18-zemalja-svijeta/1990/>).

U Sjedinjenim Američkim Državama je vrlo važna profesionalnost, točnost i sigurnost u nastupu. Prilikom upoznavanja odmah treba pokazati siguran nastup jer često otpisuju nesigurne i zbunjene. Brzo nakon upoznavanja prelazi se na oslovljavanje imenom. Amerikanci cijene osobni prostor pa se ne treba previše približavati tijekom razgovora, kontakt očima pokazuje im interes i uključenost u razgovor, a sastanke mogu održavati tijekom svih obroka u danu (<https://www.poslovniturizam.com/savjeti/infografika-poslovni-bonton-u-18-zemalja-svijeta/1990/>).

U Italiji je poželjan vrlo čvrst stisak ruke, treba izbjegavati razgovore o mafiji i korupciji, a Talijani će često započeti razgovor o nogometu. Prilikom oslovljavanja ne smije se zaboraviti na tituliranje. Talijani su vrlo praznovjerni pa nesretnim danima smatraju ponedjeljak i petak, a nesretnim brojem 17. Uvijek se jede ono što preporučí konobar te se Talijani vole šaliti na vlastiti račun, no s njihovim šalama se ne treba složiti jer bi se mogli uvrijediti

[\(https://www.poslovniturizam.com/savjeti/infografika-poslovni-bonton-u-18-zemalja-svijeta/1990/\)](https://www.poslovniturizam.com/savjeti/infografika-poslovni-bonton-u-18-zemalja-svijeta/1990/).

Za razliku od Talijana, Britanci su puno zatvoreniji. Stisak ruke je lagani te ne treba pretjerano dugo zadržavati kontakt očima i treba poštivati njihov osobni prostor. Ne vole razgovore o privatnim stvarima, a dodirivanje nosa označava da se radi o nečem povjerljivom. Preferiraju sastanak uz pića umjesto ručak ili večeru te je bolje naručivati pića u rundama nego samo za sebe (<https://www.poslovniturizam.com/savjeti/infografika-poslovni-bonton-u-18-zemalja-svijeta/1990/>)

U Latinskoj Americi skoro nema poslovne suradnje bez preporuke, a najbolje je kada ona dođe iz kruga rodbine osobe s kojom se želi poslovati. Prvi se poslovni sastanci mogu svesti na jednostavno druženje jer su poslovni ljudi spremni poslovati samo s onim koje dobro upoznaju i emocionalno prihvate. Prihvatanju može pomoći interes za njihovu zemlju, kulturu i povijest, a treba izbjegavati direktne i intenzivne kontakte očima jer se mogu protumačiti kao znak izazivanja, prkosa i agresivnosti (<https://www.poslovniturizam.com/savjeti/infografika-poslovni-bonton-u-18-zemalja-svijeta/1990/>).

U Ujedinjenim Arapskim Emiratima osobe pozdravljamo po starosnoj dobi laganim dužim stiskom ruke. Žene moraju biti obučene konzervativno sa pokrivenim ramenima i koljenima. Muškarci ne smiju ostvariti kontakt očima sa ženama. Prvi susret služi za ostvarivanje odnosa, a posao dolazi na drugo mjesto. Lijeva ruka se smatra nečistom tako da kod jela, dodirivanja ljudi i dokumenata potrebno je koristiti samo desnu ruku (<https://www.poslovniturizam.com/savjeti/infografika-poslovni-bonton-u-18-zemalja-svijeta/1990/>).

Prema svemu navedenome daje se zaključiti kako je poznavanje kulture i običaja vrlo važno koliko i poznavanje stranog jezika. Dakle, prije nego što odemo u inozemstvo na poslovni sastanak dobro se upoznati sa običajima te zemlje kako bi uspješno ostvarili kontakt i na temelju toga nastavili poslovnu suradnju.

## 8. ZAKLJUČAK

Tema ovog diplomskog rada jesu poslovni sastanci. Iz svega možemo zaključiti da je prije samog poslovnog sastanka obaviti kvalitetne pripreme. Kako bi sastanci bili učinkoviti potrebno je strateški biti usmjeren na odnose preko sustavnog upravljanja odnosima s klijentima što u svojem izvorištu podrazumijeva aktivnosti privlačenja klijenata te održavanje i unapređenje odnosa s njima. Tako se prepoznaje važnost dobrog poznavanja klijenta i suradnje u kojoj klijenti postaju partneri i pomažu tvrtki u stvaranju dodane vrijednosti. Sustavno upravljanje odnosima s klijentima je poslovna strategija koja je vertikalno i horizontalno integrirajuća za sve dijelove, odjele i funkcije tvrtke i za sve zaposlenike. Što se tiče vođenja poslovnih sastanaka prije svega je potrebno raditi na tome da se sastanci obave profesionalno i učinkovito kako bi se pojačali pozitivni dojmovi.

U početnoj fazi sastanka potrebno je odrediti svrhu i cilj sastanka, znati razloge za održavanje sastanka i što se točno očekuje od sastanka. Vođenje sastanka je od izuzetne važnosti jer se njima stvara atmosfera u kojem će se sastanak odvijati, a o navedenom često ovisi i sam ishod sastanka. Kada se većina složi oko jednog ili više mišljenja, stvaraju se uvjeti za donošenje zaključaka i odluka. Donesena odluka mora biti kratka, jasna i precizno formulirana.

U današnje se vrijeme dnevno održava velik broj sastanaka od kojih su mnogi ne ispunjavaju postavljene ciljeve što ih čini neuspješnima. Važno je imati jasno određene ciljeve, dnevni red i određene uloge sudionika kako bi sastanak bio što uspješniji, no uspjeh sastanka najviši ovisi o voditelju sastanka jer je na njemu odgovornost da pripremi, vodi, zaključi i analizira sastanak te samim time da kontrolira situaciju i tijek sastanka.

Organiziranje i vođenje sastanka je ključno jer u suprotnom može dovesti do neučinkovitosti, a samim time i do gubitka vremena i novca. Za uspješnu komunikaciju znatno doprinose ispravna interpretacija i razumijevanje, slobodno raspolaganje kvalitetnim i novim informacijama, a dostupnost informacijama u pravom trenutku postala je presudna za poslovno odlučivanje. Na sastancima je potrebno uskladiti verbalnu i neverbalnu komunikaciju kako bi se izbjegli svi potencijalni nesporazumi, a treba voditi računa i o finom podešavanju, odnosno usklađivanju poslovnog bontona s pravilima društvenog bontona. Bonton u poslovnom razgovoru podrazumijeva dobar način komuniciranja u društvenom i

poslovnom svijetu, a najvažnije je biti uljudan i pokazati poštovanje prema poslovnom partneru ili klijentu.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Adams, Scott (2000) Dilbertovo načelo, 1.izdanje, Zagreb: Algoritam
2. Buble, Marin (2011) Poslovno vođenje, Zagreb: M.E.P. Hrvatski centar za menadžerske knjige
3. Denny, Richard (2003) Super-prodavač: putokaz za izvrsnu profesionalnu prodaju, Zagreb: M.E.P. Consult d.o.o.
4. Gnjato, Vidoslav (1995) Sastanci-interesno komuniciranje, Zagreb: Alineja
5. Gutić, Dragutin; Barbir, Vice (2009) Ponašanje potrošača, Makarska: Fortunagraf d.o.o.
6. Tomašević Lišanin, Marija (2010) Profesionalna prodaja i pregovaranje, Zagreb: Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji
7. Vranešević, Tihomir; Pandža Bajs, Irena; Mandić, Miroslav (2000) Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Zagreb: Accent

### Internet:

1. <https://www.algebra.hr/visoko-uciliste/poslovni-sastanak-kako-ga-kvalitetno-pripremiti-provesti/>
2. Elementa komunikacije URL: <http://www.elementa-komunikacije.hr/poslovna-komunikacija/poslovni-bonton>
3. <https://gentleman.hr/poslovni-bonton/>
4. John Curtis – Workplace investigation and mediaton, URL: <https://www.johncurtis.ca/>
5. Negotiation experts <https://www.negotiations.com/>
6. <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/11-pravila-poslovnih-sastanaka>

7. <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A818/datastream/PDF/view>
8. <https://www.tomislavstankovic.com/blog/poslovni-sastanak/>
9. <http://zaposlena.hr/>
10. <http://www.svjedlorijeci.ba/novosti/15-osnovnih-pravila-poslovnog-bontona>

#### POPIS TABLICA

RB	OPIS	STR
1.	Osnovne razlike integrativnog i distributivnog pregovaranja	11
2.	Osnovne metode pobuđivanja i pojačana zanimanja kupca	14
3.	Što bi moglo zanimati ljude iz različitih organizacijskih sektora?	15
4.	Učinkovit i neučinkovit voditelj sastanka	20

#### POPIS SLIKA

RB	OPIS	STR
1.	Što se događa prije prodajnog susreta?	12
2.	Prikaz procesa upravljanja konfliktom	24