

ULOGA PREGOVARAČKIH TIPOVA PRI ODABIRU STRATEGIJE U POSLOVNOM PREGOVARANJU

Cvitkušić, Iva

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:358125>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera
Ekonomski fakultet u Osijeku
Diplomski studij (Logistički menadžment)

Iva Cvitkušić

**ULOGA PREGOVARAČKIH TIPOVA PRI ODABIRU
STRATEGIJE U POSLOVNOM PREGOVARANJU**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera
Ekonomski fakultet u Osijeku
Diplomski studij. Logistički menadžment.

Iva Cvitkušić

**ULOGA PREGOVARAČKIH TIPOVA PRI ODABIRU
STRATEGIJE U POSLOVNOM PREGOVARANJU**

Diplomski rad

Kolegij: Poslovno pregovaranje

JMBAG: 0010223339

e-mail: cvitkusiciva@gmail.com

mentorica: prof. dr. sc. Helena Štimac

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayera University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Graduate study (Logistics management)

Iva Cvitkušić

**THE ROLE OF DIFFERENT TYPES OF NEGOTIATORS IN
PROCESS OF SELECTING A STRATEGY IN BUSINESS
NEGOTIATION**

Graduate paper

Osijek, 2022

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta: Iva Cvitkušić

JMBAG: 0010223339

OIB: 69370428572

e-mail za kontakt: cvitkusiciva@gmail.com

Naziv studija: Logistički menadžment

Naslov rada: Uloga pregovaračkih tipova pri odabiru strategije u poslovnom pregovaranju

Mentorica rada: prof. dr. sc. Helena Štimac

U Osijeku, 2022. godine

Iva Cvitkušić

Sadržaj:

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada	2
2.1. Predmet rada.....	2
2.2. Ciljevi rada i istraživanja.....	2
2.3. Hipoteze	2
2.4. Znanstvene metode.....	2
3. Važnost poslovnog pregovaranja	4
3.1. Pojam i definicije	4
3.2. Čimbenici koji utječu na poslovno pregovaranje	5
3.3. Proces poslovnog pregovaranja.....	7
3.4. Značaj poslovnog pregovaranja za uspješno poslovanje.....	9
4. Pregovaračke strategije	12
4.1. Važnost i proces pripreme strategije pregovaranja	13
4.2. Strategije pregovaranja.....	15
4.2.1. Tvrdo pregovaranje	15
4.2.2. Meko pregovaranje	16
4.2.3. Pozicijsko pregovaranje	18
4.2.4. Fiktivno pregovaranje	19
4.2.5. Principijelno pregovaranje	20
5. Odlike i vrste pregovarača	22 23
5.1. Odlike kvalitetnog pregovarača	22 23
5.1.1. Znanje	22 23
5.1.2. Osobnost	24 25
5.2. Vrste pregovarača.....	26 27
5.2.1. Pregovarači sukladno strategiji koju upotrebljavaju.....	26 27

5.2.2. Ostale podjele pregovarača	<u>2829</u>
6. Istraživanje o tipovima pregovarača i strategijama pregovaranja.....	<u>3132</u>
6.1. Opis istraživanja.....	<u>3132</u>
6.2. Rezultati istraživanja	<u>3132</u>
7. Rasprava.....	<u>3839</u>
8. Zaključak.....	<u>4142</u>
Popis literature	<u>4344</u>
Popis tablica, slika i grafikona	<u>4647</u>
Prilozi.....	<u>4748</u>

Uloga pregovaračkih tipova pri odabiru strategije u poslovnom pregovaranju

SAŽETAK

Rad se bavi ulogom pregovaračkih tipova pri odabiru strategije u poslovnom pregovaranju. Rad je ukazao na važnost, ali i složenost procesa poslovnog pregovaranja. Poslovno pregovaranje, ukoliko se izvodi često i kvalitetno, može biti segment uspješnog poslovanja pa i stjecanja konkurentske prednosti. Istovremeno, na uspješnost u poslovnom pregovaranju utječu različiti čimbenici te je pregovaranje proces koji se sastoji od različitih faza od kojih svaka posjeduje važnost za ukupni uspjeh. Kako bi poslovni pregovori rezultirali uspjehom, pregovarači trebaju posjedovati određeno znanje i što više poželjnih, a što manje nepoželjnih osobina. S obzirom na složenost i važnost poslovnog pregovaranja, a posebno i veliku konkurenciju te brze promjene u današnje vrijeme, naglašena je i važnost kontinuiranog educiranja pregovarača. Pregovarači se mogu svrstati u određene tipove. Za ovaj rad od posebne je važnosti podjela pregovarača sukladno strategiji koju koriste te podjela na analitički, prilagodljivi i asertivni tip. U poslovnom pregovaranju pregovaračima su na raspolaganju različite strategije od kojih svaka ima svoje prednosti i nedostatke te okolnosti u kojima ju je prikladno upotrijebiti. Ipak, samo strategija principijelnog pregovaranja omogućuje postizanje najboljih rezultata za sve strane koje sudjeluju u pregovorima. U sklopu rada provedeno je i istraživanje čiji je glavni cilj bilo utvrđivanje povezanosti između tipa pregovarača i strategije koju pregovarači najčešće koriste. Utvrđeno je kako analitički i asertivni tip pregovarača najčešće upotrebljavaju principijelno pregovaranje, te prilagodljiv tip pregovarača najčešće koristi meko pregovaranje.

Ključne riječi: poslovno pregovaranje, pregovori, strategija pregovaranja, pregovarači, vrste pregovarača

The role of different types of negotiators in process of selecting a strategy in business negotiation

ABSTRACT

The paper deals with the role of negotiating types in choosing a strategy in business negotiation. The paper pointed out the importance, but also the complexity of the business negotiation process. Business negotiation, if performed often and with quality, can be a segment of successful business and even gaining a competitive advantage. At the same time, success in business negotiation is influenced by various factors, and negotiation is a process consisting of different phases, each of which is important for overall success. In order for business negotiations to result in success, negotiators need to possess some knowledge and as many desirable and as few undesirable traits as possible. Given the complexity and importance of business negotiations, and especially the great competition and rapid changes today, the importance of continuous education of negotiators was emphasized. Negotiators can be classified into certain types. Of particular importance for this work is the division of negotiators according to the strategy they use and the division into analytical, adaptive and assertive type. In business negotiation, negotiators have at their disposal different strategies, each of which has its advantages and disadvantages, and the circumstances in which it is appropriate to use it. However, only a strategy of principled negotiation enables the best results to be achieved for all parties involved in the negotiations. As part of the paper, a research was conducted whose main goal was to determine the relationship between the type of negotiator and the strategy most often used by negotiators. It was found that the analytical type of negotiator most often uses principled negotiation, thus rejecting the hypothesis that such a type most often uses positional negotiation. Since the research showed that the adaptive type of negotiator most often uses soft negotiation, and the assertive one principled negotiation, the second and third hypotheses were accepted.

Keywords: business negotiation, negotiations, negotiation strategy, negotiators, types of negotiators

1. Uvod

U današnjim uvjetima globalizacije i velike konkurencije poslovno pregovaranje ima veliki značaj pri nabavi i prodaji. Ukoliko poduzeće raspolaže kvalitetnim poslovnim pregovaračima, poslovno pregovaranje može biti segment uspješnog poslovanja pa i izvor stjecanja konkurentske prednosti. No, kako bi pregovarač bio uspješan, treba posjedovati različita znanja i osobine te se kontinuirano razvijati.

U teoriji i praksi postoje različite vrste pregovarača koji se razlikuju po stilu vođenju pregovora, osobnosti i strategiji pregovaranja koju koriste. Nije dobro istu strategiju upotrebljavati za sve pregovaračke situacije, već strategiju treba prilagoditi suprotnoj strani i konkretnoj pregovaračkoj situaciji, zbog čega je naglašena važnost pripreme za poslovno pregovaranje.

Pregovaranje je vještina koju je potrebno razvijati. Važno je teorijsko, ali i iskustveno znanje. Tokom svog radnog vijeka pregovarači će se nalaziti u različitim pregovaračkim situacijama i susretati sa različitim vrstama pregovarača. Važno je prilagoditi se specifičnim uvjetima u konkretnim poslovnim pregovorima.

Pregovaračke situacije mogu imati i specifične ciljeve. Često je važno u obzir uzeti i potrebe i zahtjeve suprotne strane, posebno ukoliko je u interesu poduzeća i pregovarača stvaranje i održavanje dugoročnih i dobrih poslovnih odnosa. Pregovarači trebaju biti svjesni da neće uvijek u potpunosti biti moguće ostvariti prethodno postavljene ciljeve pregovora jer se ciljevi jedne strane u velikoj većini poslovnih pregovora u određenoj mjeri sukobljavaju sa ciljevima druge strane.

Pregovarač treba biti svjestan svojih vrlina i mana. Po mogućnosti, treba biti svjestan i prednosti i nedostataka suprotne strane, kako po pitanju kvalitete pregovarače, tako i po pitanju predmeta pregovora, odnosno pregovaračke materije. Važno je biti svjestan objektivnih kriterija pregovaračke situacije te iskoristiti prednosti i minimizirati nedostatke u svakoj pregovaračkoj situaciji.

2. Metodologija rada

U metodologiji rada ukratko se navode predmet rada, ciljevi rada i istraživanja, hipoteze te znanstvene metode.

2.1. Predmet rada

Predmet ovog rada je poslovno pregovaranje s naglaskom na ulogu pregovaračkih tipova pri odabiru strategije u poslovnom pregovaranju. Kako bi se mogao analizirati predmet rada prvo je potrebno nešto reći o procesu poslovnog pregovaranja, odlikama i vrstama pregovarača te strategijama pregovaranja. Nakon toga stječu se temeljna teorijska znanja potrebna za istraživanje uloge pregovaračkih tipova pri odabiru strategije.

2.2. Ciljevi rada i istraživanja

Ciljevi rada i istraživanja uključuju:

- analizu važnosti i elemenata procesa poslovnog pregovaranja,
- analizu odlika i vrsti pregovarača,
- proučavanje različitih pregovaračkih strategija i njihovih karakteristika,
- istraživanje uloge tipa pregovarača u odabiru strategije poslovnog pregovaranja.

2.3. Hipoteze

Postavljaju se tri glavne hipoteze:

- H1: analitički tip pregovarača najčešće koristi pozicijsko pregovaranje
- H2: prilagodljiv tip pregovarača najčešće koristi meko pregovaranje
- H3: asertivni tip pregovarača najčešće koristi principijelno pregovaranje

2.4. Znanstvene metode

Prethodno postavljeni ciljevi i hipoteze potvrdit će se ili opovrgnut upotrebom znanstvenih metoda. Od metoda ponajviše su korištene komparativna metoda kojom su uspoređene različite pregovaračke strategije i tipovi; kompilacijska metoda koja različite jedinice

literature kombinira u jednu cjelinu; deskriptivna metoda kojom se opisuju činjenice i pojave te induktivna metoda kojom se od posebnih zaključaka dolazi do općeg zaključka. U empirijskom dijelu rada korištena je deskriptivna statistika pri prikazivanju rezultata istraživanja.

3. Važnost poslovnog pregovaranja

U ovom poglavlju analizirat će se važnost poslovnog pregovaranja. Prvo će se objasniti pojam i iznijeti neke od definicija poslovnog pregovaranja. Na poslovno pregovaranje utječu i različiti čimbenici, stoga je i njih potrebno sagledati. Poslovno pregovaranje ujedno je i proces koji se sastoji od različitih faza od kojih svaka ima svoju posebnost i važnost.

3.1. Pojam i definicije

U općenitom smislu, pregovaranje je diskusija između dvaju ili više sudionika koji pokušavaju naći rješenje za svoj problem. To je proces društvene interakcije i komunikacije o podjeli moći, resursa i obaveza. Iako u pregovorima svaki sudionik odlučuje nezavisno, svi su oni međuzavisni jer nitko ne može samostalno ostvariti svoje ciljeve (Dobrijević, 2015:70). Cilj pregovora je postići kompromis, odnosno rješenje koje će zadovoljiti sve strane (što pak nije uvijek moguće).

Pregovaranje se može definirati i kao proces u kojem sudjeluju barem dvije strane koje rade zajedno u postizanju rješenja koja će biti prihvatljiva svim sudionicima pregovora. To je i proces koji se sastoji od „davanja“ i „uzimanja“, a kada se provodi kvalitetno, rezultira time da se svi osjećaju zadovoljno (Bartolović, 2017:9). Pregovaranje je i proces komunikacijske interakcije kroz koji dvije ili više strana nastoje riješiti svoje sukobljene interese na način koji sve strane smatraju poželjnijim od bilo koje alternative (Gardani, 2017:91).

Pregovaranje je i komunikacija u kojoj je cilj postići dogovor u situaciji kada sudionici pregovora imaju neke zajedničke i neke suprotne interese. Neke od glavnih karakteristika pregovora su (Štimac i Dujak, 2017):

- u njima sudjeluju zainteresirane strane,
- predmet pregovora neko je zajedničko pitanje,
- zajedničko pitanje dio je konflikta interesa,
- konflikt interesa rješava se na razuman način,
- cilj pregovaračkih nastojanja je odgovarajuća odluka druge strane,
- svrha pregovora je rješavanje vlastitog problema u suradnji s drugom osobom,
- druge strane u pregovoru nisu protivnici, već partneri u rješavanju problema.

Već iz samih karakteristika može se uvidjeti kako pregovaranje nije jednostavan proces jer nastoji spojiti često suprotne interese. Pregovori se odvijaju u svakodnevnom životu pa tako i u poslovanju, gdje na njih utječu specifični čimbenici. Poslovno pregovaranje jednostavno se može definirati kao pregovaranje u poslovnom okruženju.

„Poslovno pregovaranje se može promatrati kao dobrovoljno dogovorena poslovna razmjena između ljudi, odnosno strana koje jedna od druge nešto žele. Poslovno je pregovaranje od iznimne važnosti“ (Lišanin Tomašević, 2010:429).

„Pregovaranje je i vještina koja se stječe te zahtijeva obučenost. Ključni čimbenik svih pregovora pregovaračka je moć o kojoj ovisi na koji način će se pregovori voditi i kakve rezultate sudionici mogu očekivati. Ta je moć u pregovorima određena čimbenicima kao što su činjenično stanje, veličina, financijska snaga, raspoloživost drugih resursa, ugled, imidž i sl. Ipak, potrebno je reći da je tako definirana pregovaračka moć i relativna“ (Lišanin Tomašević, 2004:147).

3.2. Čimbenici koji utječu na poslovno pregovaranje

Na poslovno pregovaranje utječu različiti čimbenici koji imaju i različit značaj za uspješnost poslovnog pregovaranja. Čimbenici koji utječu na poslovno pregovaranje te njihov stupanj značaja prikazani su u Tablici 1.

Tablica 1. Čimbenici koji utječu na poslovno pregovaranje (Križman Pavlović i Kalanj, 2008:72)

Redni broj	Stupanj značaja čimbenika	Čimbenik uspjeha
1.	skoro nevažno	korištenje agresije, prijetnji, nadmoći; dobar izgled i smisao zabavljača
2.	malo važno	povjerenje u ljude i osobna konkretnost; spremnost na suradnju i kompromis; razumijevanje jezika gesti, šutnje, znakova (neverbalni govor)
3.	dosta važno	hijerarhijski položaj pregovarača; upornost i borbenost
4.	Važno	vještina debatiranja; otvorenost za tuđa mišljenja i prijedloge; pregovaračko iskustvo; sposobnost vođenja i rada u grupi; uvažavanje tuđih emocija
5.	posebno važno	samokontrola; vještina uočavanja, analize i rješavanja problema; sposobnost donošenja pravih odluka; strpljivost i postupnost; sposobnost uvjeravanja i nagovaranja; kompletnost osobe pregovarača; opća inteligencija
6.	presudno važno	sposobnost slušanja; sposobnost govorništva; sposobnost brzog razmišljanja u uvjetima pritiska i nesigurnosti
7.	Dragocjeno	stručno znanje o pregovaračkoj materiji; izučavanje i priprema za buduće pregovore

Stručno znanje i priprema za buduće pregovore od najvećeg su značaja za uspješnost u poslovnom pregovaranju. Od presudnog značaja su sposobnosti slušanja i govorništva te

brzog razmišljanja u nesigurnim i stresnim uvjetima. S druge strane, jedva ikakav značaj ima korištenje agresije, prijetnji i nadmoći, kao i dobar izgled i smisao zabavljača. Mali značaj ima i povjerenje u ljude, spremnost na suradnju i kompromis i drugo. Iako generalno gledajući navedeni čimbenici imaju vrlo malen značaj, to ne znači da u nekoj konkretnoj pregovaračkoj situaciji ne mogu imati veći ili čak velik značaj.

Ukoliko pregovarač posjeduje više različitih znanja, kvaliteta, sposobnosti i vještina koje imaju određenu važnost za uspješnost u poslovnom pregovaranju (Tablica 1), imat će i veće šanse za uspjeh. Kako bi pregovarač napredovao i postajao uspješniji, trebao bi se i kontinuirano usavršavati kroz edukacije. Kao i npr. sportaši, i pregovarači trebaju trenirati da bi bili uspješni. Uspješni pregovarači ulažu u svoje znanje, sposobnosti i vještine, odnosno u svoj razvoj (Križman Pavlović i Kalanj, 2008:74). Većina autora naglašava da edukacije o poslovnom pregovaranju trebaju biti usmjerene ne samo na poboljšanje pregovaračkih vještina, već i na poboljšanje analitičkih sposobnosti i poznavanja poslovanja općenito (Gardani, 2017:103).

3.3. Proces poslovnog pregovaranja

Poslovno pregovaranje kao proces sastoji se od više faza od kojih svaka ima svoju važnost za uspješnost u poslovnom pregovaranju. Ukoliko pregovarači ne poznaju karakteristike i tijekom svake faze, poslovni pregovori neće doprinijeti uspješnosti poslovanja.

„Prva, i po mišljenju mnogih teoretičara i praktičara, najvažnija faza svakoga pregovaračkog procesa jest priprema i planiranje pregovora. Ovoj fazi obično se pripisuje 70 do 90% uspjeha u pregovaranju. Osnovni je zadatak ove faze utvrditi i proučiti raspoložive izvore informacija i temeljem njih propitati i ustanoviti vlastite potrebe, želje i mogućnosti te ih što je moguće bolje procijeniti za poslovnog partnera“ (Lišanin Tomašević, 2004:150).

Mnogi autori smatraju kako je dobra priprema važnija i od osobnih vještina i znanja pregovarača. Priprema uključuje različite korake kao što su identificiranje onoga što se može ustupiti kako bi se postigli ciljevi, identificiranje ključnih stavki, tj. stavki od najveće važnosti za postizanje sporazuma, predviđanje različitih ishoda pregovora, priprema strategija i taktika sukladno drugoj strani i ostalo.

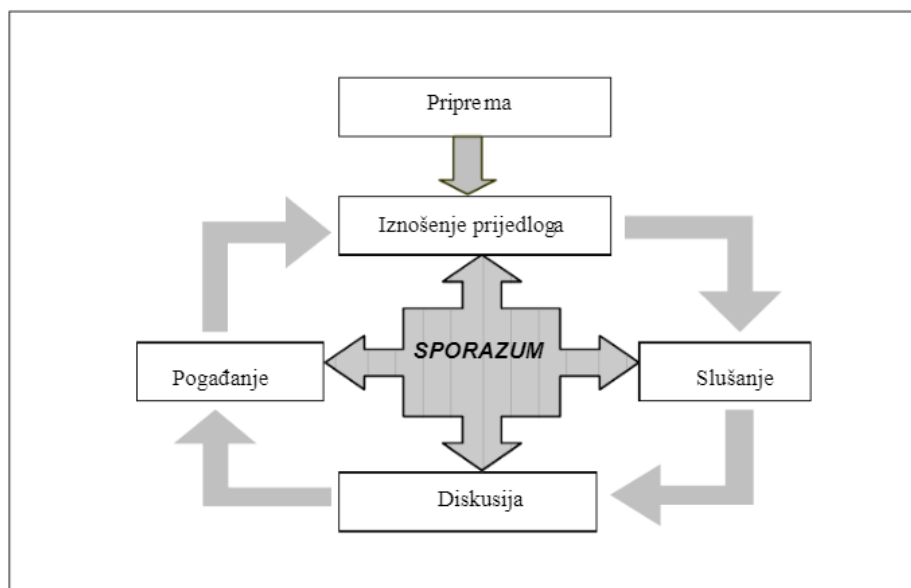
U drugoj fazi procesa pregovaranja odvija se samo pregovaranje kojim se nastoji postići sporazum. Pozitivna klima, umanjivanje tenzija te izražavanje namjere za postizanjem sporazuma na obostrano zadovoljstvo od velikog je značaja za uspješnost u poslovnom pregovaranju. Faza pregovaranja uključuje usklađivanje i potvrđivanje dnevnog reda, odnosno onoga o čemu će se govoriti i raspravljati (ukoliko to nije obavljeno ranije). Slijedi iznošenje stavova i mišljenja koje treba rezultirati razumijevanjem potreba, ali i polaznih pozicija svake strane koja sudjeluju u pregovorima. Nakon toga slijedi iznošenje konkretnih prijedloga te rasprava o razlikama u stavovima i mišljenjima. Iznose se argumenti, razmatraju moguća rješenja i ustupci te u konačnici dolazi do pogađanja oko predmeta pregovora (Lišanin Tomašević, 2004:152).

Iako pregovaranje zahtijeva davanje ustupaka, treba paziti da se za svaki ustupak dobije i nešto zauzvrat. Ne treba pristajati na bilo kakve prijedloge te na nešto što pregovaraču ne odgovara jer se u tom slučaju može dogoditi da se iz pregovara izađe u lošijoj poziciji nego što je to bio slučaj na početku pregovora. Za ustupke je potrebno dobiti nešto što je približne vrijednosti.

Na uspješnost poslovnog pregovaranja veliki utjecaj imaju i komunikacijske vještine. Važna je verbalna, ali i neverbalna komunikacija. Neverbalni znakovi utječu na to kako će poruka biti primljena kod slušatelja. Mogu potvrđivati verbalnu poruku (npr. kada osoba pokaže objekt nakon što je objekt spomenut u razgovoru); mogu zamijeniti verbalnu poruku (npr. odmahivanje glavom umjesto korištenje verbalnog negativnog odgovora); mogu proturječiti verbalnoj poruci, (npr. osoba koja govori da je dobro a vidno znatno pati); mogu naglasiti verbalnu poruku (Quible, 2010:46).

Aktivno slušanje također je jedna od važnih komunikacijskih vještina. Odnosi se na sposobnost razumijevanja govornika. Prema istraživanju (Bartolović, 2017:33) tek 7% poruke dolazi iz verbalne komunikacije (putem riječi), 38% putem glasovne (jasnoća, brzina, ton i dr.), a čak 55% iz neverbalne komunikacije (geste, položaj tijela, kontakt očima...). Sve te vrste komunikacije slušatelj treba aktivno pratiti kako bi razumio ono što govornik želi reći.

Komunikacijske i pregovaračke vještine koriste se u svim fazama pregovaranja. Proces pregovaranja može izgledati onako kako je prikazano na Slici 1.



Slika 1. Proces pregovaranja (Lišanin Tomašević, 2004:152)

Pregovaranje započinje pripremom. Slijedi samo pregovaranje, tj. pregovaračka sesija. Iznose se i slušaju prijedlozi, diskutira i pogađa. Faze se ponavljaju sve dok se ne postigne sporazum ili dok sudionici zaključe da dogovor nije moguće postići. S obzirom na veći broj različitih faza i njihovo ponavljanje, jasno se može utvrditi kako je poslovno pregovaranja zaista složen proces.

3.4. Značaj poslovnog pregovaranja za uspješno poslovanje

Prodavači i kupci često nisu svjesni važnosti poslovnih pregovora te postizanja obostranog zadovoljstva. U današnjim uvjetima velike konkurencije i globalizacije poslovno pregovaranje ima poseban značaj jer nikada do sada nije bilo važnije, no i teže steći status preferiranog dobavljača, kupca, prodavača, i drugo (Križman Pavlović i Kalanj, 2008:71).

Sve složeniji i brži tempo života, tehnološke promjene i ostalo, dovodi do potrebe za poboljšanjem pregovaračkih sposobnosti. Pojedinci su uključeni u različite transakcije s različitim institucijama kao nikada do sada. Pregovaranje je postalo značajno i u trgovanju te zaključivanju poslova. Poslovno pregovaranje prati tehnološke promjene pa tako postoje i različiti sustavi podrške pregovaranju (npr. INSPIRE) (Dobrijević, 2015:71).

Nijedno poduzeće ne može preživjeti bez profitabilnih ugovora. Na strateškoj razini, poduzeća se bave stvaranjem vrijednosti i postizanjem konkurentske prednosti. No, uspjeh poslovnih strategija ovisi o ugovorima sklopljenim s dobavljačima, kupcima i drugim dionicima. S obzirom da se o velikom broju ugovora pregovora, sposobnost pregovaranja važna je za svako poduzeće (Siedel, 2014:11).

Poslovno pregovaranje može biti i važan segment uspješnog poslovanja. To se događa kada poduzeće iz pregovora učestalo izlazi zadovoljno te ostvaruje prethodno postavljene ciljeve. Poslovno pregovaranje može predstavljati i konkurentsku prednost ukoliko poduzeće pregovara uspješnije od svojih glavnih konkurenata.

Poslovni pregovori mogu se smatrati uspješnima kada rezultiraju kvalitetnim sporazumom koji zadovoljava obje strane. Kvalitetan sporazum u obzir uzima najšira moguća, neplanirana i neočekivana rješenja koja su u interesu svih sudionika sporazuma. Postiže ravnotežu između operativnih i dugoročnih rješenja, a njegova provedba pouzdana je. Poslovni pregovori uspješni su kada su vrijeme, energija i sredstva racionalno utrošeni te kada rezultiraju dobrim međuljudskim odnosima (Križman Pavlović i Kalanj, 2008:71). Na individualnoj razini, pregovori se mogu ocijeniti uspješnima i onda kada rezultiraju osobnim zadovoljstvom pregovarača (Brezak, 2011:170).

Može se reći da prodajno pregovaranje u nekim djelatnostima (npr. trgovina) zahtijeva puno bolju pripremu od nabavnog pregovaranja. Dakako, postoje i obrnute situacije (npr. kupovina energenata – budući da proizvođača i ponuđača ima vrlo malo). Razlike koje proizlaze iz takvih dvaju različitih vrsta pregovaranja mogu se ponekad promatrati i kao razlike u pregovaranju slabijeg ili jačeg položaja (ovisno o situaciji).

Valja i napomenuti kako nije moguće svaki problem, konflikt i sukobljene interese riješiti pregovorima. U pregovore treba ući onda kada se procijeni da se njima može ostvariti dodatna vrijednost ili cilj. Postoje i slučajevi kada je bolje ne pregovarati, kao npr. kada pregovarač može puno toga izgubiti, kada suprotna strana nema etične zahtjeve, kada suprotna strana ima skrivene namjere, kada pregovarač nije pripremljen, i dr. (Bartolović, 2017:14). Prije nego pregovori otpočnu, potrebno se zapitati je li u nastaloj situaciji ugodno pregovarati, nadmašuju li koristi od pregovora troškove, opravdavaju li nagrade rizike te slična pitanja (Siedel, 2014:18).

U situacijama za koje se procijeni da se pregovorima mogu ostvariti određeni ciljevi ili dodatna vrijednost, i to za sve zainteresirane strane, u pregovore je dobro ući. Kako bi ostvarili svoje ciljeve te kako bi za njih pregovori bili uspješni, pregovarači koriste različite strategije pregovaranja, a o kojima će više riječi biti poslije u ovom radu.

4. Pregovaračke strategije

Pregovaračka strategija može se opisati kao opći plan kojim se ostvaruju ciljevi pregovarača. Odabir prikladne strategije ima značajan utjecaj na proces i rezultat pregovora. Strategija utječe na ostvarivanje ciljeva, kvalitetu i stabilnost sporazuma, kvalitetu međuljudskih odnosa, a ponekad utječe i na dobrobit šire društvene zajednice (Dobrijević, 2015:209).

Strategija pregovaranja može se opisati kao plan koji opisuje načine kako doći do glavnog cilja pregovaranja. Pretpostavlja definiranje ciljeva, pretpostavki i sredstava kako bi se pregovarač pomakao sa početne točke ka željenoj. Priprema i odabir strategije dugoročan je proces kod kojeg ne vrijedi brzo sagledavanje i reagiranje, već se potrebno osloniti na znatno dublju analizu (Villach Čeliković i Čizmadija, 2012:274).

Strategiju je potrebno planirati prije procesa pregovara. Potrebno je odabrati onu strategiju koja najbolje odgovara konkretnoj pregovaračkoj situaciji i ciljevima pregovara. Odabir strategije ovisi o (Štimac, 2013):

- važnosti ishoda pregovaranja,
- važnosti pregovarača s kojim se pregovora,
- predmetu pregovora,
- vremenskog ograničenju,
- lokaciji pregovora,
- pregovaračkoj snazi,
- i dr.

Neovisno o odabiru strategije, pregovarač mora biti spreman na to da je moguće više scenarija procesa pregovaranja te da može doći do poteškoća u ostvarivanju ciljeva. Ukoliko pregovarač posveti pažnju planiranju i odabiru strategije, imat će veće šanse za postizanje uspjeha u poslovnom pregovaranju.

4.1. Važnost i proces pripreme strategije pregovaranja

Prvi korak ka razvijanju i izvršavanju strategije je određivanje ciljeva. Tek kada poduzeće i pregovarač budu sigurni u to što žele postići pregovorima, mogu početi razmišljati o razradi strategije i planiranju svih elemenata pregovaračkog procesa.

U slučaju da kvalitetna priprema za pregovore izostane, može se dogoditi da i sami ciljevi pregovara budu nejasni te može doći i do primjene neodgovarajuće strategije pregovaranja. U slučaju da pregovarač nema jasne ciljeve, neće moći procijeniti ponude i prijedloge druge strane. Kao posljedica toga pregovarač može pristati na rješenje zbog kojeg će kasnije požaliti. Nepripremljen pregovarač neće biti u mogućnosti uvidjeti prednosti i nedostatke ustupaka druge strane.

Ukoliko je pregovarač pripremljen, nakon što su izneseni ciljevi, može odabrati adekvatnu strategiju koja će mu služiti kao obrazac koji integrira glavne ciljeve, pravila i postupke organizacije u cjelinu. Priprema strategije ima poseban značaj, a odnosi se na niz koraka (Hercigonja, 2017:20):

- definiranje tema,
- identificiranje svih problema,
- definiranje interesa,
- poznavanje granica i mogućih rješenja,
- određivanje ciljeva i početnih ponuda,
- procjenjivanje stranaka i socijalnog konteksta pregovaranja,
- analiza druge strane.

Prvi korak odnosi se na definiranje predmeta pregovora, odnosno onoga o čemu će se u pregovorima diskutirati. Pregovori mogu sadržavati jednu ili više tema. Što je više tema prisutno u pregovorima, to su pregovori složeniji. Definiranje teme također uključuje i pripremu te prikupljanje informacija o temi.

U drugom koraku sastavlja se svojevrsni popis problema. Problemi i podaci o problemima mogu biti razvrstani i prema prioritetu. Ovaj korak također utječe na povećanje šanse za uspjeh u poslovnom pregovaranju.

Nakon što se definira tema i identificiraju problemi, pregovarač treba definirati interese i potrebe. Ti se interesi i potrebe definiraju sukladno prethodno definiranoj temi i problemima.

Četvrti se korak odnosi na poznavanje granica i mogućih rješenja. Prije početka samih pregovora potrebno je utvrditi do koje se granice u pregovorima može ići, a kada ih je potrebno prekinuti jer njihov nastavak donosi samo štetu. Ovaj korak u vezi je s preispitivanjem mogućnosti poduzeća, resursa s kojima se raspolaže te mogućnosti pregovarača za stvaranje kompromisnih rješenja.

Kod određivanja ciljeva i početnih ponuda najvažnije je odrediti točku u kojoj se realno može očekivati postizanje sporazuma. U mnogim pregovorima potrebno je iznošenje više različitih ponuda i prijedloga kako bi se u konačnici došlo do rješenja. Pri tome, potrebno je voditi računa o prethodno postavljenim ciljevima pregovora, no oni se neće moći uvijek ostvariti u cijelosti.

Pregovarači se u pregovorima često udružuju ne bi li ostvarili svoje ciljeve (formiranje pregovaračkih timova). Zato je važno procijeniti sve stranke koje u pregovorima sudjeluju te socijalni kontekst u kojem će se pregovaranje odvijati. To uključuje procjenu poslovne prakse, običaja, kulturnih vrijednosti i normi, političkih i drugih pritisaka, i dr. „Upravo razlike među strankama koje sudjeluju u pregovaračkom procesu mogu postati područje stvaranja zajedničkih vrijednosti. Stoga, bitno bi bilo utvrditi postoje li razlike među strankama u interesima i percepciji situacije. Ono što bi pregovarači trebali, jest utvrditi sve moguće međusobne razlike i utvrditi interese te pristupiti stvaranje vrijednosti kroz iskorištavanje razlika među pregovaračima“ (Bartolović, 2017:47).

Na prethodni se korak nadovezuje analiza druge strane. To uključuje sagledavanje interesa, potreba, mogućnosti, resursa, granica, osobnosti i drugih odrednica koje druga strana posjeduje. Ovaj korak vrlo je važan za odabir adekvatne strategije jer cjelovita analiza druge strane može osigurati prednost u konkretnim poslovnim pregovorima. Naravno, na umu valja imati da će isto to vrlo vjerojatno učiniti i druga strana“ .

4.2. Strategije pregovaranja

Kao što je bilo vidljivo iz prethodnog potpoglavlja, strategiju pregovaranja potrebno je planirati i pripremiti. U teoriji postoji više različitih podjela strategija pregovaranja, no jedna od najčešće korištenih strategije pregovaranja dijeli na (Štimac, 2016):

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

4.2.1. Tvrdo pregovaranje

U strategiji tvrdog pregovaranja cilj je postizanje sporazuma s posve jednostranim zadovoljenjem potreba. Na taj se način isključuje obostrano pokriće potreba. Glavno obilježje ove strategije je jednostrano zagovaranje vlastitih sredstava (Hercigonja, 2017:21).

Kod tvrdog pregovaranja cilj nije kvalitetan sporazum koji će zadovoljiti obje strane. Utrošak resursa neracionalan je te izostaje gradnja i održavanje dobrih međuljudskih odnosa. Izostaju i kreativna rješenja s obzirom da tvrdo pregovaranje ne omogućuje suradnju pregovarača. Tvrdo pregovaranje ne karakterizira međusobno povjerenje čime su ujedno ugroženi i dugoročni poslovni interesi i odnosi.

Međutim, postoje određene okolnosti kada je dobro primijeniti strategiju tvrdog pregovaranja. Tvrdo pregovaranje koristi se kada pregovaraču takva strategija ide u prilog, npr. kada se nalazi u boljoj poziciji i ima veću pregovaračku moć. Tvrdo pregovaranje koriste pregovarači koji imaju karakter i osobnost sukladnu toj strategiji. Koristi se i u situacijama kada prevladava poslovni egoizam, odnosno, kada je kod pregovarača prisutno htijenje da jednokratno dobije željeno te koje nadvladava sve ostale ciljeve pregovora. Može služiti i za prikriivanje stručne i taktičke pripreme pregovarača (Tudor, 1992:22).

Tvrdom pregovorima dobro se brani i prag donjeg prihvatljivog kompromisa te se omogućuje predah potreban za orijentaciju pregovarača. Strategija tvrdog pregovaranja pruža i dobar taktički izgovor za prekid ili zamrzavanje odnosa s drugom stranom. U isto vrijeme, strategija

tvrdog pregovaranja posjeduje i znatne nedostatke kao što su prema Hercigonji (2017:21) npr.:

- reduciranje ciljeva,
- onemogućuje postizanje najboljih rezultata ni iskorištavanje svih mogućnosti koje pregovaračka situacija pruža,
- troši značajne vremenske resurse,
- onemogućuje kreativnost,
- kompromis je iznuđen velikim pritiskom na jednu stranu, iscrpljenošću, ucjenom, prijetnjom, i drugim okolnostima,

Većina pregovarača će htjeti izbjeći tvrdo pregovaranje. Neki od načina izbjegavanja tvrdih pregovora su (Štimac, 2013):

- kontra potezima šokirati suprotnu stranu; zahtjevima ili snagom,
- tijekom pregovora držati pod kontrolom,
- pravovremeno upozorenje drugoj strani da se takav način pregovaranja ne prihvaća.

Za „omekšavanje“ tvrdih pregovora dobro je i promijeniti mjesto razgovora, napraviti pauzu, izmijeniti članove pregovaračkih ekipa, izmijeniti redoslijed tema, odnosno prebaciti se na druge teme, suziti opseg pregovora, i drugo. Korisno je i istražiti razlog zašto su pregovori tako čvrsti. Možda se suprotna strana nalazi u problemima, a razlog tvrdog pregovaranja može ležati i u osobnosti pregovarača (Tudor, 1992:23).

S druge strane, postoje i pregovarači koji će željeti ući u tvrde pregovore kako bi pokazali svoju snagu i veličinu ili da bi nešto dokazali. Postoje i pregovarači koji gotovo pa isključivo upotrebljavaju tvrdo pregovaranje, no, kao što je rečeno, strategije pregovaranja potrebno je prilagođavati konkretnoj pregovaračkoj situaciji, suprotnoj strani, ciljevima i drugo.

4.2.2. Meko pregovaranje

Strategiju mekog pregovaranja obilježava postizanje sporazuma bilo koje vrijednosti. Cilj je sporazum sam po sebi (ne mora nužno ni biti kvalitetan). Važan cilj mekog pregovaranja je i stvaranje ili održavanje dobrih međuljudskih odnosa i dugoročne suradnje. U mekom

pregovaranju teži se popustima i kompromisima, a zdravi konflikt interesa izostaje. Sporne teme i točke izbjegavaju se te se „bježi“ u udobniju zonu (Perkov, 2019).

„Ovakva pregovaračka strategija poduzima pretjeranu aktivnost i susretljivost kod diskutabilnih točaka. U svakom slučaju daje se kompromis i ustupak kao odgovor na zategnutu situaciju. S obzirom na to da je cilj sporazum, rijetko će se dogoditi da on izostane“ (Hercigonja, 2017:22).

Kod upotrebe strategije mekog pregovaranja prednosti su te što se postiže sporazum, pruža se mogućnost dugoročne suradnje te se postiže uzajamna tolerancija. Nedostaci su ti što je jedini cilj često samo sporazum. Meko pregovaranje također ne dovodi do racionalnog utroška vremena. Prerano se poseže za kompromisnim rješenjima te nedostaju zajednička rješenja i kreativnost (Štimac, 2013).

Bez obzira na ozbiljne nedostatke mekih pregovora, postoje okolnosti i kada će ova strategija biti prikladna. Ukoliko je pregovarač ovisan o nadmoćnoj drugoj strani, kao svoj cilj postaviti će sporazum, a sve ostalo prilagodit će tomu. Kada razvoj poslovne situacije pregovarača ide na gore ili ulazi u vremensku oskudicu, mekim pregovaranjem i postizanjem sporazuma pregovarač to misli presresti. Ukoliko je riječ o poznatoj i stabilnoj situaciji koja je dio duljeg poslovnog odnosa, dva meka pregovarača lako će doći do novog sporazuma i potvrđivanja dobrih i dugoročnih odnosa. Pregovarač može pribjegavati mekom pregovaranju i iz razloga što je jednokratni kompromis (sa slabim ili nikakvim pokrićem vlastitih potreba) manje važan od dugotrajnog poslovnog odnosa (Tudor, 1992:30).

Meko pregovaranje može biti sukladno osobnosti pregovarača, međutim, dugotrajnim i učestalim korištenjem ove strategije često se radi na svoju štetu te se ne koriste sve mogućnosti. Postoje i situacije kada će pregovarači htjeti izbjeći meko pregovaranje. U tom slučaju, ne treba odmah prihvatiti ponuđeno, povlačiti se i nuditi rani ustupak. Također ne preporučuje se ni bezuvjetno vjerovanje drugoj strani, otkrivanje svih resursa te težnja stvaranju ili održavanju prijateljstva. Umjesto toga, potrebno je tražiti više od druge strane, oduprijeti se pritisku, sačekati da protivnik prvi popusti, dopustiti prelazak mekih pregovora u druge vrste pregovora, i drugo (Štimac, 2013).

Strategiju mekog pregovaranja dobro je primjenjivati samo u određenim okolnostima. Ukoliko se primijeni u krivo vrijeme, prijete opasnosti te do izražaja dolaze nedostaci mekog pregovaranja o kojima je bilo govora.

4.2.3. Pozicijsko pregovaranje

U strategiji pozicijskog pregovaranja pregovarači troše dosta vremena braneći svoju poziciju i napadajući drugu stranu. Pri korištenju objektivnih kriterija pregovarači bolje koriste vlastito i tuđe vrijeme razgovarajući o mogućim rješenjima (Dobrijević, 2015:191).

Strategija pozicijskog pregovaranja smatra se najčešće korištenom strategijom. Okarakterizirana je tvrdim stavom o vlastitom zahtjevu s jedne strane te čvrstim i jednostranim zagovaranjem vlastitog rješenja. I suprotna strana u pregovorima najvjerojatnije zagovarati će isto pa dolazi do pozicijskog rata. Pri upotrebi ove strategije izostaju ulazne rasprave o okolnostima, interesima svake strane, inicijalnim prijedlozima i mogućim rješenjima. Ti se dijelovi pregovara preskaču zbog čega dolazi do preuranjenog postavljanja zahtjeva čime se ulazi u pozicijsko pregovaranje. Razlika između strategije tvrdog pregovaranja i pozicijskog pregovaranja je u tome što prva brani vlastite interese, a druga interese i zahtjeve (Tudor, 1992:25).

Pozicijsko pregovaranje također u određenim situacijama može biti prikladno. Npr., pregovarač može pregovore započeti pozicijskim otvaranjem da bi nakon zajedničke rasprave saznao namjere protivnika te zatim koristiti druge strategije i taktike. Pozicijskim pregovaranjem moguće je sniziti nade i očekivanja druge strane te pripremiti se za drugu rundu pregovora. Pozicijska borba može se koristiti za neproduktivno trošenje vremena, kao i za namjerni ulazak u pat situaciju gdje će za izlaz iz nje suprotna strana morati nešto dati. Pozicijsko pregovaranje koristi se i u okolnostima kada je primjerena upotreba tvrdog pregovaranja jer su te dvije strategije komplementarne (Nastavni materijali, 2013/2014). Ovo su ujedno i prednosti strategije pozicijskog pregovaranja.

Kao nedostatke strategije pozicijskog pregovaranja moguće je izdvojiti (Štimac, 2013):

- „izostanak kvalitetnog sporazuma,
- nepotrebno trošenje resursa,

- ugrožavaju se međuljudski odnosi,
- ne dolazi se do optimuma,
- nesigurnost provedbe sporazuma“.

U slučaju pozicijskog rata, pozicijsko pregovaranje može biti posebno iscrpljujuće i dugotrajno. Neki pregovarači takve pregovore žele izbjeći. Jedan od načina na koji se to može učiniti je tako da svaka strana bude obvezna predložiti nekoliko alternativnih prijedloga i rješenja. Još jedan od načina je zabrana postavljanja konačnih zahtjeva prije nego za to nastupiti trenutak. Preuranjene zahtjeve ne treba prihvatiti, nego ignorirati (Villach Čeliković i Čizmadija, 2012:275). Drugi od načina izbjegavanja pozicijskog pregovaranja jednaki su kao i u slučaju tvrdog pregovaranja (npr. uzimanje pauze, promjena redoslijeda tema, promjena članova pregovaračkih timova...).

4.2.4. Fiktivno pregovaranje

Fiktivno pregovaranje specifična je strategija pregovaranja. Dok druge strategije teže postizanju sporazuma, fiktivno pregovaranje za cilj nema pregovaranje niti dogovor. Cilj ove strategije je upotreba taktičkih poteza kako bi se izbjeglo postizanje sporazuma i njegova provedba (Štimac, 2013).

Fiktivno pregovaranje može se prepoznati po tome što pregovarač odgađa sastanak, bježi od konkretizacije i kompromisa, nema dovoljna ovlaštenja, koristi neobvezujuće i nekonkretne formulacije u sporazumu, daje nejasne uvjete, ograđuje se i ostalo. Neki od razloga upotrebe ove strategije su industrijska špijunaža, vremenski tjesnac, odlaganje izvršenja svoje obveze, zavaravanje partnera, odvlačenje pažnje i dr. (Perkov, 2019).

Prednosti fiktivnog pregovaranja ovise o ciljevima, svrsi i zadacima poslovnog pregovaranja. Jedna od prednosti ove strategije je i pragmatičnost pregovora. No, cilj fiktivnog pregovaranja nije kvalitetan sporazum niti racionalna upotreba resursa. Čak ukoliko do sporazuma i dođe, on se u praksi neće provesti. Za razliku od mekog pregovaranja, ne doprinosi ni dobrim i dugotrajnim odnosima (Štimac, 2013). Upotreba strategije fiktivnog pregovaranja krši se i sa etičkim načelima u poslovnom pregovaranju.

Osim ukoliko se ne susretnu dva fiktivna pregovarača, svi drugi pregovarači htjeti će izbjeći ovakvu vrstu pregovora. To je moguće učiniti postavljanjem kontrolnih pitanja i provjerama koje za cilj imaju doznati jesu li takvi pregovori možda u tijeku. Ukoliko jesu, iz njih se moguće izvući upotrebom rezervnog, tj. alternativnog rješenja. Potrebno je neutralizirati korist druge strane i započeti pregovore na osnovama principijelnog pregovaranja (Villach Čeliković i Čizmadija, 2012:275). Principijelno pregovaranje ujedno se smatra i jedinom strategijom koja u potpunosti može zadovoljiti sve strane koje sudjeluju u pregovaračkom procesu.

4.2.5. Principijelno pregovaranje

Principijelno pregovaranje jedina je vrsta pregovaranja koja teži cjelovitom pregovaranju. Cjeloviti pregovaranja zahtijeva napor i slijeđenje određenih pravila, no istovremeno može osigurati i najbolje rezultate za sve strane koje sudjeluju u pregovorima. Kao ciljevi principijelnog pregovaranja mogu se navesti (Hercigonja, 2017:22):

- „kvalitetan sporazum,
- racionalan utrošak vremena, energije i sredstava,
- doprinos dobrim međuljudskim odnosima,
- najšira moguća rješenja,
- neočekivano zajednička rješenja,
- optimum operativnosti i dugoročnosti rješenja,
- pouzdana provedba“.

Strategija principijelnog pregovaranja temelji se na četiri osnovna elementa (Dobrijević, 2015:81):

1. ljudi
2. interesi
3. alternative
4. kriteriji

Ljude je potrebno odvojiti od problema. Na putu ostvarivanja interesa i ciljeva poslovnog pregovaranja često se nalaze emocije. U pregovaranju se lako zaboravi da pregovarač mora izaći na kraj ne samo s emotivnim problemima i percepcijom druge strane, već i s vlastitim.

Ljutnja i frustracija često mogu biti prepreka postizanju kvalitetnog sporazuma (Dobrijević, 2015:81). Pregovarači se također moraju međusobno uvažavati.

Sljedeći element principijelnog pregovaranja odnosi se na interese. Umjesto pozicija, u fokus treba staviti interese. To je iz razloga što pozicije obično ono što pregovarači zaista žele stavljaju u drugi plan. Nadalje, kompromis temeljen na pozicijama najčešće ne rezultira sporazumom koji uvažava potrebe obje strane. Osnovne ljudske potrebe najmoćniji su interesi. Među njima mogu se ubrojiti sigurnost, ekonomsko stanje, pripadnost te priznanje i kontrola nad vlastitim životom. Bez obzira što je riječ o osnovnim ljudskim potrebama, u poslovnom pregovaranju često se događa da se o njima ne vodi računa. U istim pregovorima, svaka strana može imati mnogo interesa, no samo je malo interesa koji dovode do sukoba. Problem je potrebno predstaviti prije rješenja, a zatim pronaći rješenje koje će biti od koristi za obje strane te koje će ujedno riješiti problem (Hercigonja, 2017:22).

Sljedeći element principijelnih pregovora odnosi se na osmišljavanje što više alternativa prije donošenja odluke, odnosno sporazuma. Sve eventualne pritiske u tijeku pregovora potrebno je staviti na stranu jer je pod pritiskom teško doći do optimalnog rješenja. Osim toga, sa nalaženjem najboljeg rješenja nije dobro žuriti.

Posljednje načelo odnosi se na inzistiranje da se sporazum ili rezultat pregovora temelje na objektivnom kriteriju ili standardu. Inzistiranje na svojem mišljenju pregovaraču može osigurati pobjedu ukoliko su interesi pregovarača direktno suprotstavljeni. No, umjesto tako tvrdog i jednostranog rješenja valja koristiti pravedne i objektivne standarde koji su nezavisni od bilo čijeg mišljenja.

„Upravljanje suprotstavljenim interesima zahtijeva i podrazumijeva prepoznavanje potreba, otkrivanje namjera, uvažavanje situacija obje strane. Komunikacija se odlikuje uspješnim govorom i slušanjem. Govor je konkretan, razgovijetan, jasan, jednostavan, temelji se na argumentima, valjanom logičnom zaključivanju, dokazima, činjenicama. Pažljivo slušanje znak je da se želi slušati i razumjeti. Dobri su međuljudski odnosi cilj za sebe koji se ostvaruje asertivnim načinom: pošteno zalaganje za sebe, uvažavanje drugih, podržavanje pozitivnog ozračja“ (Villach Čeliković i Čizmadija, 2012:278). Iz prethodnog citata jasno je da su za korištenje strategije principijelnog pregovaranja pregovarač treba posjedovati najviše odlike o kojima je bilo govora u ovom radu.

5. Odlike i vrste pregovarača

U ovom poglavlju reći će se nešto i o samim pregovaračima koji sudjeluju u pregovaračkom procesu. Kako bi poslovni pregovori rezultirali uspjehom, nužno je da pregovarač posjeduje određene odlike.

5.1. Odlike kvalitetnog pregovarača

Odlike kvalitetnog pregovarača jednostavno se mogu podijeliti u dvije skupine. Jedna se odnosi na znanje, a druga na osobnost.

5.1.1. Znanje

Za pregovaranje se može reći i da je to vještina za koju je potrebno znanje. S obzirom da se radi o vještini, valja naglasiti da je potrebno vrijeme i vježba kako bi se vještina usavršila. Stoga vještina pregovaranja u sebi sadrži znanja te sposobnosti koje pregovarač razvija vremenom (Bartolović, 2017:10).

Kvalitetan pregovarač posjeduje znanje o procesu pregovaranja, pregovaračkoj materiji, strategijama pregovaranja, itd. Znanje je nešto što se steče učenjem, stoga je nužno kontinuirano educiranje pregovarača. Poduzeća i organizacija trebaju ulagati u znanje pregovarača, no isto tako pregovarači se trebaju i samostalno educirati i razvijati.

Znanje o pregovaračkoj materiji i pregovaranju općenito, uz rad na pripremi i planiranju pregovora, smatraju se i najvažnijim čimbenikom uspješnosti poslovnog pregovaranja (Križman Pavlović i Kalanj, 2008:72). Znanje je važno i u konkretnim pregovaračkim situacijama. Npr., ukoliko pregovarač dobro poznaje potrebe i želje vlastitih klijenata, kao i suprotne strane, njegova pregovaračka moć raste. Pregovaračke vještine u kombinaciji sa znanjem također povećavaju pregovaračku moć (Hercigonja, 2017:15).

U određenim pregovaračkim situacijama kod pregovarača su potrebna i znanja van domene poslovnog pregovaranja. Npr., kontekst pregovaranja postaje puno složeniji kada se uključe

pripadnici različitih kultura. Pregovarač tada treba posjedovati znanja i o vrijednosti pripadnika kulture s kojima pregovara (Hercigonja, 2017:55).

Osim znanja kako pregovarati, u svakoj pregovaračkoj situaciji važno je i znanje pregovarača o resursima koje kontrolira i koje se mogu upotrijebiti za rješavanje problema koji je tema pregovora. Također, važno je i znanje o resursima koje kontrolira strana s kojom se pregovora (Dobrijević, 2015:115).

Za povećanje opsega znanja o tome kako pregovarati važne su edukacije o pregovaranju. Nažalost, u hrvatskim poduzećima edukacija o pregovaranju rijetko se provode. Razlozi koji se često navode zbog kojih se edukacije rijetko održavaju su financijske poteškoće, nerazumijevanje viših upravljačkih razina koje još ne raspoznaju potrebu za organizacijskim promjenama, veće povjerenje u vlastito iskustvo negoli znanje iz knjiga ili isporučeno od vanjskih konzultanata, itd. (Tomašević Lišanin, 2004:155).

„Pregovaranje mora imati cilj iza kojega stoje interesi i potrebe poduzeća, a sve to kako bi se bolje poslovalo i ostvarivao profit. S obzirom na to, sustavno je ulaganje u stjecanje znanja i vještina poslovnog pregovaranja vrlo važno u svim poduzećima pa su opća osposobljenost i selektivan izbor pregovarača, koji će zastupati poduzeće spram potencijalnog ili postojećeg poslovnog partnera, posebno važni za uspješan ishod pregovora“ (Brezak, 2011:156).

Ipak, bez obzira na slabu spremnost poduzeća na upućivanje zaposlenika na edukacije o poslovnom pregovaranju, one u Hrvatskoj postoje. Jedan od seminara održava se na sveučilištu Libertas. Ciljevi seminara su (Libertas hr., 2022):

- upoznavanje polaznika s teorijskim i praktičnim aspektima umijeća pregovaranja,
- upoznavanje polaznika s vrstama i karakteristikama pregovorima, pregovaračkim fazama, pregovaračkim metodama i tehnikama,
- približavanje pregovaračkog konteksta i praktičnim pregovaračkih vještina kroz radionicu tj. simulaciju multilateralnih i bilateralnih pregovora.
- davanje konkretnih savjeta za usavršavanja vlastitih pregovaračkih vještina i taktika te komunikacijskih, prezentacijskih i analitičkih vještina.

U sklopu studijskih programa postoje i kolegiji koji se specifično odnose na poslovno pregovaranje (najčešće na ekonomskim i poslovnim studijima). Iako mnogi smatraju da se

dobar pregovarač rađa, da se vještina poslovnog pregovaranja stječe iskustvom te da se pregovaranje ne može naučiti iz knjiga, iskustva i nalazi stručnjaka pokazali su kako je takav pristup pogrešan. Za uspješno pregovaranje značajna su i formalna i neformalna edukacija, kao i praktično iskustvo, dok je talent samo u manjoj mjeri odgovoran za uspjeh.

5.1.2. Osobnost

Uspješan pregovarač je inteligentna i produhovljena osoba koja odiše elegancijom, dostojanstvom i razvijenom sklonošću prema igri. Voli pobjeđivati, ali se pri tom ne koristi nečasnim ili prljavim potezima. Osjeća snažnu sklonost prema rješavanju problema. Osim znanja, krase ga nezavisno ali fleksibilno mišljenje, visoka motiviranost, radoznalost i smisao za humor (Vesić i Beko, 2011:173).

Pregovarači trebaju posjedovati različite vrste inteligencija kao što su kognitivna, emocionalna, socijalna, duhovna, i dr. Svaka od vrsta inteligencije može imati značaj za proces poslovnog pregovaranja. Npr., „istraživanja su pokazala da pozitivno raspoloženi pregovarači ulijevaju povjerenje i ohrabrenje u međusobne odnose te su stranke sklonije ustrajnosti i vjeri u dobar ishod pregovora“ (Bartolović, 2017:35).

Kada je riječ o osobnosti pregovarača, postoje poželjne i nepoželjne osobnosti. Među poželjne osobnosti mogu se ubrojiti (Štimac, 2020):

- „strpljivost i izdržljivost,
- spremnost na preuzimanje rizika i sposobnost toleriranja dvosmislenosti,
- primanje i davanje ustupaka bez raspolaganja potpunim informacijama,
- asertivnost“.

Od navedenih poželjnih osobina posebno valja izdvojiti asertivnost. Ta se osobina odnosi na zauzimanje za sebe i svoje potrebe, no bez da se time ugrožavaju drugi. Asertivna osoba vlastite interese smatra opravdanim i ispravnim, no istovremeno ne umanjuje značaj tuđeg mišljenja. Pregovarači trebaju shvatiti činjenicu da druga strana nije neprijatelj stoga ju tako ne treba ni promatrati (Vesić i Beko, 2011:173).

Tomašević Lišanin (2010) kao osnovne vrline pregovarača navodi:

- harmoničnost – sposobnost objektivnog analiziranja vlastitih i tuđih interesa te sposobnost zauzimanja tuđe perspektive,
- pragmatičnost – praktičnost i svrsishodnost,
- inovativnost (kreativnost) – osmišljavanje novih rješenja,
- vizionarstvo – sposobnost oblikovanja i stvaranja budućnosti,
- strateško promišljanje – priprema izrađene strategije koja sadržava vlastite interese o kojima se pregovara,
- iskrenost i poštenje,
- mentalitet obilja (nasuprot mentalitetu škrtosti),
- zrelost u shvaćanju situacije,
- orijentacija na sustav,
- aktivno slušanje.

„Vrhunski pregovarači imaju širinu pogleda na pregovarački proces i uvijek se trude pronaći zajednički jezik sa stranama u pregovaračkom procesu, sposobni su oblikovati rješenja koja su obostrano prihvatljiva, stvaraju vrijednost u pregovaračkom procesu kroz princip sinergije ($2 + 2 = 5$), orijentirani su na sustav i dugoročne odnose“ (Bartolović, 2017:38).

Mnogi autori jasnu komunikaciju smatraju najvažnijom osobinom dobrog pregovarača. Temelji uspješne komunikacije su sažeta priča, aktivno slušanje, konstruktivno postavljanje pitanja, pozitivna neverbalna komunikacija i izbjegavanje skrivenih značenja. Sve skupa zajedno stvara pozitivnu pregovaračku klimu (Dobrijević, 2015:153).

Kao nepoželjne osobine kod pregovarača mogu se navesti (Štimac, 2020):

- strah i izbjegavanje konflikta,
- potreba da se svakom sviđa,
- ograničenost duha,
- neorganiziranost,
- nepoštenje,
- očigledno ratoborstvo.

Pregovarač će imati daleko veće šanse za uspjeh ukoliko ima što manje nepoželjnih osobina, a što više poželjnih. Osobine su nešto što je jednim dijelom i stečeno, no njih se također može

razvijati i trenirati. Zbog toga je važno da su pregovarači svjesni svojih osobina, prednosti i slabosti, a kako bi se mogli razvijati.

5.2. Vrste pregovarača

U praksi se mogu identificirati različite vrste pregovarača. Njih je moguće promatrati sukladno strategiji pregovaranja koju upotrebljavaju.

5.2.1. Pregovarači sukladno strategiji koju upotrebljavaju

U pregovorima se postavlja dilema bi li jedna strana trebala dobiti ono što želi pod svaku cijenu ili treba ostati u dobrim odnosima sa drugom stranom. Na temelju toga pregovarači se generalno mogu podijeliti na tvrde i meke (sukladno tvrdoj i mekoj strategiji pregovaranja). Tvrdi pregovarači su skoncentrirani na ostvarivanje svojih interesa, vide svaku situaciju kao borbu u kojoj dobiva onaj tko duže izdrži. Meki pregovarači su mnogo više okrenuti ka odnosima sa drugom stranom, žele prijateljsko rješenje ali često završe sa osjećajem iskorištenosti (Vesić i Beko, 2011:175).

Tvrdi pregovarači svaku situaciju vide kao borbu gdje strana koja zauzimanjem ekstremnije pozicije izdrži dulje, bolje i proizlazi. Tvrdi pregovarači žele uvijek pobijediti, a polaze od stava da oni dobivaju, a suprotna strana gubi (Villach Čeliković i Čizmadija, 2012:275). Meki pregovarači su tolerantni što predstavlja dobro osnovu za isprepletanje poslovnih aktivnosti u budućem razdoblju (Hercigonja, 2017:22).

Je li pregovarač tvrd ili mekan samo po sebi ne znači mnogo; štoviše, bolje je da je pregovarač kompetentan i kvalitetan, nego tvrd ili mekan. Često je zauzimanje tvrdog pregovaračkog stava prikrivanje pregovaračkog neznanja pojedinaca koji pregovaraju (Katanić, 2013). Meki pregovarači svoj stav često zauzimaju kako bi izbjegli sukobe te ostali u dobrim odnosima sa suprotnom stranom.

U slučaju da se susretnu dva meka pregovarača oni će prije svega željeti ostati u dobrim odnosima i što prije završiti pregovore, zbog čega neće ući u potpunosti u problem i moguća rješenja. To može uzrokovati stvaranje nepotpunog dogovora gdje je očekivani rezultat „traljava“ pobjeda obje strane. Osim toga, moguće je i nepostizanje dogovora radi očuvanja

dobrih odnosa gdje je očekivani rezultat onda poraz obje strane. Međutim, postavlja se pitanje kako će se dobri odnosi u budućnosti očuvati ukoliko pregovarači ne uspijevaju zadovoljiti neki svoj interes. Kada se sretnu tvrdi i meki pregovarač, pobjednik će, barem u prvoj rundi, biti tvrdi, dok će meki pregovarač biti gubitnik. No, meki pregovarač kada vidi da je iskorišten zbog svoje mekoće može postati tvrdi (Šarenac i dr. 2006:27). U susretu dva tvrda pregovarača dolazi do pravog sukoba te je očekivani rezultat poraz obje strane

Upotrebom samo mekog ili tvrdog načina pregovaranja uvijek se balansira između interesa i odnosa te se pregovarači teško mogu fokusirati na ideje koje će pomoći rješavanju problema na obostrano zadovoljstvo (Šarenac i dr., 2006:27). Osim tvrdih i mekih pregovarača, sukladno vrsti strategije koju upotrebljavaju, postoje i druge vrste pregovarača kao što su pozicijski, fiktivni i principijelni pregovarači.

Pozicijski pregovarači inzistiraju na vlastitim interesima te zagovaraju vlastita rješenja. Pregovore će započeti gotovim zahtjevima, bez diskusije i usuglašavanja, čime se ograničava kreativnost i broj mogućih rješenja (Villach Čeliković i Čizmadija, 2012:275). Pozicijski pregovarač zauzima poziciju, nakon čega može slijediti obrazlaganje, natezanje, eventualno popuštanje, „mrtva trka“ a sve dok se ne postigne nategnuti kompromis. Osnovna razlika tvrdog i pozicijskog pregovarača je ta što tvrdi brani vlastite interese, a pozicijski interese i zahtjeve (Hercigonja, 2017:22). Pozicijski pregovarači drugu stranu žele uvjeriti da se složi s njihovim rješenjem, no to rješenje ujedno odgovora interesima samo jedne strane. Mogu postavljati prevelike zahtjeve, nametati neopozive obaveze, uvjeravati i prijetiti, što pak može dovesti do sukoba. Pozicijski pregovarači iz pregovara često izlaze sa slabim rezultatima koji su većinom posljedica nategnutih kompromisa (Dobrijević, 2015:210).

Fiktivni pregovarač upotrebljava različite taktike kako bi izbjegao sporazum i njegovu provedbu. Međutim, to ne znači da fiktivni pregovarač ne teži ispunjenju ciljeva. Npr., to mogu biti „poslovna špijunaža, odugovlačenje i guranje druge strane u vremenski škripac, odlaganje izvršenja obveza, odgađanje pregovora zbog novih i boljih uvjeta, zadržavanje i odvlačenje pozornosti s boljih poslova. Potrebno je izbjeći i što prije pobjeći iz ovakvog oblika pregovaranja“ (Villach Čeliković i Čizmadija, 2012:276).

Principijelni pregovarač spreman je dati i dobiti ustupke. Njegov cilj je da se nakon pregovara svi osjećaju zadovoljni i kao pobjednici. Principijelni pregovarač zapravo je

kombinacija tvrdog pregovarača, kada se radi o odlučivanju o vrijednostima te mekog pregovarača, kada se radi o stranama i ljudima. Ne koristi se nikakvim trikovima te zagovara pregovaranje s ciljem i pregovaranje nad sadržajem. Principijelni pregovarač štiti vlastite interese ili interese osobe koja zastupa, no pri tome je pravedan. Ustraje na objektivnim kriterijima te žele pronaći rješenje od obostrane koristi (Villach Čeliković i Čizmadija, 2012:276). Principijelni pregovarač potiče traganje za zajedničkim dobrom kad je god to moguće u situacijama sukobljenih interesa te inzistira na rezultatima zasnovanim na fer standardima koji su nezavisni od volje bilo koje strane u pregovorima (Vesić i Beko, 2011:173). Principijelni pregovarači trebaju imati posebno razvijenu asertivnost, koja je istaknuta kao jedna od vrlo važnih za uspješnost poslovnog pregovaranja.

5.2.2. Ostale podjele pregovarača

Osim podjele prema strategiji koju pregovarači upotrebljavaju, postoje i druge podjele. Jedna od njih pregovarače promatra sa psihološkog aspekta. Najčešće se izdvajaju sljedeće vrste pregovarača (Vesić i Beko, 2011:174):

- dominantni pregovarači,
- ekstrovertni pregovarači,
- introvertni pregovarači,
- nevinašca,
- glumci,
- filozofi,
- čuvar.

Dominantni pregovarači nastoje dominirati u pregovorima. Koriste se grubom taktikom, skloni su davanju naredbi i zapovijedi, posjeduju kompleks inferiornosti, galame i viču, pobijaju argumente druge strane i sl.

Ekstrovertni pregovarači koriste isti pristup kao i dominantni, no u svom nastupu su površniji. Nastoje da pregovori završe brzo te da budu kratki što im ide u prilog. Prekomjernu pažnju pridodaju izgledu i materijalnom okruženju.

Introvertni pregovarači nevoljko pristaju na prigovore. Nemaju povjerenje u druge ljude, nisu komunikativni i boje se da će pregovori završiti na njihovu štetu.

Nevinašca su pristojni pregovarači koji odaju dojam da žele učiniti sve samo da se pregovori završe mirnim rješenjem. Odaju dojam smirenosti i uvjerenosti da će pristati na bilo koje mirno rješenje. No, u slučaju da pregovori potraju, mogu se pretvoriti u opasnog pregovarača te sugovornika dovesti u podređen položaj.

Glumci su pregovarači koji koriste sve vrste glume. Važnija im je sama forma, odnosno utisak da sve dobro izgleda, nego sam rezultat pregovora. No, unatoč tomu, od forme su im draži vlastiti ciljevi.

Filozofi su nepredvidivi pregovarači koji ostavljaju dojam kao da ne znaju što žele. Međutim, jako dobro znaju koji su im ciljevi.

Čuvari su konzervativniji pregovarači koji vjeruju u tradicionalne vrijednosti. Koriste tzv. zdravorazumsku logiku te žele da nakon pregovora obje strane bude zadovoljne sporazumom, odnosno rješenjem. Ne vole da ih se na išta nagovora niti oni druge nagovaraju.

Jedna od podjela pregovarača dijeli na sljedeći način (The Black Swan Group, 2017):

- analitički tip,
- prilagodljivi tip i
- asertivni tip.

Analitički tip pregovarača sebe vidi kao realističnu, pripremljenu i pametnu osobu. Drugima može izgledati kao hladna i nedruželjubiva osoba. Sve dok druga strana ne izaziva sukob, s njom će aktivno održavati odnos. Najviše ih zanima pribavljanje činjenica i informacija. Važna im je priprema za pregovore. Radije rade samostalno, metodični su i marljivi, ne vole iznenađenja. Po prirodi su skeptični. Spremni su dati ustupke samo za ono za što su već unaprijed dobro promislili. Kada primaju ustupke, misle da je riječ o zamci ili prevari.

Prilagodljivi tip sebe vidi kao ljubaznu i razgovorljivu osobu koja je usredotočena na dobar odnos. Druga strana ih može vidjeti kao prijateljske osobe koje previše pričaju. Najvažniji im je dobar odnos sa drugom stranom, stoga najviše ulažu u izgradnju odnosa. Prilagodljivi tip je optimistična osoba koja teži mirnim rješenjima. Međutim, lako ga se omete te često loše

upravlja vremenom. Voljni su prvi nešto ponuditi ili dati te za to često ne očekuju ništa zauzvrat. Kada dobiju nešto to prvi, polaskani su te to smatraju potvrdom dobrih odnosa.

Asertivni pregovarači u pregovore ulaze s dobro planiranim pregledom svojih potreba. Sebe vide kao poštene i direktne osobe, dok ih drugi mogu vidjeti kao pretjerano emocionalne osobe. Utvrđuju potrebe i granice na pošten način te uvažavaju razlike i potrebe druge strane. Istovremeno, zalažu se za sebe. Prema njima, dogovor se može postići, no za njega je potrebno odvojiti vrijeme da se iznađe zadovoljavajuće rješenje. Zalažu se za jasnoću i transparentnost sporazuma.

Pregovarač može imati svoj dominantan tip i preferiranu strategiju koju koristi, no to ne znači da se ne može prilagođavati drugoj strani i konkretnim pregovaračkim situacijama. To znači da u različitim situacijama može koristiti i različite strategije. Međutim, on će i dalje imati svoju osobnost, nešto što ga karakterizira te prednosti i mane naspram drugih pregovarača.

6. Istraživanje o tipovima pregovarača i strategijama pregovaranja

U ovom poglavlju opisuje se istraživanje o tipovima pregovarača i strategijama pregovaranja. Istraživanje je provedeno u svrhu diplomskog rada.

6.1. Opis istraživanja

Istraživanje je provedeno u obliku ankete ([Prilog 1](#)) putem Google obrasca u razdoblju 18.03.2022.-22.05.2022. U istraživanju je ukupno sudjelovalo 30 ispitanika različite dobi, spola, uloge u poslovnom subjektu te djelatnosti u kojoj poslovni subjekt posluje. Ispitanicima je ukupno postavljeno 15 pitanja.

6.2. Rezultati istraživanja

Od ispitanika se prvo tražilo da navode spol. Od ukupnog broja ispitanika (30), 19 (63,3%) muškog je spola, a 11 (36,7%) ženskog spola. Najviše ispitanika, njih 13 (43,3%) u dobi je od 50 – 57 godina. Ukupno 8 ispitanika (26,7%) u dobi je 34 – 41 godina, 5 ispitanika (16,7%) u dobi 42 – 49, a 4 ispitanika u dobi 26 – 33 (13,3%).

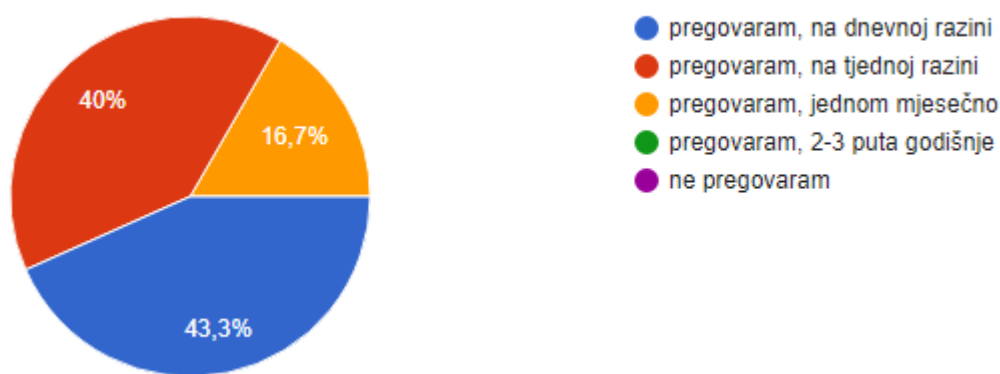
Ispitanici imaju različite uloge u poslovnom subjektu gdje su zaposleni. Čak 16 (53,3%) zaposlenika ima direktorsku ulogu. Ukupno je 7 (23,3%) voditelja odjela, 4 savjetnika (13,3%). Jedan ispitanik (3,3%) je prodajni djelatnik, jedan ravnatelj, a kao jedan odgovor ispitanica je navela samo „radnica“.

Poslovni subjekti u kojima ispitanici rada posluju u različitim djelatnostima:

- poslovanje nekretninama,
- građevinarstvo,
- inženjerstvo i s njim povezano tehničko savjetovanje,
- IT sektor,
- javna uprava,
- komunalna djelatnost,
- obrazovanje,
- osiguravanje,

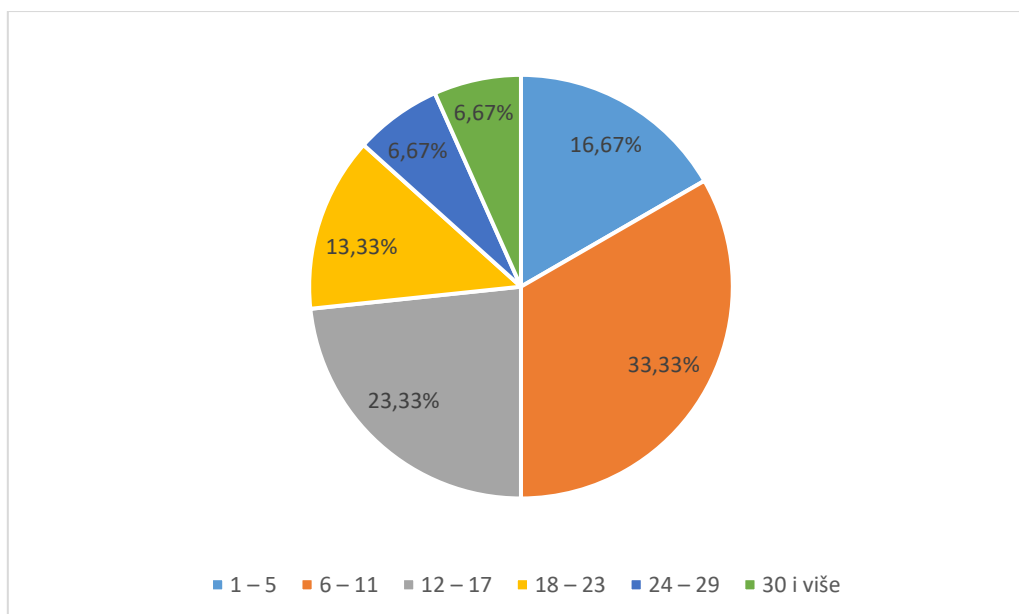
- pravo,
- proizvodnja biogoriva i proteina za ishranu stoke,
- proizvodnja kemikalija i kemijskih proizvoda,
- proizvodnja odjeće,
- proizvodnja ulja i masti,
- savjetovanje, prodaja na malo i veliko,
- telekomunikacije,
- trgovina,
- turizam,
- ugostiteljstvo,
- umjetnost,
- vodoopskrbna djelatnost.

Najviše je ispitanika iz djelatnosti trgovine, njih 5 (16,67%) te iz proizvodne djelatnosti, također 5 (16,67%). Slijedi IT sektor sa 4 ispitanika (13,33%). Bez obzira na različitosti u ulogama i djelatnostima, svi ispitanici u svom poslu pregovaraju. Rezultati odgovora na pitanje pregovaraju li u svom poslu te koliko često prikazani su na Grafikonu 1.



Grafikon 1. Učestalost pregovaranja kod ispitanika

Čak 13 ispitanika (43,3%) pregovara na dnevnoj razini. Na tjednoj razini pregovora 12 ispitanika (40%), a jednom mjesečno pregovara 5 ispitanika (16,7%). Ispitanici imaju različito iskustvo u pregovaranju (Grafikon 2).



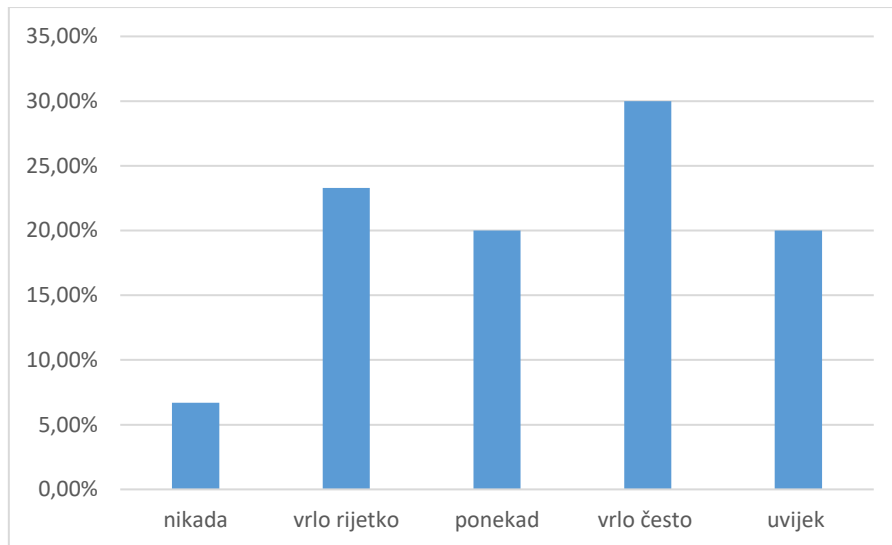
Grafikon 2. Godine iskustva u pregovaranju

Ukupno 10 ispitanika (33,33%) ima 6 – 11 godina iskustva. Slijedi 7 ispitanika (23,33%) sa 12 – 17 godina iskustva u pregovaranju. Ukupno 5 ispitanika (16,67) ima 1 – 5 godina iskustva. U rasponu 18 – 23 godina nalaze se 4 ispitanika (13,33%). Po dva ispitanika imaju 24-29 godina iskustva (6,67%) te isto toliko imaju 30 i više godina iskustva.

Čak 26 ispitanika (86,7%) smatra da poslovno pregovaranje predstavlja značajan izvor konkurentske prednosti. Samo 4 ispitanika (13,3%) poslovno pregovaranje ne smatra značajnim izvorom konkurentske prednosti.

Od 30 ispitanika, 18 ispitanika (60%) navelo je kako se u njihovom poduzeću ne ulaže u edukacije i razvijanje sposobnosti poslovnog pregovaranja. Nasuprot tomu, 12 ispitanika (40%) izjasnilo se da se takve edukacije poduzeću gdje rade provode.

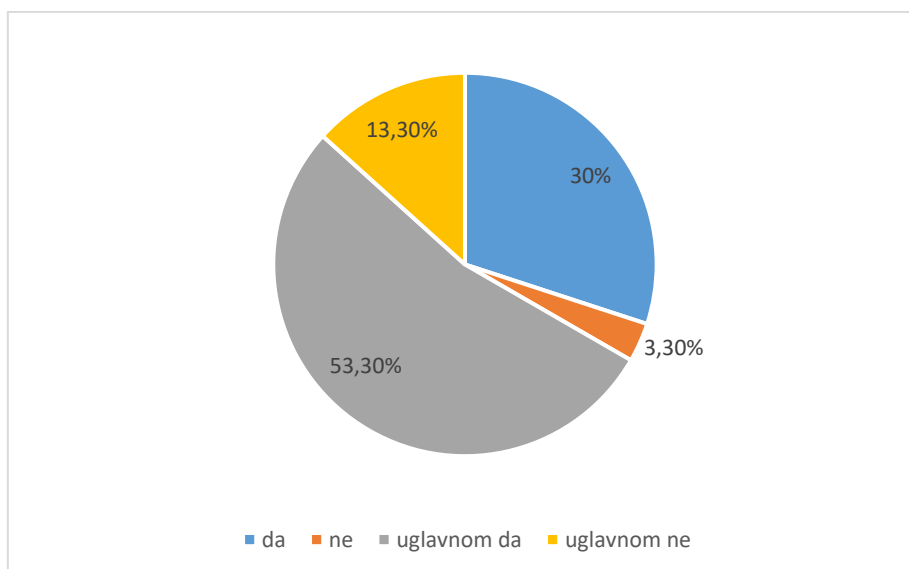
U sljedećem pitanju ispitanici su upitani provode li pripremu prije poslovnih pregovora. Rezultati odgovora prikazani su na Grafikonu 3.



Grafikon 3. Učestalost priprema za pregovore

Najviše ispitanika, njih 9 (30%) vrlo često se priprema za pregovore. Ukupno 6 ispitanika (20%) uvijek se priprema te se isto toliko ispitanika ponekad priprema. Od 30 ispitanika, njih 7 (23,3%) priprema se vrlo rijetko, a 2 ispitanika (6,7%) ne pripremaju se za pregovore.

U sljedećem pitanju ispitanike se upitalo prilagođavaju li strategije i taktike pregovaranju drugoj strani, odnosno strani s kojom pregovaraju. Rezultati odgovora prikazani su na Grafikonu 4.

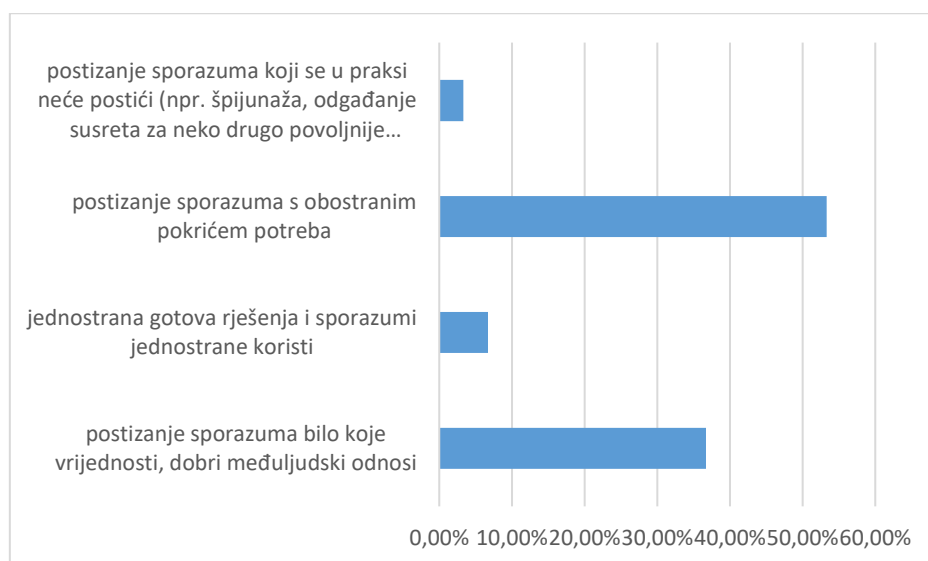


Grafikon 4. Prilagođavanje strategija i taktika pregovora drugoj strani

Najveći broj ispitanika, njih 16 (53,3%) strategije i taktike uglavnom prilagođavaju drugoj strani. To uvijek čini 9 ispitanika (30%). Strategije i taktike uglavnom ne prilagođava 4 ispitanika (13,3%), dok ih uopće ne prilagođava 1 ispitanik (3,3%).

Ispitanike se potom upitalo smatraju li se uspješnim pregovaračima. Njih 28 (93,3%) na ovo je pitanje odgovorilo potvrdno, a samo 2 ispitanika (6,7%) negativno.

U sljedećem se pitanju ispitanike tražilo da navedu koju strategiju pregovaranja najčešće koriste. Rezultati su prikazani na Grafikonu 5.



Grafikon 5. Najčešće upotrebljavanje strategije pregovaranja

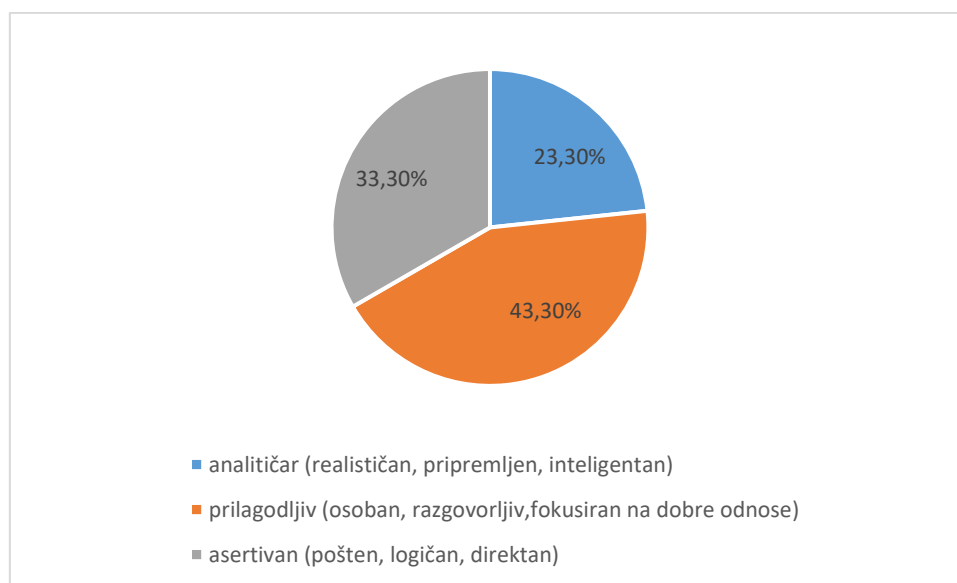
Ukupno 16 ispitanika (53,3%) najčešće upotrebljava strategiju kojom želi postići sporazum s obostranim pokrićem potreba. Slijedi 11 ispitanika (36,7%) koji strategijom žele postići sporazum bilo koje vrijednosti i sporazum koji će rezultirati dobrim međuljudskim odnosima. Ukupno 2 ispitanika (6,70%) koristi jednostrana gotova rješenja i sporazume jednostrane koristi, a 1 ispitanik koristi strategiju za postizanje sporazuma koji se u praksi neće postići (3,30%).

Sljedeće pitanje bilo je otvorenog tipa. Ispitanici su trebali navesti što smatraju najvažnijim za uspješne pregovore. Navedeni su sljedeći odgovori:

- direktnost,
- dobar proizvod, srdačnost i alkohol,

- jasan stav,
- kvalitetna priprema (2 ispitanika),
- ljudskost,
- obostrano zadovoljstvo (3 ispitanika),
- postizanje sporazuma,
- pravi trenutak,
- psihologija i konkurentnost vlastite ponude,
- razumijevanje potreba druge strane,
- vještina pregovaranja,
- zadovoljstvo druge strane.

Ispitanici su potom upitani koji od navedenih tipova pregovarača najviše odgovara njihovom stilu. Rezultati odgovora prikazani su na Grafikonu 6.



Grafikon 6. Tip pregovarača koji odgovara stilu ispitanika

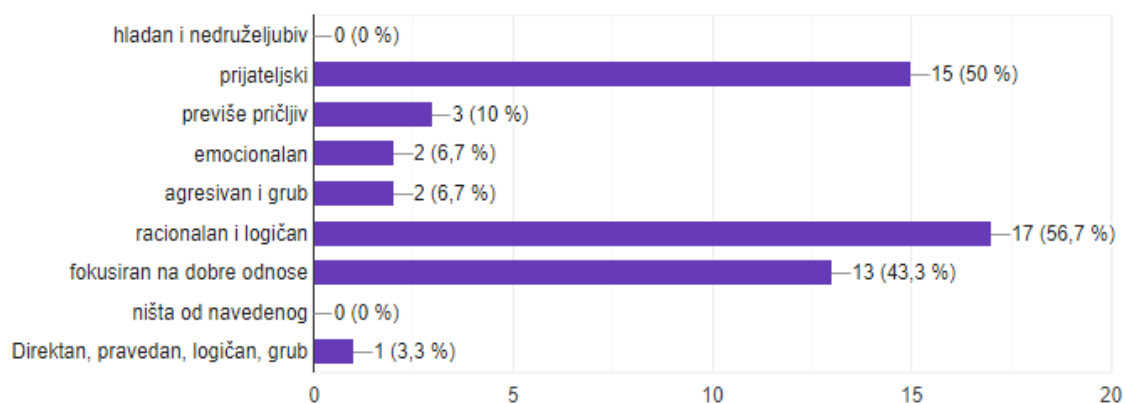
Najveći broj ispitanika, njih 13 (43,3%) smatra kako prilagodljiv tip pregovarača najviše odgovara njihovom stilu. Slijedi asertivan tip kojeg je odabralo 10 ispitanika (33,3%). Na zadnjem mjestu nalazi se analitički tip kojeg je odabralo 7 ispitanika (23,30%).

Od ukupno 13 ispitanika koji smatraju kako prilagodljiv tip najviše odgovara njihovom stilu pregovaranja, osam najčešće koristi strategiju mekog pregovaranja, četiri principijelnog, a jedan ispitanik strategiju fiktivnog pregovaranja.

Od 10 ispitanika koji smatraju da asertivni tip najviše odgovara njihovom stilu pregovaranja, 6 ispitanika najčešće koristi strategiju principijelnog pregovaranja, 3 ispitanika strategiju postizanja sporazuma bilo koje vrijednosti i dobrih međuljudskih odnosa, odnosno meko pregovaranje, a 1 ispitanik najčešće koristi strategiju pozicijskog pregovaranja.

Od 7 ispitanika koji su se opredijelili za analitički tip, njih šest najčešće koristi strategiju obostranog pokrića potreba, odnosno strategiju principijelnog pregovaranja. Jedan ispitanik najčešće koristi jednostrana gotova rješenja i sporazume jednostrane koristi, odnosno pozicijsko pregovaranje.

U posljednjem pitanju ispitanike se tražilo da navedu što misle o tome kako ih vide drugi pregovarači. Odgovori na ovo pitanje prikazano su na Grafikonu 7. Kod ovog pitanja moguće je bilo odabrati više ponuđenih odgovora.



Grafikon 7. Mišljenje ispitanika o tome kako ih vide drugi pregovarači

Više od polovice ispitanika, njih 17 (56,7%) smatra da ih drugi pregovarači vide kao racionalne i logične. To su ponajprije ispitanici koji se smatraju asertivnim ili analitičkim tipom. Polovica ispitanika, njih 15 (50%) smatra da ih druga strana u pregovorima vidi kao prijateljske osobe. Tu je najviše onih koji su označili da se smatraju prilagodljivim tipom pregovarača. Ukupno 13 (43,3%) ispitanika označilo je da misli da ih druga strane vidi kao pregovarače koji su fokusirani na dobre odnose. Ovdje je bilo odgovora svih tipova pregovarača, no nešto više onih koji su naveli da se smatraju prilagodljivim tipom. Ukupno je 3 ispitanika (10%) navelo da smatra kako ih druga strana vidi kao previše pričljive osobe, što

je karakteristično za prilagodljivi tip pregovarača, što su isti ispitanici prethodno i naveli. Od 30 ispitanika njih 2 (6,7%) navela su kako ih drugi pregovarači vide kao emocionalne osobe. To su naveli ispitanici koji se smatraju prilagodljivim tipom, dok je u teorijskoj podjeli rečeno kako asertivne pregovarače druga strana može vidjeti kao pretjerano emocionalne. Ukupno 2 ispitanika (6,7%) navela su kako smatraju da ih drugi pregovarači vide kao agresivne i grube, a 1 (3,3%) kao direktnu, pravednu, logičnu i grubu osobu, što se može pripisati analitičkom tipu pregovarača.

7. Rasprava

Odgovori ispitanika o tome koliko često pregovaraju u sklopu svog posla upućuju na važnost poslovnog pregovaranja u današnjem poslovnom okruženju. Najveći broj ispitanika pregovara na dnevnoj razini. Ukoliko pregovarač posjeduje odlike kvalitetnog pregovarača, učestalim pregovaranjem može doprinijeti i ostvarivanju konkurentske prednosti. To su potvrdili i odgovori na pitanje smatraju li ispitanici da poslovno pregovaranje predstavlja značajan izvor konkurentske prednosti.

Bez obzira što je velika većina ispitanika prepoznala važnost poslovnog pregovaranja za ostvarivanje konkurentske prednosti, ono što nije dobro je ulaganje u edukacije i razvijanje sposobnosti poslovnih pregovarača. Većina ispitanika izjasnila se kako se u njihovom poduzeću ne provode takve edukacije, što pomalo i začuđuje s obzirom da najveći broj ispitanika učestalo pregovara. Edukacije su važne jer se u današnje vrijeme promjene odvijaju velikom brzinom, a oni koji im se ne prilagode zaostajat će za konkurencijom. Važnost edukacija očituje se i u sve većem korištenju suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija u poslovnom pregovaranju.

Treba se osvrnuti i na rezultate odgovora na pitanje o učestalosti priprema za pregovore. Gotovo jedna trećina ispitanika za pregovore se priprema vrlo rijetko ili nikada, što je vrlo loše za uspješnost poslovnih pregovora. Dobra priprema prema mnogim se autorima smatra ključnim čimbenikom uspješnosti poslovnih pregovora. Istina je da manju potrebu za kvalitetnom pripremom imaju pregovarači koji upotrebljavaju strategiju mekog pregovaranja (prilagodljivi tip pregovarača) jer oni nastoje postići sporazum s ikakvim pokrićem potreba. No, kao što je navedeno u teorijskom dijelu rada, takav pristup na „duge staze“ nije

optimalan ni za jednog pregovarača, odnosno stranu koju zastupa. Upravo edukacije o poslovnom pregovaranju mogu pomoći u shvaćanju važnosti pripreme za poslovne pregovore te odabiru adekvatne poslovne strategije.

Rezultati odgovora na pitanje prilagođavaju li ispitanici strategije i taktike pregovaranja drugoj strani pokazuju da najveći broj ispitanika uglavnom ili uvijek prilagođava strategije i taktike. Takvi nalazi pozitivni su jer pokazuju da pregovarači ponekad koriste i druge strategije i taktike, neovisno o tipu pregovarača kojem pripadaju. Ispitanici koji uglavnom ili nikada ne prilagođavaju strategije i taktike trebali bi se osvijestiti o važnosti prilagođavanja putem edukacija.

Zanimljivo je da se bez obzira na izostanak edukacije kod većine ispitanika, kao i izostanak pripreme i prilagođavanja strategije drugoj strani kod nekih ispitanika, gotovo svi ispitanici smatraju uspješnim kao poslovnim pregovaračima. Samo dva ispitanika na ovo je pitanje odgovorilo negativno. Moguće je da je riječ o krivoj percepciji, no isto tako neuspjeh u pregovaranju moguć je zbog različitih razloga, posebno izostanka pripreme, odabira neadekvatne strategije pregovaranja te manjka znanja i drugih odlika uspješnih pregovarača.

Istraživanje je pokazalo kako ispitanici u velikoj većini upotrebljavaju strategiju mekog pregovaranja i principijelnog pregovaranja. Samo tri ispitanika upotrebljavaju druge strategije. Takvi nalazi u suprotnosti su sa teorijskim stajalištem kako se u praksi najčešće provodi pozicijsko pregovaranje. Treba se osvrnuti i na veliku upotrebu mekog pregovaranja. Sukladno teoriji, tvrdo i pozicijsko pregovaranje smatraju se ipak nešto boljim strategijama na „duge staze“ nego meko pregovaranje jer se mekim pregovaranjem svaki put dobiva manje, a ponekad i znatno manje od onog što je moguće dobiti.

Ispitanici imaju različite stavove o tome što se smatra najvažnijim za uspješnost u poslovnim pregovorima. Dva su ispitanika prepoznala značaj pripreme, dok su tri navela da je ključno obostrano zadovoljstvo. Međutim, obostrano zadovoljstvo može se javiti i kod susreta dva meka pregovarača. Oni će gotovo pa uvijek biti zadovoljni ishodom poslovnih pregovora, bez obzira na to što su oboje mogli dobiti više. Neki odgovori odnose se na ljudskost, zadovoljstvo druge strane, razumijevanje potreba druge strane i sl., što pokazuje da pregovarači uistinu najčešće koriste strategiju mekog pregovaranja i principijelno pregovaranje. Isto to potvrđuju i odgovori ispitanika o tipu pregovarača koji najviše odgovora

njihovom stilu. Ispitanici su najčešće odabrali prilagodljiv i asertivan tip, dok je analitički tip na posljednjem mjestu. Odgovori ispitanika na prethodno pitanje uspoređeni su sa odgovorom ispitanika na pitanje o strategiji koju najčešće koriste.

Ustanovljeno je kako analitički tip najčešće koristi strategiju principijelnog pregovaranja, što je u suprotnosti sa pretpostavkom kako takav tip pregovarača najčešće koristi strategiju pozicijskog pregovaranja. Time je odbačena prva hipoteza koja je glasila: analitički tip pregovarača najčešće koristi pozicijsko pregovaranje. Odgovori ispitanika pokazali su kako prilagodljiv tip najčešće koristi strategiju mekog pregovaranja, što je sukladno drugoj hipotezi iznesenoj u metodologiji rada te se ista prihvaća. Utvrđeno je i kako asertivni tip pregovarača najčešće koristi principijelno pregovaranje, što je sukladno trećoj hipotezi, čime je ona potvrđena.

Uvid u odgovore ispitanika pokazao je veliku podudarnost između onoga kako ispitanici vide sebe kao pregovarača te kako misle da ih vidi druga strana. Također je utvrđeno kako isti tip pregovarača (analitički, prilagodljiv i asertivan) može preferirati različitu strategiju, no u velikoj mjeri bez obzira na tip pregovarača, koriste se ili principijelno ili meko pregovaranje.

8. Zaključak

Pregovarači se sukladno različitim podjelama mogu podijeliti na određene tipove. Među najčešće korištenim podjelama ona je koja pregovarače promatra sukladno strategiji koju upotrebljavaju. Sukladno toj podjeli pregovarači se dijele na tvrde, meke, pozicijske, fiktivne i principijelne. Postoje i druge podjele pregovarača od kojih jedna pregovarače dijeli na analitički tip, prilagodljivi tip te asertivni tip. Pregovarač može imati svoj dominantan tip i preferiranu strategiju koju koristi, no to ne znači da se ne može prilagođavati drugoj strani i konkretnim pregovaračkim situacijama. Dakle, pregovarač u različitim situacijama može koristiti i različite strategije.

Osim pripreme i odlika pregovarača, kroz rad je utvrđeno kako odabir adekvatne strategije poslovnog pregovaranja također ima veliki značaj za uspješnost poslovnih pregovora. Svaka od strategija (tvrdo, meko, pozicijsko, fiktivno te principijelno) pregovaranja posjeduje svoje prednosti i nedostatke, kao i okolnosti kada ju je dobro i opravdano primijeniti. Međutim, jedina strategija koja teži cjelovitom pregovaranju je principijelno pregovaranje. Ona se odnosi na zastupanje svojih interesa i zahtjeva, uz istovremeno uvažavanje potreba i interesa druge strane. Cilj je postići sporazum koji će istovremeno zadovoljiti sve strane na najbolji mogući način. Kod svih drugih strategija uvijek barem jedna strana ne može biti u potpunosti zadovoljna pregovorima, a ponekad i obje. Za upotrebu strategije principijelnog pregovaranja potrebno je najviše truda, znanja i vještina, no to je ujedno i strategija koja može donijeti najbolje rezultate.

U sklopu rada provedeno je i anketno istraživanje na uzorku od 30 ispitanika. Prva hipoteza postavljena u metodologiji rada odbacuje se jer je ustanovljeno kako analitički tip pregovarača najčešće upotrebljava principijelno pregovaranje, a ne pozicijsko. Druga hipoteza potvrđuje se s obzirom da je utvrđeno kako prilagodljiv tip najčešće koristi strategiju mekog pregovaranja. Treća hipoteza također se potvrđuje jer je utvrđeno kako asertivan tip najčešće koristi principijelno pregovaranje. Istraživanje je pokazalo kako i dva različita tipa pregovarača mogu preferirati istu strategiju. Pozitivno je što je to upravo strategija principijelnog pregovaranja koja može dovesti do najvećeg zadovoljstva obje strane. Istraživanje je pokazalo kako se u većini poduzeća edukaciji pregovarača ne pridodaje nikakva važnost, što je nešto što se treba promijeniti. Dio ispitanika rijetko se priprema za

poslovno pregovore te rijetko prilagođava strategije i taktike pregovaranja drugoj strani, što je također negativno za uspjeh u poslovnim pregovorima. I to je moguće promijeniti edukacijom pregovarača, što upućuje na njen značaj.

9. Popis literature

Bartolović, V. (2017). *Vještine prodavanja i pregovaranja*. Požega: Veleučilište u Požegi.

Brezak, S. (2011). Vještine poslovnog pregovaranja s velikim trgovačkim lancima. *Medianali*, 5 (9), str. 151-178.

Dobrijević, G. (2015). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Gardani, F. (2017). Business negotiations, u: Mautner, G. i Rainer, F. *Handbook of Business Communication: Linguistic Approaches*. Boston: De Gruyter Mouton, str. 91-110.

Hecigonja, Z. (2017). *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju*. Varaždin: Tiskara Tiva Varaždin.

Katanić, I., Biti „tvrđ“ pregovarač ne znači biti i dobar pregovarač! (2013). Dostupno na <https://lidermedia.hr/znanja/bit-tvrd-pregovarac-ne-znaci-biti-i-dobar-pregovarac-92956> (Pristupljeno: 27. travnja 2022.)

Križman Pavlović, D. i Kalanj, I. (2008). Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentske prednosti. *Ekonomski istraživanja*, 21 (4), str. 62-81.

Libertas, Umijeće pregovaranja – seminar (2022). Dostupno na: <https://www.libertas.hr/studiji-i-programi/programi-cjelozivotnog-obrazovanja/umijece-pregovaranja> (Pristupljeno: 26. travnja 2022.)

Lišanin Tomašević, M. (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2 (1), str. 143-158.

Lišanin Tomašević, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb: Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji

Nastavni materijali, Uvod u prodajne vještine (2013/2014). Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/uvod-prodajne-vjestine/wp-content/uploads/sites/239/2013/04/19.-Vrste-pregovaranja.pdf> (Pristupljeno: 26. travnja 2022.)

Perkov, D., Poslovno pregovaranje u prodaji (2019). Dostupno na: <https://www.perkov-savjetovanje.hr/Dokumenti/3.1.2019.%20PREGOVARANJE%20ppt%20prikazi%20za%20Master%20Centar%20tim.pdf> (Pristupljeno: 3. svibnja 2022.)

Quible, Z. (2010). *Menadžment uredskog poslovanja*. Zagreb: 2010.

Sieder, G. (2014). *Negotiating for Success: Essential Strategies and Skills*. Michigan: Van Rye Publishing.

Šarenac, R., Pavličić, N. i Begu, B. (2006). *Pregovaranje i pregovaračke vještine – priručnik*. Crna Gora: Vlada Crne Gore.

Štimac, H. i Dujak, D., Poslovno pregovaranje (2013). Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/1.-predavanje-1.pdf> (Pristupljeno: 23. travnja 2022.)

Štimac, H., Osobnosti pregovarača (2020). Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2020/09/4.-predavanje.pdf> (Pristupljeno: 25. travnja 2022.)

Štimac, H., Strategije i taktike pregovaranja (2016). Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/4.-predavanje.pdf> (Pristupljeno: 30. travnja 2022.)

The Black Swan Group, Three Negotiator Types (2017). Dostupno na: <https://info.blackswanltd.com/hubfs/Content/3%20Types%20of%20Negotiators.pdf?hsCtaTracking=d29cb95a-f9c9-4148-aeed-210c853cd3aa%7Cf916b6db-8069-4a84-9297-cb267d0e10f3#:~:text=There%20are%20many%20different%20types,to%20better%20fit%20their%20counterpart> (Pristupljeno: 27. travnja 2022.)

Tudor, G. (1992). *Kompletan pregovarač*. Zagreb: MEP Consult.

Vesić, D. i Beko. L. (2011). Veština poslovnog pregovaranja. *Ekonomski horizonti*, 13 (1), str. 169-180.

Villach Čeliković, V. i Čizmadija, I. (2012). Pregovaračke vještine poduzetnika u odnosima s javnošću. *Učenje za poduzetništvo*, 2 (1), str. 273-280.

10. Popis tablica, slika i grafikona

Popis tablica:

Tablica 1. Čimbenici koji utječu na poslovno pregovaranje.....6

Popis slika:

Slika 1. Proces pregovaranja.....9

Popis grafikona:

Grafikon 1. Učestalost pregovaranja kod ispitanika3233

Grafikon 2. Godine iskustva u pregovaranju3334

Grafikon 3. Učestalost priprema za pregovore3435

Grafikon 4. Prilagođavanje strategija i taktika pregovora drugoj strani3435

Grafikon 5. Najčešće upotrebljavanje strategije pregovaranja3536

Grafikon 6. Tip pregovarača koji odgovara stilu ispitanika3637



Grafikon 7. Mišljenje ispitanika o tome kako ih vide drugi pregovarači3738

11.Prilozi

Anketa provedena putem Google obrazca

Uloga pregovaračkih tipova pri odabiru strategije u poslovnom pregovaranju

Anketa je anonimna te je napravljena isključivo za potrebe diplomskog rada. Namijenjena poslovnim pregovaračima.

 cvitkusiciva@gmail.com (nije dijeljeno) [Promijeni račun](#) 

*Obavezno

Spol *

M

Ž

Ostalo: _____

Vaša dob *

18 – 25

26 – 33

34 – 41

42 – 49

50 – 57

58 – 65

65 i više

Koja je Vaša uloga u poslovnom subjektu? *

- Direktor
- Tajnik
- Voditelj odjela
- Savjetnik
- Ostalo: _____

Djelatnost u kojoj je Vaš poslovni subjekt: *

Vaš odgovor _____

Pregovarate li u svom poslu i koliko često? *

- pregovaram, na dnevnoj razini
- pregovaram, na tjednoj razini
- pregovaram, jednom mjesečno
- pregovaram, 2-3 puta godišnje
- ne pregovaram

Godine iskustva u pregovaranju: *

- 1 – 5
- 6 – 11
- 12 – 17
- 18 – 23
- 24 – 29
- 30 i više

Smatrate li da poslovno pregovaranje predstavlja značajan izvor konkurentske prednosti? *

- da
- ne

Ulaže li se u Vašem poduzeću u edukacije i razvijanje sposobnosti poslovnog pregovaranja zaposlenika? *

- da
- ne

Provodite li pripremu prije poslovnih pregovora? *

- | | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nikad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Uvijek |

Prilagođavate li strategije i taktike pregovaranja drugoj strani? *

- da
- ne
- uglavnom da
- uglavnom ne

Smatrate li se uspješnim pregovaračem? *

- da
- ne

Koju strategiju pregovaranja najčešće koristite? *

- postizanje sporazuma bilo koje vrijednosti, dobri međuljudski odnosi
- jednostrane gotova rješenja i sporazumi jednostrane koristi
- postizanje sporazuma s obostranim pokrićem potreba
- postizanje sporazuma koji se u praksi neće postići (npr. špijunaža, odgađanje susreta za neko drugo povoljnije vrijeme, bježanje od konkretizacije i sl.)

Što smatrate najvažnijim za uspješne pregovore?

Vaš odgovor _____

Koji od navedenih tipova pregovarača najviše odgovara Vašem stilu? *

- analitičar (realističan, pripremljen, inteligentan)
- prilagodljiv (osoban, razgovorljiv, fokusiran na dobre odnose)
- asertivan (pošten, logičan, direktan)

Kako smatrate da Vas vide drugi pregovarači? (moguće odabrati više odgovora) *

- hladan i nedruželjubiv
- prijateljski
- previše pričljiv
- emocionalan
- agresivan i grub
- racionalan i logičan
- fokusiran na dobre odnose
- ništa od navedenog
- Ostalo: _____

Podnesl

Izbriši obrazac