

# Analiza strategija i tipova pregovarača u kontekstu poslovnog pregovaranja

---

Šarić, Mateja

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:119022>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-10**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Marketing

Mateja Šarić

**ANALIZA STRATEGIJA I TIPOVA PREGOVARAČA U  
KONTEKSTU POSLOVNOG PREGOVARANJA**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij Marketing

Mateja Šarić

**ANALIZA STRATEGIJA I TIPOVA PREGOVARAČA U  
KONTEKSTU POSLOVNOG PREGOVARANJA**

Diplomski rad

**Kolegij: Poslovno pregovaranje**

JMBAG: 0283014629

e-mail: msaric@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Helena Štimac

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study Marketing


Mateja Šarić

**ANALYSIS OF STRATEGIES AND TYPES OF  
NEGOTIATORS IN THE CONTEXT OF BUSINESS  
NEGOTIATION**

Graduate paper

Osijek, 2024

**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 vlastitim 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 suglasan/suglasna trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studentice: Mateja Šarić**

**JMBAG: 0283014629**

**OIB: 49420898143**

**e-mail za kontakt: mateja.saric12@gmail.com**

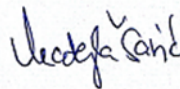
**Naziv studija: Diplomski studij Marketing**

**Naslov rada: Analiza strategija i tipova pregovarača u kontekstu poslovnog pregovaranja**

**Mentorica rada: prof. dr. sc. Helena Štimac**

U Osijeku, rujan 2024. godine

Potpis \_\_\_\_\_



# **Analiza strategija i tipova pregovarača u kontekstu poslovnog pregovaranja**

## **SAŽETAK**

Ovaj diplomski rad se bavi ulogom tipova pregovarača pri odabiru strategije pregovaranja u poslovnom pregovaranju. Rad istražuje proces poslovnog pregovaranja, ističući njegovu ključnu ulogu u postizanju uspjeha. Proces pregovaranja se sastoji od nekoliko faza: pripreme, iznošenja prijedloga, slušanja, diskusije, pogađanja i postizanja sporazuma. Vještine pregovaranja su ključne u poslovnom okruženju jer značajno doprinose postizanju ciljeva. Važne vještine uključuju analizu problema, pažljivu pripremu, kontrolu emocija, učinkovitu komunikaciju, timski rad i socijalne vještine. Pravilno odabrana strategija olakšava proces pregovaranja pa time i povećava šanse za postizanje ciljeva i općenito zadovoljstvo svih strana uključenih u pregovore. Postoje različite strategije pregovaranja, kao što su strategija "tvrđog" pregovaranja, pozicijskog pregovaranja, "mekog" pregovaranja, fiktivnog pregovaranja i principijelnog pregovaranja, pri čemu je principijelna jedina koja teži cjelovitom rješenju za obje pregovaračke strane. Pregovarači se mogu svrstati u razne kategorije, primjerice dominantne, ekstrovertirane, introvertirane, glumce, nevinašca, filozofe i čuvare. U istraživačkom dijelu rada postavljene su tri hipoteze koje su testirane. Prva hipoteza, da pregovarači uglavnom biraju strategiju na temelju prethodnih iskustava, je potvrđena. Druga hipoteza, da "tvrđu" strategiju najčešće koriste dominantni tipovi pregovarača, je djelomično potvrđena. Treća hipoteza, da "meku" strategiju najčešće koriste pregovarači čuvari, također je djelomično potvrđena. Rezultati istraživanja pokazuju da različiti tipovi pregovarača u različitim pregovaračkim situacijama koriste različite strategije. Iskustvo i komunikacijske vještine su istaknute kao ključne za postizanje uspjeha u pregovaranju.

**Ključne riječi:** poslovno pregovaranje, strategije pregovaranja, pregovarači

# **Analysis of strategies and types of negotiators in the context of business negotiaion**

## **ABSTRACT**

This thesis addresses the role of negotiator types in the selection of negotiation strategies in business negotiations. It examines the business negotiation process, highlighting its crucial role in achieving success. The negotiation process consists of several stages: preparation, proposal presentation, listening, discussion, bargaining, and reaching an agreement. Negotiation skills are essential in a business environment as they significantly contribute to achieving goals. Important skills include problem analysis, careful preparation, emotional control, effective communication, teamwork, and social skills. A properly chosen strategy facilitates the negotiation process and thus increases the chances of achieving goals and the overall satisfaction of all parties involved in the negotiations. There are different negotiation strategies, such as "hard" negotiation, positional negotiation, "soft" negotiation, phantom negotiation, and principled negotiation, with the latter being the only one that aims for a comprehensive solution for both negotiating parties. Negotiators can be categorized into various types, such as dominant, extroverted, introverted, actors, innocents, philosophers, and guardians. In the research part of the thesis, three hypotheses were tested. The first hypothesis, that negotiators primarily choose a strategy based on previous experiences, was confirmed. The second hypothesis, that the "hard" strategy is most often used by dominant types of negotiators, was partially confirmed. The third hypothesis, that the "soft" strategy is most often used by guardian negotiators, was also partially confirmed. The research results show that different types of negotiators use different strategies in different negotiation situations. Experience and communication skills are highlighted as key to achieving success in negotiations.

**Keywords:** business negotiation, negotiation strategies, negotiators

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada</b> .....	<b>2</b>
2.1. Predmet i ciljevi rada .....	2
2.2. Metode rada .....	2
2.3. Hipoteze .....	3
2.4. Struktura rada .....	3
<b>3. Teorijski pristup poslovnom pregovaranju</b> .....	<b>4</b>
3.1. Pojam i definicije .....	4
3.2. Proces pregovaranja .....	5
3.3. Vještine u pregovaranju .....	7
3.4. Tipovi pregovarača .....	10
<b>4. Strategije pregovaranja</b> .....	<b>14</b>
4.1. Vrste strategija .....	14
4.1.1. Tvrdo pregovaranje .....	15
4.1.2. Meko pregovaranje .....	15
4.1.3. Pozicijsko pregovaranje .....	16
4.1.4. Fiktivno pregovaranje .....	17
4.1.5. Principijelno pregovaranje .....	18
<b>5. Istraživanje o odabiru strategije uslijed procesa poslovnog pregovaranja</b> .....	<b>20</b>
5.1. Opis istraživanja .....	20
5.2. Rezultati istraživanja .....	20
<b>6. Rasprava</b> .....	<b>27</b>
<b>7. Zaključak</b> .....	<b>29</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>31</b>
<b>Popis slika</b> .....	<b>33</b>
<b>Prilog 1</b> .....	<b>34</b>



## 1. Uvod

U današnjem izazovnom poslovnom okruženju, vještina pregovaranja postaje sve važnija za postizanje poslovnog uspjeha. Pregovaranje nije samo sredstvo za postizanje dogovora, već i ključni element u izgradnji dugoročnih poslovnih odnosa i održavanju konkurentske prednosti. Sposobnost efikasnog pregovaranja može značajno utjecati na poslovne rezultate i održivost organizacije, bez obzira na industriju ili veličinu organizacije.

Poslovno pregovaranje se odnosi na proces komunikacije između dvije ili više strana koje pokušavaju postići dogovor koji će zadovoljiti interese svih uključenih. To uključuje niz vještina, strategija i taktika koje su ključne za uspješan ishod pregovora. Pregovaranje može biti potrebno u različitim situacijama, kao što su sklapanje ugovora, rješavanje sukoba, određivanje cijena, dogovaranje uvjeta suradnje, i mnoge druge situacije u kojima su interesi strana djelomično usklađeni ili u konfliktu.

Odabir strategije ovisi o mnogo faktora, uključujući prirodu pregovora, odnosa među pregovaračkim stranama, kao i individualne karakteristike pregovarača. Također, važno je i iskustvo, utjecaj kulture, formalne obuke i emocionalne inteligencije na pregovaračke vještine i rezultate.

Osim strategija, važan aspekt pregovaračkog procesa su i tipovi pregovarača. Tipovi pregovarača se mogu klasificirati na osnovu različitih kriterija, uključujući stil komunikacije, pristup rješavanju problema i emocionalnu inteligenciju.

## **2. Metodologija rada**

U metodologiji rada navode se predmet rada, ciljevi rada, metode rada, hipoteze i struktura rada.

### **2.1. Predmet i ciljevi rada**

Predmet ovoga rada je poslovno pregovaranje s posebnim osvrtom na strategije pregovaranja i različite tipove pregovarača. Prvo će se razraditi teorijska podloga poslovnog pregovaranja, pojasniti različite vrste strategija koje pregovarači koriste prilikom pregovaranja kao i različite tipove samih pregovarača. Nakon analize teorije pristupit će se istraživanju s posebnim naglaskom na odabir strategije pregovaranja različitih tipova pregovarača uslijed procesa poslovnog pregovaranja.

Ciljevi rada su:

- analizirati vještine pregovaranja i njihovu ulogu u poslovnom okruženju
- analizirati strategije pregovaranja i tipove pregovarača u poslovnom pregovaranju
- istražiti poveznice između različitih tipova pregovarača i strategija pregovaranja koju oni prilikom poslovnog pregovaranja biraju

### **2.2. Metode rada**

Prilikom pisanja ovog diplomskog rada korišteni su primarni i sekundarni podaci. Primarni podaci prikupljeni su istraživanjem metodom ispitivanja koje je provedeno putem upitnika na bazi od 40 ispitanika. Metodom analize dobiveni rezultati provedenog istraživanja su analizirani na temelju čega je definiran zaključak. Sekundarni podaci se odnose na stručnu literaturu i internetske izvore na temu poslovnog pregovaranja, strategija pregovaranja i tipova pregovarača. Korištenjem deskriptivne metode opisani su i definirani različiti pojmovi vezani za temu ovoga rada, a komparativnom metodom usporedili su se ključni pojmovi poput strategija pregovaranja i tipova pregovarača.

### 2.3. Hipoteze

Postavljaju se sljedeće hipoteze:

H1: Pregovarači uglavnom biraju strategiju za pregovore na temelju prethodnih iskustava.

Ljudi često ponavljaju ponašanja koja su im prethodno donijela uspjeh ili izbjegavaju ponašanja koja su dovela do neuspjeha. Prethodna iskustva oblikuju način pristupanja sličnim situacijama u budućnosti.

H2: Strategiju "tvrdog" pregovaranja koriste najčešće "dominantni" tipovi pregovarača.

Dominantne osobe dominiraju pregovorima, vode glavnu riječ i fokusirani su samo na ispunjenje svojih ciljeva, često i na štetu druge strane. Strategija „tvrdog“ pregovaranja zagovara upravo takav, direktan i nefleksibilan, obrazac ponašanja.

H3: Strategiju "mekog" pregovaranja koriste najčešće tipovi pregovarača "čuvari".

„Čuvari“ prvenstveno vrednuju odnose i dugoročnu suradnju te žele da obje strane budu zadovoljne. Usporedno s tim, „meko“ pregovaranje se koristi kako bi se održali pozitivni odnosi i izbjegli sukobi.

### 2.4. Struktura rada

Ovaj diplomski rad podijeljen je na sedam međusobno povezanih poglavlja i strukturiran je na sljedeći način: Prvo poglavlje je *Uvod* u kojem se поближе opisuje tema rada. Drugo poglavlje je *Metodologija rada* u kojem su predstavljeni predmet i cilj rada, metode rada, hipoteze i struktura rada. Treće poglavlje čini *Teorijski pristup poslovnom pregovaranju* gdje se govori općenito o poslovnom pregovaranju, procesu pregovaranja i vještinama pregovarača, te se pojašnjavaju različiti tipovi pregovarača. U četvrtom, ujedno i glavnom poglavlju, opisat će se *Strategije pregovaranja*. Potom će biti predstavljeno *Istraživanje o odabiru strategije pregovarača uslijed procesa poslovnog pregovaranja* koje se provelo u sklopu empirijskog dijela rada, što čini peto poglavlje, kao i rezultati analize podataka. Šesto poglavlje je *Rasprava* na temelju provedenog istraživanja, a zaključno, sedmo poglavlje je *Zaključak*. Na samom kraju rada nalazi se pregled relevantne literature korištene prilikom pisanja diplomskog rada kao i popis svih slika i priloga.

### 3. Teorijski pristup poslovnom pregovaranju

Teorijski pristup poslovnom pregovaranju pruža strukturu i metodologiju za efikasno vođenje pregovora. Razumijevanje različitih teorija i strategija omogućava pregovaračima da prilagode svoj pristup specifičnim situacijama i postignu optimalne ishode.

#### 3.1. Pojam i definicije

Pregovaranje je posebna ljudska aktivnost, koju od nas traži svakodnevno naše okruženje: ukućani kod kuće, kolege, rukovoditelji, poslovni partneri i sl. na poslu, prijatelji i drugi (Segetlija, 2009). Pregovaranje je urođeno u ljudskoj prirodi i počinje od najranijeg djetinjstva. Čak i djeca od najranije dobi vrlo brzo uče koristiti pregovaračke vještine kako bi dobila ono što žele, bilo da je to dodatna minuta za igru ili sladoled. Pregovaračke vještine se razvijaju kroz cijeli život.

Ljudi stalno pregovaraju, a da toga često nisu ni svjesni. Prema Lewicki i dr. (2009), ljudi pregovaraju iz različitih razloga, primjerice, kako bi se dogovorili o podjeli ograničenih resursa kao što su zemlja, imovina ili vrijeme; kako bi zajednički stvorili nešto novo što ne bi mogli postići samostalno ili kako bi riješili probleme i nesuglasice s drugom stranom.

Poznato je tumačenje različitih definicija pregovaranja (Tudor, 2009:14):

- „Pregovaranje je komunikacijski proces dviju ili više zainteresiranih i razumnih strana kojim one pokušavaju naći zajedničko rješenje za svoje potrebe i interese.
- Pregovaranje je akcija kojom jedna strana nastoji riješiti svoje potrebe posredstvom druge osobe uz njezin pristanak.
- Pregovorima nastojimo na civiliziran način zadovoljiti svoje potrebe u situaciji kad druga strana, do izvjesne mjere, kontrolira ono što mi želimo.
- Pregovaranje je proces pridobivanja partnera da sam odluči o nekom zajedničkom pitanju onako kako (i) nama odgovara“.

Iz navedenog moguće je uočiti, da srž pregovaranja leži u komunikaciji, međusobnom uvažavanju i razumijevanju želja i potreba drugih. Komuniciranje pomaže poslovanju, ali još više poboljšava poslovne odnose. Dobra i uspješna komunikacija može povećati profit, ali isto

vrijedi i suprotno, loša i pogrešna komunikacija ga može smanjiti. Zato, sve počinje procesom komunikacije (Dobrijević, 2011).

### **3.2. Proces pregovaranja**

Poštivanje procesa poslovnog pregovaranja izuzetno je važno za njegov uspješan ishod. Poštivanjem procesa moguće je postići bolje rezultate, izgraditi kvalitetne dugoročne odnose, povećati konkurentnost i općenito stvarati dodatnu vrijednost.

Prema Tomašević Lišanin (2004) prva i najvažnija faza svakog pregovaračkog procesa jest *priprema i planiranje pregovora*, čime se slažu i mnogi drugi teoretičari i praktičari. Uspjeh u pregovaranju uvelike ovisi upravo o dobroj pripremi i planiranju. U ovoj fazi potrebno je temeljito proučiti sve raspoložive informacije i odrediti vlastite potrebe, želje i mogućnosti.

Iako pregovarači pregovaraju u ime svoje organizacije i prije svega nastoje ostvariti ciljeve i potrebe organizacije koju zastupaju, također je važno uzeti u obzir i individualne potrebe svih osoba koje će sudjelovati u pregovorima. Što više izravno zainteresiranih strana sudjeluje u pregovorima, oni će biti složeniji. U takvim situacijama potrebno je pokazati veću fleksibilnost i ustrajnost u pronalaženju najboljih mogućih rješenja u određenim situacijama. Kako bi se minimalizirao rizik lošeg rezultata pregovora, pregovarači moraju analizirati perspektivu svih događaja i osmisliti optimalnu strategiju (Šlogar i Cigan, 2012). Prije samih pregovora važno je i odrediti što se može dati ili ustupiti za ono što je posebno važno i potrebno te se očekuje od pregovora. Prema Vukmiru (2001) pripreme za pregovore obuhvaćaju postavljanje ciljeva i svrhe pregovora, određivanje strategije pregovaranja te definiranje partnera za pregovore kao i osobe ili tima koji će pregovarati i voditi pregovore.

„Druga faza u pregovaranju je sama *pregovaračka sesija* odnosno susret u kojem se nastoji postići sporazum. Već na samom početku susreta potrebno je učiniti sve da se umanje eventualne tenzije te izraziti namjeru i želju za uspješnim ishodom pregovora za sve uključene strane“ (Tomašević Lišanin, 2004:151). Prema Quittschau i Tabernig (2007) posebno je važan prvi dojam koji se stječe u prosjeku nakon samo tri sekunde prilikom susreta s nepoznatom osobom. Pregovaračka sesija je zapravo proces pregovaranja koji se sastoji od svih elemenata uključenih u sami susret pregovaranja: pregovaračke strane najprije iznose stavke o kojima će razgovarati, svoja viđenja i konkretne prijedloge, raspravljaju o razlikama u stajalištima,

razmatraju moguća rješenja, eventualne ustupke i u konačnici pogađaju uvjete razmjene i dogovaraju krajnji sporazum. Prilikom pogađanja valja pripaziti da se za svoje ustupke uvijek dobije ono što je približne vrijednosti zauzvrat kako iz pregovora ne bi izašli u lošijem položaju.

Uspješna komunikacija je ključna komponenta svakog pregovaračkog susreta. Ona omogućuje razmjenu mišljenja i pronalazak novih obostranih rješenja. Najvažniji element komunikacijskog procesa je slušanje koje često može biti odlučujući faktor u postizanju uspješnog ishoda.

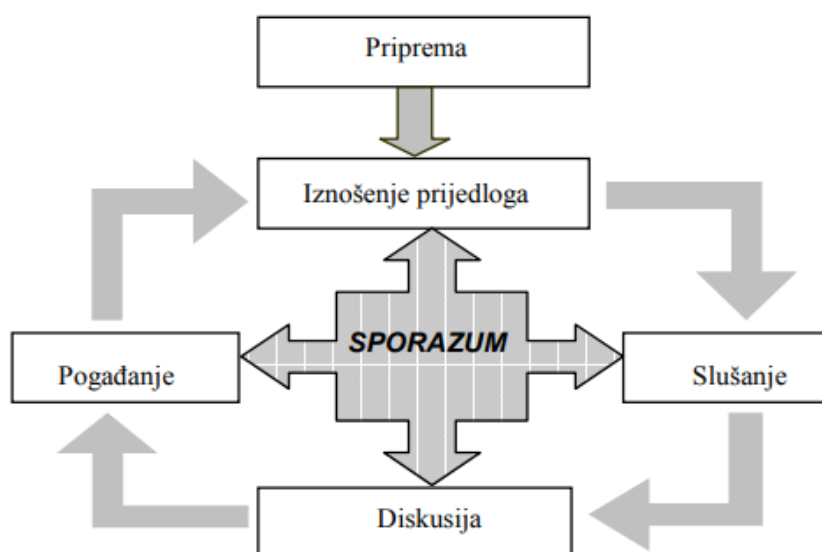
Postoje tri glavna oblika slušanja (Lewicki i dr., 2009):

**1. Pasivno slušanje** – primatelj prima poruku a da pri tome ne daje nikakve povratne informacije pošiljatelju o točnosti ili potpunosti primanja. Pasivno slušanje ponekad može biti dovoljno da pošiljatelj nastavi slati informacije, no ljudima koji vole govoriti takve duge šutnje mogu biti neugodne.

**2. Potvrđivanje** – primatelj povremeno kima glavom, održava kontakt očima ili dodaje minimalne reakcije koje su dovoljne da pošiljatelj nastavi slati poruke. Prilikom pregovaranja pošiljatelj može krivo shvatiti takve reakcije i interpretirati ih kao slaganje primatelja s njegovom pozicijom, umjesto potvrde da je poruka primljena.

**3. Aktivno slušanje** – primatelj aktivno sluša i ponavlja ili parafrizira poruku pošiljatelja na vlastitom jeziku. U pregovaranju aktivno slušanje je važna vještina koja potiče pregovarače da iznose svoja stajališta, prioritete i pozicije. Također omogućuje upoznavanje pozicije druge strane, utvrđivanje potrebnih informacija i prepoznavanje načina na kojeg se o svojoj poziciji može pregovarati i približiti je svojim prioritetima.

Slika 1. prikazuje proces pregovaranja: priprema, iznošenje prijedloga, slušanje, diskusija, pogađanje i sporazum.



Slika 1. Proces pregovaranja (prema Tomašević Lišanin, 2004:151)

### 3.3. Vještine u pregovaranju

Pregovaračke vještine su među najvažnijim vještinama u komunikaciji i stvaranju odnosa. Važnost vještina pregovaranja prisutna je u svim sferama života, ali te vještine igraju važniju ulogu u poslovnom i organizacijskom okruženju u odnosu na naš svakodnevni život. Sposobnost učinkovitog pregovaranja vrlo je cijenjena na današnjem konkurentnom tržištu. Biti dobar pregovarač pomaže u poboljšanju odnosa jer obje strane mogu sklopiti zajednički dogovor bez da ijedna strana bude povrijeđena. Dobre vještine pregovaranja pomažu u postizanju ciljeva i stoga pregovaranje igra važnu ulogu u napredovanju u poslu. Dobre vještine pregovaranja pomažu u svim sferama života, bilo osobnim ili profesionalnim. Vještine uče strpljenju i razumijevanju tuđih potreba i mišljenja te pronalasku rješenja koje koriste svima.

Kako Lingua Grupa (2022) opisuje, u poslovnom svijetu vještine pregovaranja koriste i liderima i zaposlenicima. Vještine pregovaranja korisne su svima, na svim pozicijama u organizacijama. Izuzetno su bitne za učinkovit timski rad, donošenje odluka i upravljanje sukobima. Iako je sposobnost pregovaranja važan dio poslovnih sastanaka i ostvarivanja ugovora, njene prednosti sežu mnogo dalje. Dobre pregovaračke vještine omogućuju dobitak najbolje moguće ponude.

Snažni pregovarači slijede razuman pristup svojoj komunikaciji. Ovo je iznimno važno u situacijama pregovaranja na stranom jeziku ili sa stranim poslovnim partnerima ili klijentima. Korištenje asertivnog stila komunikacije tijekom pregovora povećat će šanse za uspješnim ishodom pregovora. Asertivni pregovarači su samouvjereni i suosjećajni. Učinkoviti pregovarači su manje sentimentalni, a više pouzdani. Opće vještine pregovaranja mogu se naučiti i primijeniti u skladu s tim, a vještine pregovaranja mogu biti vrlo korisne u nadilaženju razlika koje nastaju između dvije strana.

Razlikuju se različite vještine pregovaranja (Lingua Grupa, 2022):

- **Analiza problema** – Učinkoviti pregovarači moraju imati vještinu analiziranja problema uzimajući u obzir interese svake strane. Identificiranje problema kod obje strane može pomoći u pronalaženju rješenja.
- **Priprema** – Vješt pregovarač uvijek planira i priprema svoje pozicije i strategiju prije svakih pregovora. Proučava odnos između dviju strana i njihove prošle pregovore kako bi pronašao područja kompromisa jer prethodni ishodi mogu pomoći u tekućim pregovorima.
- **Pažnja** – Pregovarači imaju vještinu pažljivog slušanja druge strane tijekom rasprave. To uključuje verbalnu komunikaciju i čitanje govora tijela. Aktivno slušanje vrlo je važno za pronalaženje područja kompromisa.
- **Kontroliranje emocija** – Za pregovarača je iznimno važno da svoje emocije drži pod kontrolom tijekom pregovora, inače to može dovesti do emocionalnih izljeva i ugroziti odnose.
- **Učinkovita komunikacija** – Pregovarači moraju imati sposobnost jasne komunikacije tijekom pregovora. U suprotnom to može dovesti do nesporazuma. Ukoliko se u poslu surađuje sa stranim tržištima ili poslovnim partnerima, naročito je bitno razviti učinkovite komunikacijske vještine na stranim jezicima. Vješt pregovarač mora biti u stanju iznijeti svoje obrazloženje i željeni ishod, na materinjem i na stranom jeziku.
- **Timski rad** – Učinkoviti pregovarači moraju imati razvijene vještine timskog rada kako bi došli do prihvatljivog rješenja.
- **Socijalne vještine** – Učinkoviti pregovarači imaju jake društvene vještine za održavanje dobrih odnosa sa svima koji su uključeni u pregovore. To pomaže u održavanju pozitivne atmosfere tijekom pregovora.



Pregovaranje je ključna vještina u mnogim aspektima života i poslovanja. Za uspješan tijek pregovora i postignuće dogovora koji zadovoljava obje strane, korisno je slijediti deset savjeta (Rudić i Fugaj, 2004):

1. Analizirati i razvijati svoju najbolju alternativu sporazumu (BATNA).

Prije početka pregovora, korisno je analizirati sve moguće alternative koje postoje. BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) pomaže prepoznati kada je bolje odustati od trenutnog pregovora i prihvatiti alternativu.

2. Pregovarati o procesu pregovaranja.

Dogovoriti unaprijed vrijeme sastanka, dnevni red, sudionike i proces pregovaranja naveliko pomaže u minimaliziranju nesporazuma te omogućuje zadržavanje fokusa na samim pregovorima.

3. Izgraditi odnos.

Razvijanje odnosa s drugom stranom može povećati šanse za postizanje dogovora. Kratki razgovor na početku sastanka ili telefonski poziv prije e-mail pregovora može biti vrlo koristan. Izgradnja odnosa je izuzetno važno i jedna je od ključnih vještina pregovaranja.

4. Aktivno slušanje.

Umjesto razmišljanja o tome što sljedeće reći, korisnije je pažljivo slušati argumente sugovornika, a zatim parafrazirati najvažnije točke i potvrditi osjećaje koji stoje iza tih poruka, poput frustracije ili zabrinutosti.

5. Postavljati pitanja.

Dobro je postavljati otvorena i neutralna pitanja koja potiču sugovornika na detaljne odgovore, čime se uspješno izbjegavaju DA i NE odgovori. Takav pristup će pomoći u dobivanju korisnih informacija i boljem razumijevanju pozicije druge strane.

6. Potražiti pametne kompromise.

U procesu pregovora poželjno je tražiti rješenja koja omogućuju objema stranama da dobiju više od onoga što žele. Uvijek je potrebno razmisliti o kompromisu - identificirati što je drugoj strani važno, a nama manje važno, pa od toga odustati ali istovremeno inzistirati na onome što je nama važno.

7. Biti svjesni utjecaja prve izrečene ponude.

Prva ponuda može snažno utjecati na daljnji tijek pregovora. Ukoliko pregovori skrenu sa željenog smjera, potrebno je biti spreman pauzirati ih i prisjetiti se svoje BATNE.

8. Predstaviti više ekvivalentnih ponuda simultano.

Umjesto jedne ponude, pametno je predstaviti nekoliko istovrijednih ponuda odjednom. To smanjuje rizik od zastoja i pomaže u otkrivanju kreativnih rješenja. Ukoliko niti jedna ne bude prihvaćena, potrebno je pokušati pronaći novu opciju u razgovoru s drugom stranom.

9. Pokušati iskoristiti “što ako” sporazum.

Ako se ne slažete oko toga kako će izgledati budući scenarij, korisno je predložiti dogovor odnosno rješenje za situacije koje se mogu ali ne moraju dogoditi u budućnosti, kako bi bili spremni na sve predvidive i nepredvidive situacije.

10. Plan izvršenja ugovora.

Poželjno je osigurati trajnost dogovora definirajući prekretnice i rokove za ispunjavanje obveza te ugovoriti redovite sastanke tijekom trajanja ugovora. Također, u ugovor je važno dodati klauzulu o mirenju za slučaj nesporazuma ili sukoba.

Ono što prema Vesić i Beko (2011) prilikom pregovaranja svakako treba izbjegavati su emotivne reakcije, pretjerivanje, gubljenje strpljenja kao i provociranje i vrijeđanje. Ukoliko ishod nije u skladu s očekivanjima i željama, uvijek se može ustati i otići, ali nikako ne pristati na neželjeno.

### **3.4. Tipovi pregovarača**

Pregovaranje je složen proces u kojem različiti pregovarači primjenjuju različite stilove i taktike kako bi postigli svoje ciljeve. Prepoznavanje tih stilova može pomoći u boljem upravljanju pregovorima i ostvarivanju uspješnih ishoda. Fleksibilnost, emocionalna inteligencija i sposobnost strategijskog razmišljanja mogu značajno poboljšati ishode pregovaračkih procesa. Neki pregovarači su odlučni u postizanju svojih ciljeva i ne boje se sukoba. S druge strane, neki pregovarači su više fokusirani na izgradnju odnosa i traženju zajedničkih rješenja koja zadovoljavaju obje strane. Pregovarači koji teže kompromisu često brže rješavaju sporove i uspješnije izbjegavaju konflikte.

Prema Begičević Redžep, N. (2021) po osnovnim karakteristikama mogu se razlikovati sljedeći tipovi pregovarača:

- dominantni,
- ekstrovertirani,
- introvertirani,
- glumci,
- nevinašca,
- filozofi i
- čuvari.

Dominantni pregovarači nastoje uvijek imati kontrolu nad pregovorima. Koriste agresivne taktike i često zapovijedaju, odbijajući tuđe argumente glasnim protivljenjem. Njihov stil pregovaranja zapravo je više nalik nagovaranju.

Ekstrovertirani pregovarači imaju sličan pristup kao dominantni, ali su površnji. Fokusiraju se na postizanje svojih ciljeva kroz brze i kratke pregovore, pridajući previše pažnje izgledu i materijalnom okruženju.

Introvertirani pregovarači se jako teško otvaraju jer nemaju povjerenja u druge, pa rijetko uopće pristaju na pregovore.

Glumci pažljivo promatraju situaciju i savršeno joj se prilagođavaju koristeći razne oblike glume, od prepoznatljivog imidža do neuobičajenog ponašanja.

Nevinašca se uglavnom opisuju kao ugodni i pristojni pregovarači. Na prvu izgledaju kao da samo žele mirno završiti pregovore, ali ako pregovori potraju nešto duže, pokažu se kao vrlo sposobni pregovarači koji suprotnu stranu može dovesti u podređeni položaj stvarajući dojam smirenosti i pristajanja na sve.

Filozofi su nepredvidivi - mogu biti za ili protiv nečega u različitim trenucima. Iako izgledaju kao da ne znaju što žele, zapravo imaju jasne ciljeve. Da biste uštedjeli vrijeme i živce, postavite im argumente i ciljeve.

Čuvari su konzervativni pregovarači koji vjeruju u tradicionalne vrijednosti i zdrav razum. Cilj im je postići pozitivan rezultat pregovora, s kompromisom koji zadovoljava obje strane. Teže uspješnom okončanju pregovora na zadovoljstvo svih uključenih.

Pregovarači se, dakako, ne dijele po spolu, no svakako postoje određene razlike među ženskim i muškim pregovaračima. Iako žene u poslovnom svijetu imaju sve važniju ulogu i sve češće se nalaze na visokim pozicijama, i dalje su u društvu često podcijenjene.

Kako navodi Razvojna agencija Vegora (2021), istraživanje koje je provedeno u svrhu izdavanja knjige Babcock, Laschever „Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide“ pokazalo je sljedeće:

- „muškarci potiču pregovaranje 4 puta više od žena
- metafore koje su muškarci odabrali za pojam pregovaranja su „dobivena utakmica“ i „hrvanje“, dok su žene odabrale da je to „odlazak zubaru“
- žene su sklone platiti za rabljeni auto više, samo da ne trebaju pregovarati
- 20% žena nikada ne pregovara
- žene u većini slučajeva ne pregovaraju o iznosima svojih prvih plaća.“

No, to nikako ne znači da su muškarci bolji ili uspješniji pregovarači. Žene su uspješnije u stvaranju prvog dojma zbog svoje sklonosti građenju odnosa, a njihova empatija im pomaže uspostaviti dobre odnose. Bolje primjećuju neverbalnu komunikaciju i reakcije, aktivno slušaju sugovornika, te su izvrsni diplomati u konfliktima. Žene lakše priznaju vlastite pogreške i imaju veću samokontrolu. No, u pregovaranju često griješe pokušavajući se svima svidjeti, izbjegavaju rizike, fokusiraju se na međuljudske odnose umjesto na ciljeve, te probleme rješavaju intuitivno i emotivno. Prema portalu Rock Negotiation (2024), žene češće izbjegavaju sukobe od muškaraca, ne zato što su takve po prirodi, nego zato što smatraju da će djelovati antipatično, što pod svaku cijenu žele izbjeći, pa samim time i izbjegavaju sukobe.

S druge strane, muški pregovarači dominiraju u preuzimanju rizika i orijentiranosti na postizanje ciljeva. Probleme rješavaju analitički i racionalno. Međutim, imaju i oni mane: zbog svoje naravi skloniji su konfliktima i sukobima, te se često oslanjaju na moć. Teško priznaju vlastite pogreške, često su brzopleti i pokazuju manju samokontrolu u pregovorima od žena (Biondi, 2020).

Dakle, i žene i muškarci mogu biti odlični pregovarači, a idealna je kombinacija njihovih karakteristika – diplomatskičnost i taktičnost žena i muška orijentiranost prema cilju. U ovom vremenu velikog stresa i neizvjesnosti, pregovarači bi mogli imati koristi od uključivanja više „ženskih“ karakteristika. Umjesto jačanja mentaliteta da u poslovnom svijetu u kojim dominiraju muškarci može postojati samo jedan pobjednik, korisno je pomagati jedni drugima i razvijati vještine, bez obzira bili muškarac ili žena (Dialogue, 2020).

## 4. Strategije pregovaranja

„Strategija pregovaranja je predanost cjelokupnom pristupu pregovaranja koji ima dobre šanse za postizanje pregovaračkih ciljeva“ (Kotler, 1997:709).

Odabir strategije pregovaranja ključan je za postizanje željenih ciljeva u pregovorima. Prava strategija može značajno utjecati na ishod pregovora, osiguravajući da su interesi svih strana zadovoljeni i da se izbjegavaju sukobi. Pažljivi odabir strategije pregovaranja važan je također i zbog izgradnje povjerenja, pozitivnih i dugoročnih odnosa među pregovaračima, smanjenja konflikata, optimalnog korištenja resursa, povećanja zadovoljstva svih strana te strateškog razmišljanja i planiranja.

U nastavku poglavlja prikazat će se različite vrste strategija.

### 4.1. Vrste strategija

Tudor (1992) razlikuje najprije dva temeljna pojavna oblika pregovaranja: spontano i organizirano pregovaranje. *Spontano pregovaranje* se često susreće u svakodnevnom životu. Tu nema ni strategija ni taktika, jer zapravo ne postoji ni svijest o tome da se pregovara. Opasnost u tome je velika i može imati velike poslovne i gospodarske posljedice. *Organizirano pregovaranje* za razliku od spontanog je svjesni način pregovaranja po propisanoj tehnologiji. Plan, priprema, promišljena rasprava, kontrola, korekcija i stalno usmjeravanje cilju funkcije su koje karakteriziraju ovaj oblik pregovaranja. Glavno je obilježje organiziranog pregovaranja upravo strategija pregovaranja.

Kao najpoznatije strategije – pristupi pregovaranju ističu se (Segetlija, 2009):

- strategija „tvrdog“ pregovaranja
- strategija pozicijskog pregovaranja
- strategija „mekog“ pregovaranja
- strategija fiktivnog pregovaranja
- strategija „principijelnog“ pregovaranja.

U nastavku će se detaljnije objasniti svaka od navedenih strategija.

#### **4.1.1. Tvrdo pregovaranje**

Glavna karakteristika „tvrdog“ ili „čvrstog“ pregovaranja je zadovoljenje vlastitih potreba. Prema Tudoru (1992), takvom snažnom redukcijom, čvrstim i tvrdim stavom, nikako nije cilj obostrano zadovoljenje potreba. Toj strateškoj promjeni cilja se sve što uključuje pregovaranje, poput taktika i metoda, striktno prilagođava.

Hercigonja (2017) tvrdi, da strategija „tvrdog“ pregovaranja posjeduje određene nedostatke, kao što su:

- teško postizanje najboljih rezultata zbog reduciranih ciljeva
- ne iskorištavanje svih mogućnosti koje određena situacija pruža
- neučinkovito trošenje vremena
- nedovoljno uključivanje partnera koji bi mogli pomoći u pronalaženju rješenja
- kompromis s drugom stranom postignut ucjenom ili prijetnjom.

Međutim, postoje situacije kada je dobro i korisno voditi tvrde pregovore jer takvi pregovarači pobjeđuju u mnogim situacijama. Neki pregovarači koriste isključivo tvrdo pregovaranje kako bi iskazali svoju moć i veličinu.

„Tvrđi“ pregovori se obično koriste u sljedećim situacijama (Segetlija, 2009):

- kada nekom situacija ide u prilog: to je pravo jačega (npr. jača tržišna snaga i/ili bolji položaj na tržištu)
- kada netko ima takav karakter, osobnost, duh
- kada kod nekog prevladava poslovni egoizam
- kada se načinom pregovaranja želi prikriti slaba stručna i taktička priprema.

#### **4.1.2. Meko pregovaranje**

Za razliku od „tvrdog“ pregovaranja, kod "mekog" pregovaranja pregovarač ima želju prvenstveno za stvaranjem ili očuvanjem dobrih odnosa sa suprotnom stranom, čak i ako to znači da neće dobiti pregovore.

„Stoga su glavna obilježja ovoga pregovaranja: nedovoljno inzistiranje na vlastitim interesima i velika tolerancija prema tuđim potrebama i zahtjevima, spremnost na izbjegavanje spornih

i/ili težih tema, pretjerana susretljivost kod diskutabilnih točaka, spremnost bilo koje strane da prva dade popust, kompromisna rješenja i ustupci kao odgovor na zategnute situacije, izgradnja odnosa temeljem stalnih izraza razumijevanja, kooperativnosti prijateljstva i dobronamjernosti“ (Segetlija, 2009:53).

Tudor (1992) ističe da *dobrih strana* kod „mekog“ pregovaranja nema mnogo, ali ono što postoji ne treba omalovažavati. Obzirom da je cilj sporazum, rijetko će se dogoditi da on izostane. Kod „mekog“ pregovaranja postoji veća mogućnost trajnijeg povezivanja poslovnih subjekata jer su pregovarači uzajamno tolerantni. U određenim uvjetima „meko“ pregovaranje ima dobra taktička svojstva.

Prema Segetliji (2009) *nedostaci* „mekog“ pregovaranja su:

- cilj je samo sporazum, ali ne i dovoljno kvalitetan sporazum
- racionalni utrošak vremena nije poseban cilj, iako se on pretpostavlja
- prerano se ide u kompromis, ne vide se konflikti interesa i ne nalaze se optimumi, jer nedostaje namjera i želja da se dođe do obostrano obogaćenog i optimalnog sporazuma
- nedostaje i konačno zadovoljstvo otkrića novog i dobro obavljenoga zajedničkog posla nalaženja najboljeg rješenja
- zbog nedostataka konflikata nedostaju i dobra zajednička rješenja, inovacije i neplanirana zajednička rješenja.

Očvršćivanje mekih pregovora može biti nužno kada pregovarači shvate da su njihovi interesi ugroženi ili kada druga strana ne pokazuje dovoljno reciprociteta. Balansiranje između mekog i čvrstog pristupa može pomoći u postizanju ciljeva bez narušavanja odnosa.

#### **4.1.3. Pozicijsko pregovaranje**

Najčešća strategija pregovaranja je pozicijsko pregovaranje kada se obje pregovaračke strane čvrsto drže svojih interesa i štite ih. Za razliku od „tvrđog“ pregovaranja, kod pozicijskog pregovaranja se ne brane samo vlastiti interesi nego i zahtjevi.

Prednost pozicijskog pregovaranja je što se vrlo lako može otkriti namjera protivnika. Također, ono može biti dobra priprema za nastavak pregovora. Nedostatak je prije svega izostanak kvalitetnog sporazuma, a to mu ni nije cilj. Isto tako, nepotrebno se troši vrijeme, energija i



sredstva, a ugrožavaju se i dobri međuljudski odnosi. U sporazumu se ne dolazi do optimuma jer su rješenja jednostrana (Segetlija, 2009).

Hercigonja (2017) smatra da je, kako bi se izbjeglo pozicijsko pregovaranje, potrebno pronaći situaciju u kojoj ni jedna strana neće zahtijevati na postojanju samo jednog rješenja. Zatim je potrebno osigurati dovoljno vremena za pronalazak novog rješenja i tek onda nastaviti pregovore o konačnim zahtjevima.

#### **4.1.4. Fiktivno pregovaranje**

„Strategija fiktivnog pregovaranja je posve specifičan oblik poslovnog komuniciranja. Cilj pregovaranja nije vezan za postizanje i provedbu sporazuma, već za nešto sasvim drugo, izvan dometa prve spoznaje. Po svim ili gotovo svim vanjskim obilježjima fiktivni pregovori ne razlikuju se mnogo od normalnih pregovora“ (Tudor, 1992:33).

Fiktivno pregovaranje podrazumijeva korištenje taktičkih poteza s ciljem izbjegavanja postizanja i provedbe sporazuma. Primjeri takvih ograničenja mogu biti sljedeći slučajevi (Segetlija, 2009):

- odgađanje sastanaka dok se istovremeno partnera drži u pripravnosti
- neproduktivno trošenje vremena obzirom da sporazum nije nužan za tu stranu
- izbjegavanje konkretizacije u smislu da se ne prihvaća nijedan prijedlog i nikada nije pravi trenutak
- isticanje da pregovarači nemaju ovlaštenja i da trebaju suglasnost viših instanci
- kako bi se izbjegla provedba sporazuma daju se nejasni uvjeti s neobaveznim i nepreciznim formulacijama.

Pozitivna strana fiktivnog pregovaranja ovisi o ciljevima, svrsi i zadacima. Negativne strane uglavnom uključuju različitost ciljeva među pregovaračima, loše međuljudske odnose i postizanje nekvalitetnog sporazuma.

#### 4.1.5. Principijelno pregovaranje

Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008), principijelno pregovaranje je strategija u kojoj su obje pregovaračke strane usredotočene na zadovoljavanje obostranih interesa, a ne suprotnosti. Principijelno pregovaranje, odnosno pregovaranje po načelima uspješnog pregovaranja, jedina je strategija pregovaranja koja teži cjelovitom pregovaranju, što zahtjeva napor i rad po pravilima, ali također i daje najbolje rezultate.

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.

Tudor (1992) ističe sljedeća načela koja su temelj principijelnih pregovora:

1. Načelo zdravog konflikta interesa, koje ističe da je konflikt interesa nužan, opravdan, očekivan i prirodan.
2. Načelo kontrole i zaštite vlastitih interesa, prema kojem obje strane kontroliraju proces pregovora obuzdavajući svoje jednostrane zahtjeve, ali i štiteći sebe od zanemarivanja vlastitih interesa.
3. Načelo uvjerenja o zajedničkoj koristi, gdje su obje strane uvjerenе da će se zadovoljiti potrebe svih sudionika pregovaranja, a ukoliko pregovori ne prođu dobro, svi će izgubiti.
4. Načelo Win/Win, poznato i kao načelo dvostruke potrebe, gdje kompromis zadovoljava interese obje strane i to na zadovoljstvo svih.
5. Načelo Give/Get ili načelo davanja i uzimanja, koje govori da su obje strane obvezne nešto dati da bi nešto dobili jer nema dobitka bez davanja ustupaka.
6. Načelo zaštite osobnosti pregovarača, koje daje na važnosti pregovaraču jednako kao i sadržaju pregovora. Uvažavanje druge strane lakši je put do pobjede.

7. Načelo procedure, pri kojemu je nužno slijediti proces i prvo prikazati svoje interese, zatim razotkriti partnerovu situaciju i analizirati njegove i svoje interese te zaključno oblikovati to u zajednički sporazum.
8. Načelo djelotvornosti timskog rada, prema kojemu zajednički rad na temelju dobre volje stvara kreativni tim što je ključ za postizanje boljih rješenja.
9. Načelo umjerenosti taktiziranja, koje govori o važnosti uvažavanja postupnog zahtjeva i nužnom periodu adaptacije suprotne strane.

## **5. Istraživanje o odabiru strategije uslijed procesa poslovnog pregovaranja**

U ovom poglavlju opisuje se provedeno istraživanje o odabiru strategije uslijed procesa poslovnog pregovaranja. Istraživanje je u potpunosti anonimno i provedeno je isključivo u svrhu izrade diplomskog rada.

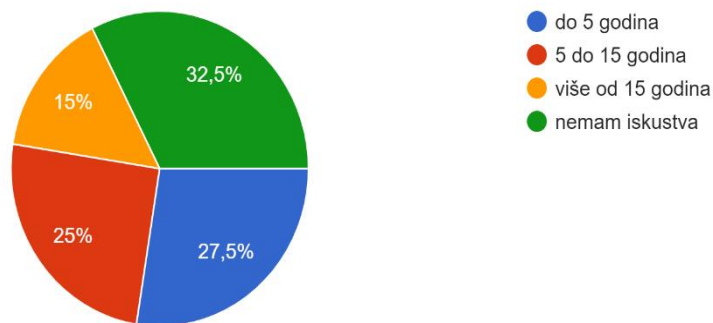
### **5.1. Opis istraživanja**

Cilj ovog istraživanja je istražiti poveznicu između različitih tipova pregovarača i strategija pregovaranja koju oni prilikom poslovnog pregovaranja biraju, kao i istražiti ključne kriterije prilikom odabira najbolje strategije pregovaranja. Istraživanje je provedeno putem upitnika ([Prilog 1](#)) putem Google obrasca u razdoblju od 20. do 23. lipnja 2024. godine. Ispitanicima je postavljeno 13 pitanja, od kojih je 3 demografske prirode, a 10 vezano za tematiku ovog diplomskog rada. Sudjelovalo je ukupno 40 ispitanika.

### **5.2. Rezultati istraživanja**

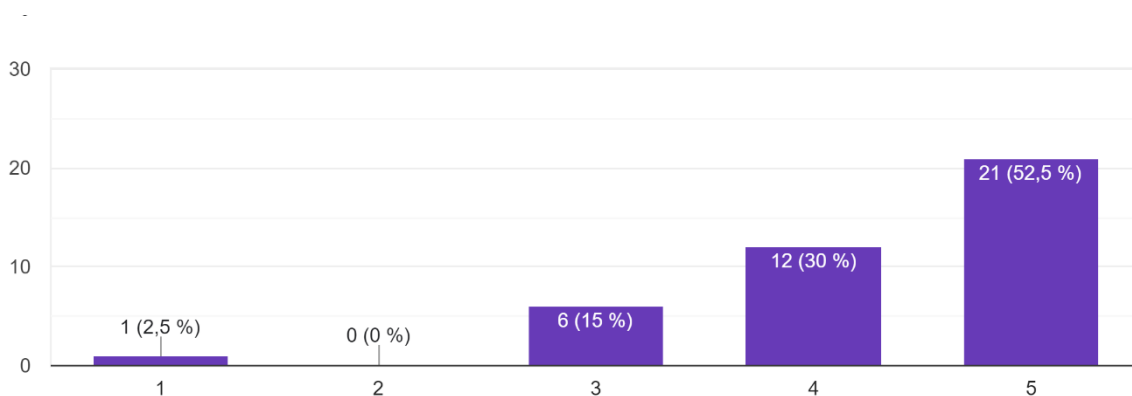
Na početku upitnika od ispitanika se tražilo da navedu spol. Od ukupno 40 ispitanika, 32,5% je muškog spola, a 67,5% je ženskog spola. Zatim je traženo da odaberu dobnu skupinu kojoj pripadaju. 27,5% ispitanika se nalazi u skupini 18-24 godine, 12,5% ispitanika u skupini 25-34 godine, 30% ispitanika u skupini 35-44 godine, 30% ispitanika u skupini 45-54, a nijedan ispitanik se ne nalazi u skupinama 55-64 godine i 65 godina i više. Od ispitanika se u sklopu demografskih pitanja tražilo još i da navedu stupanj obrazovanja. Od svih ispitanika, većina je navela da ima SSS stupanj obrazovanja, čak njih 40%, dok niti jedan ispitanik nije KV/ NKV. 22,5% ima VŠS, 20% ispitanika ima VSS, a 17,5% ispitanika ima završen magisterij/doktorat.

Po tome su uslijedila pitanja vezana uz samu temu istraživanja. Slika 2. prikazuje odgovore na pitanje o godinama iskustva u vođenju poslovnih pregovora. Od ukupno ispitanih ispitanika, 32,5% ispitanika nema značajnog iskustva u vođenju poslovnih pregovora, 27,5% ispitanika ima do 5 godina iskustva, 25% ispitanika ima iskustva od 5 do 15 godina, a 15% ispitanika navelo je da ima više od 15 godina iskustva.



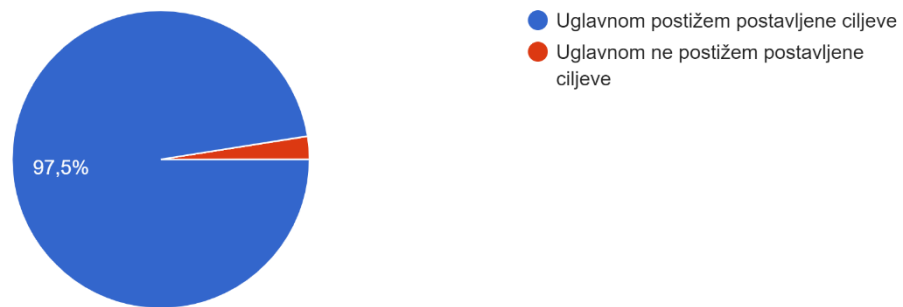
Slika 2. Iskustvo u vođenju poslovnih pregovora

Na pitanje smatraju li da im iskustvo pomaže u postizanju boljih ciljeva prilikom pregovaranja, većina ispitanika, čak njih 52,5%, odgovorilo je da im iskustvo pomaže u velikoj mjeri. 30% ispitanika odgovorilo je da im iskustvo pomaže poprilično, 15% ispitanika da im pomaže osrednje, dok je samo 2,5% ispitanika odgovorilo da smatra da iskustvo ne pomaže uopće. Odgovor da iskustvo pomaže u manjoj mjeri niti jedan ispitanik nije odabrao. Odgovori na ovo pitanje prikazani su na Slici 3.



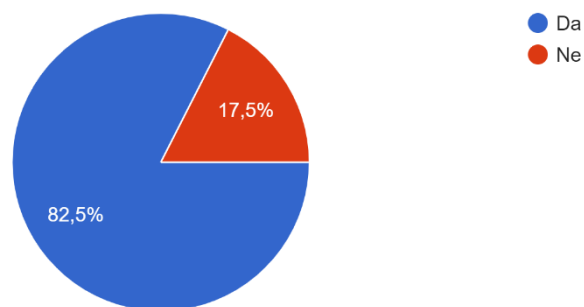
Slika 3. Iskustvo kao pomoć u postizanju boljih ciljeva prilikom pregovaranja

Slika 4. prikazuje odgovore na pitanje koliko često ispitanici postižu ciljeve koje su postavili prije pregovaranja. Gotovo svi ispitanici, čak njih 97,5% odgovorilo je da uglavnom postiže postavljene ciljeve, dok samo 2,5% ispitanika uglavnom ne postiže postavljene ciljeve.



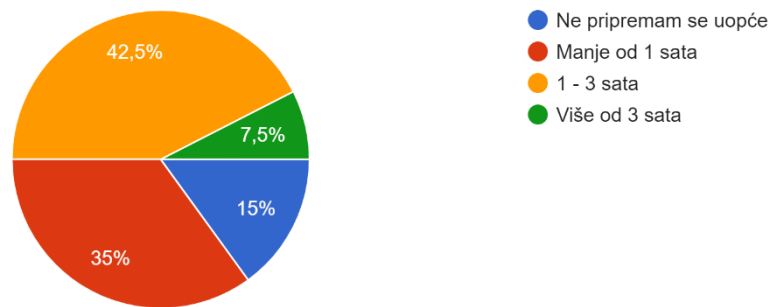
Slika 4. Postizanje ciljeva postavljenih prije pregovaranja

Na pitanje smatraju li se dobrim pregovaračem, 82,5% ispitanika odgovorilo je potvrdno, a 17,5% ispitanika odgovorilo je negativno. Rezultati ovoga pitanja pokazuje Slika 5.



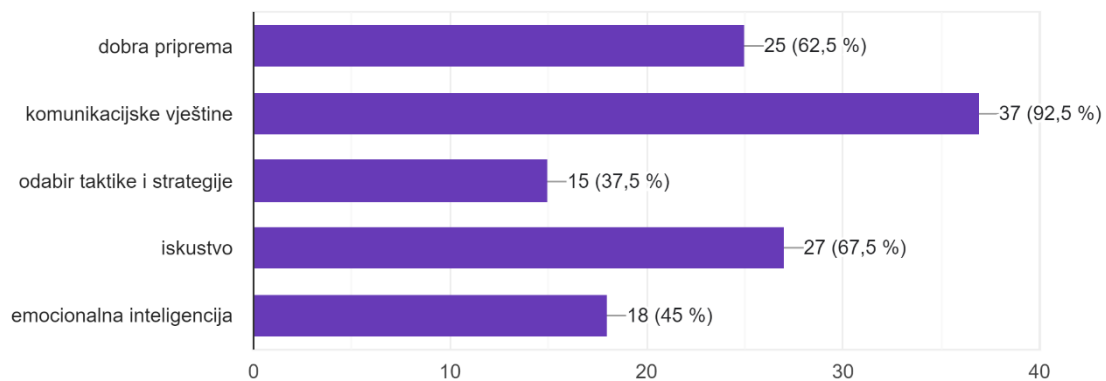
Slika 5. Smatrate li se dobrim pregovaračem?

Zatim je uslijedilo pitanje o tome koliko vremena ispitanici obično posvete pripremi za pregovore. Slika 6. prikazuje odgovore ispitanika. 15% ispitanika je odgovorilo da se ne priprema uopće, 35% ispitanika se priprema manje od 1 sata, 42,5% ispitanika se priprema od 1 do 3 sata, dok se 7,5% ispitanika priprema čak više od 3 sata za pregovore.



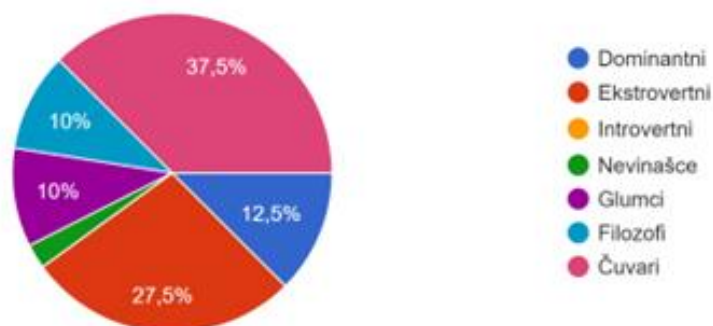
Slika 6. Vrijeme posvećeno pripremi za pregovore

Na slijedećem pitanju o tome što smatraju da je važno za postizanje uspješnih rezultata prilikom procesa pregovaranja, ispitanicima je bio omogućen odabir višestrukih odgovora. Čak 92,5% ispitanika se složilo da su komunikacijske vještine važne za postizanje uspješnih rezultata prilikom pregovaranja. Da je važna dobra priprema smatra 62,5% ispitanika, a da je ključan odabir taktike i strategije smatra 37,5% ispitanika. 67,5% ispitanika misli da je važno iskustvo, dok 45% ispitanika misli da je to emocionalna inteligencija. Učestalost odabranih odgovora prikazano je na Slici 7.



Slika 7. Elementi važni za postizanje uspješnih rezultata prilikom pregovaranja

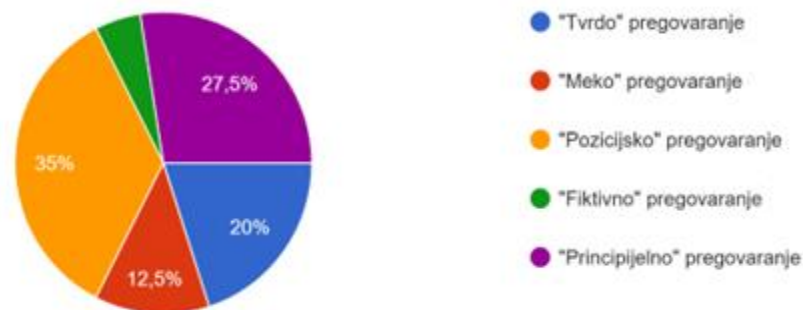
Slika 8. prikazuje kako su ispitanici opisali sami sebe kada su u pitanju tipovi pregovarača. Između ponuđenih 7 tipova pregovarača, njih 37,5% sebe opisuje kao konzervativne čuvare, a njih 27,5% se smatraju ekstrovertnima. To su ujedno i najčešće odabrani odgovori. Ostali ispitanici su se opisali kao dominantnima (12,5%), filozofima (10%) i glumcima (10%). Samo 2,5% ispitanika se opisalo kao nevinašce. U upitniku je bilo detaljno objašnjeno što koji tip pregovarača znači kako bi bilo razumljivije ispitanicima, no za potrebe prikaza rezultata nije prikazano isto.



Slika 8. Viđenje sebe kao tipa pregovarača

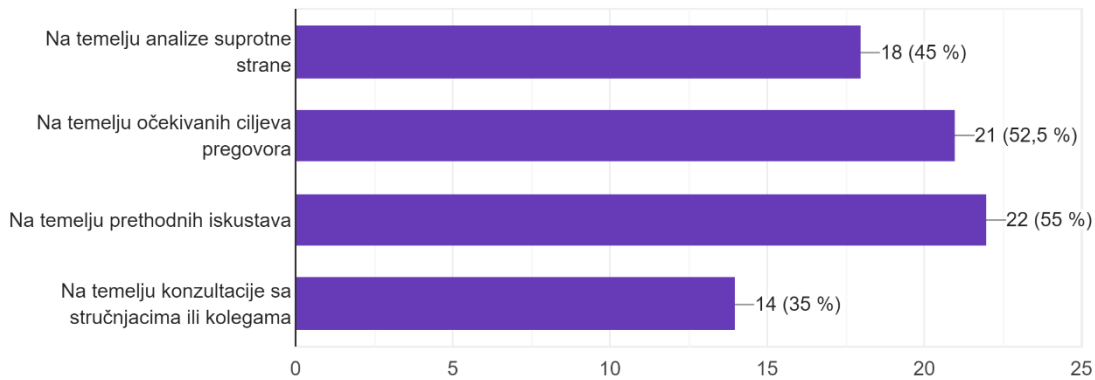


U slijedećem pitanju ispitanici su trebali odabrati koju strategiju pregovaranja najčešće koriste, a odgovori na ovo pitanje vidljivi su na Slici 9. Najviše ispitanika opredijelilo se za „pozicijsko“ pregovaranje, čak njih 35%, dok je 27,5% ispitanika odabralo „principijelno“ pregovaranje, a 20% ispitanika „tvrdo“ pregovaranje. 12,5% ispitanika najčešće koristi „meko“ pregovaranje, a samo 5% ispitanika „fiktivno“ pregovaranje. U upitniku su strategije pregovaranja bile detaljno objašnjene kako bi bilo razumljivije ispitanicima, no za potrebe prikaza rezultata nije prikazano isto.



Slika 9. Najčešće korištena strategija pregovaranja

Slika 10. prikazuje odabrane odgovore na pitanje kako ispitanici odlučuju o odabiru najbolje strategije za specifične pregovore. Na ovom pitanju ispitanicima su omogućeni višestruki odgovori. Čak 55% ispitanika složilo se da strategiju za specifične pregovore biraju na temelju prethodnih iskustava, a odmah iza toga uslijedio je odgovor na temelju očekivanih ciljeva pregovora koje je odabralo 52,5% ispitanika. Da strategiju za specifične pregovore biraju na temelju analize suprotne strane odgovorilo je 45% ispitanika, a 35% ispitanika kaže da ju biraju na temelju konzultacije sa stručnjacima ili kolegama.



Slika 10. Odluka o odabiru najbolje strategije za specifične pregovore

Na posljednjem pitanju, koje jedino nije bilo obavezno, ispitanici su mogli navesti savjet kojeg bi dali nekome tko se tek počinje baviti poslovnim pregovaranjem. Neki od odgovora bili su:

- „Stvar je u dobroj pripremi.“
- „Biti smiren i racionalan, držati se principa, ali pritom pokušati zadovoljiti i suprotnu stranu.“
- „Dobra priprema argumenata i analiza mogućih protuargumenata sugovornika je po meni ključna za uspješnost. Ukoliko duže surađujemo sa sugovornikom i poznamo stavove i razmišljanja te osobe, razgovor se može prilagoditi tako da načinom formuliranja zahtjeva i iznošenjem ideja možemo razgovor voditi u smjeru koji mi želimo.“
- „Pregovori su dio našeg života i i imaju jedan cilj - da obje strane pregovora budu zadovoljne.“
- „Za dobrog pregovarača važna je iskrenost, zrelost i vještina slušanja.“
- „Vježbati i raditi na komunikacijskim vještinama. Izgled igra važnu ulogu, radite i na njemu. Učite od provjerenih ljudi, sve dolazi s iskustvom.“
- „Pregovarajte što češće jer iskustvo pregovaranja je, uz dobru pripremu, najvažnije.“

## 6. Rasprava

Na početku ovoga rada postavljene su 3 hipoteze koje je u sklopu istraživačkog dijela rada potrebno potvrditi ili opovrgnuti. U ovom dijelu rada prikazat će se rezultati istraživanja te zaključci do kojih se došlo uspoređujući ih s teorijski dijelom rada.

Prva postavljena hipoteza bila je *Pregovarači uglavnom biraju strategiju za pregovore na temelju prethodnih iskustava*. Obzirom da je na pitanje kako ispitanici odlučuju o odabiru najbolje strategije za specifične pregovore odgovor „na temelju prethodnih iskustava“ bio najučestaliji, ova hipoteza se potvrđuje. Naime, čak i na zadnjem pitanju, gdje su ispitanici mogli sami upisati savjet kojeg bi dali nekome tko se tek počinje baviti poslovnim pregovaranjem, nekoliko puta su napisali da smatraju da je iskustvo jako važno za uspješno pregovaranje. Iskustvo pregovaračima pomaže da bolje razumiju i upravljaju kompleksnim procesima prilikom poslovnog pregovaranja. Iskusni pregovarači znaju kako aktivno slušati, postavljaju prava pitanja i jasno izražavaju svoje stavove i interese. Jedna od ključnih prednosti iskustva u pregovaranju je sposobnost procjene protivnika. Iskusni pregovarači često mogu bolje procijeniti motive, snage i slabosti druge strane, što im omogućava da prilagode svoje strategije i taktike u skladu s tim. Također, iskusni pregovarači su obično bolji u upravljanju stresom i pritiskom koji često prate pregovore. Oni su naučili kako da ostanu smireni i fokusirani čak i u najtežim situacijama, što im omogućava da donose racionalne odluke i ne podlegnu emocionalnim reakcijama koje mogu ometati pregovarački proces.

Druga postavljena hipoteza bila je *Strategiju "tvrdog" pregovaranja koriste najčešće "dominantni" tipovi pregovarača*. Rezultati istraživanja su pokazala, da se ispitanici koji koriste strategiju „tvrdog“ pregovaranja polovično smatraju „dominantnim“ tipom pregovarača, a polovično „ekstrovertnim“ tipom pregovarača, čime je ova hipoteza samo djelomično potvrđena. Ovaj rezultat ne čudi obzirom da su karakteristike ovih pregovarača vrlo slične. Iako im se pristupi razlikuju, postoje ključne karakteristike koje ovi tipovi pregovarača dijele. Oba tipa pregovarača pokazuju visok stupanj samopouzdanja i odlučnosti. I dominantni i ekstrovertni pregovarači posjeduju jake vještine utjecaja što im pomaže da pregovarački proces usmjere u svoju korist. Oba tipa pregovarača su proaktivna i sklona preuzimanju inicijative što im omogućuje da ostanu korak ispred i da oblikuju pregovarački proces prema svojim ciljevima.

Treća postavljena hipoteza bila je *Strategiju "mekog" pregovaranja koriste najčešće tipovi pregovarača "čuvari"*. Ova hipoteza je također samo djelomično potvrđena, budući da se jednak broj ispitanika koji preferira strategiju „mekog“ pregovaranja poistovjetio s tipom pregovarača „glumci“, „ekstrovertni“ pregovarači i „čuvari“. Budući da se ovi tipovi pregovarača potpuno razlikuju, ovaj rezultat dokazuje, da različiti tipovi pregovarača u različitim situacijama i potrebi, koriste različite strategije pregovaranja, ovisno o tome koju strategiju u tom slučaju smatraju prikladnom. Korištenje različitih strategija pregovaranja ovisi o specifičnim okolnostima pregovora, uključujući ciljeve, interese strana, dinamiku moći i prirodu odnosa. Efikasni pregovarači su fleksibilni i prilagođavaju svoju strategiju situaciji. Pregovarači koji uspješno primjenjuju različite strategije ovisno o situaciji mogu postići bolje rezultate i izgraditi trajnije i produktivnije odnose.

U teorijskom dijelu rada je opisana važnost pripreme za pregovore koja je ključna za postizanje uspješnih rezultata. Rezultati istraživanja pokazuju, da se većina ispitanika više ili manje priprema za pregovore, što potvrđuje svjesnost pregovarača da je njihov uspjeh temeljen, uz ostale važne elemente, prvenstveno na razradi pristupa pregovorima.

Navodi u teorijskom dijelu rada, gdje se došlo do zaključka da su žene općenito emotivnije i mekše u pregovaranju od muškaraca, potvrđeni su i u sklopu istraživačkog dijela rada u kojem se utvrdilo, da su se za „meko“ pregovaranje prilikom odlučivanja o odabiru strategije pregovaranja opredijelile isključivo žene, a muškarci su najčešće birali „tvrdo“ pregovaranje kao njihov stil pregovaranja.

Obzirom da je većina ispitanika u sklopu provedenog istraživanja navela kako komunikacijske vještine smatra važnim za postizanje uspješnih rezultata prilikom procesa pregovaranja, može se zaključiti da je od velike važnosti ulagati u kadar i razvijati pregovarače kroz razne obuke i radionice, kako bi se prednost dobrih komunikacijskih vještina mogla iskoristiti prilikom budućih procesa pregovaranja.

## 7. Zaključak

Proces poslovnog pregovaranja glavna je vodilja i izuzetno važan segment za postizanje uspješnih pregovora jer se vođeni njime mogu postići bolji rezultati, izgraditi kvalitetne dugoročne odnose, povećati konkurentnost i općenito stvarati dodatnu vrijednost.

Prvi cilj ovoga rada bio je analizirati vještine pregovaranja i njihovu ulogu u poslovnom okruženju. Na temelju proučavanja dostupne literature došlo se do zaključka, da su razvijene vještine pregovaranja važne za naš svakodnevni život, ali posebnu ulogu imaju u poslovnom okruženju jer uvelike pomažu u postizanju ciljeva. Ukoliko nisu dovoljno razvijene, vještine pregovaranja se mogu naučiti i primijeniti u skladu s tim. One mogu biti vrlo korisne u nadilaženju razlika koje nastaju između dviju strana. Razlikuju se različite vještine pregovaranja među kojima su analiza problema, priprema, pažnja, kontroliranje emocija, učinkovita komunikacija, timski rad te socijalne vještine.

Posebnu važnost u poslovnom pregovaranju ima i odabir strategije pregovaranja kojom će se pristupiti pregovorima. Pažljivo odabranom strategijom povećava se šansa za postizanje željenih ciljeva ali i izgrađuje povjerenje, pozitivne i dugoročne odnose među pregovaračima, smanjuje konflikte, optimalno koristi resurse, povećava zadovoljstvo svih strana te strateški razmišlja i planira.

Jedan od ciljeva ovoga rada je analizirati strategije i tipove pregovarača u poslovnom pregovaranju. Na temelju istraživanja dostupne stručne literature došlo se do određenih spoznaja. Temeljni pojavi oblici pregovaranja su spontano i organizirano pregovaranje, a u nizu različitih podjela strategija pregovaranja, najpoznatije strategije su strategija „tvrđog“ pregovaranja, strategija pozicijskog pregovaranja, strategija „mekog“ pregovaranja, strategija fiktivnog pregovaranja i strategija „principijelnog“ pregovaranja. Pozicijsko pregovaranje se smatra najčešće korištenom strategijom, kada se obje pregovaračke strane čvrsto drže svojih interesa i štite ih. Međutim, principijelna strategija je jedina strategija pregovaranja koja teži cjelovitom pregovaranju. Također postoje i različite podjele tipova pregovarača, pa se razlikuju dominantni, ekstrovertirani, introvertirani, glumci, nevinašca, filozofi i čuvari. Bitna je i razlika u karakteristikama muškaraca i žena kada je u pitanju uspješno poslovno pregovaranje.

Cilj ovoga rada bilo je i istražiti poveznice između različitih tipova pregovarača i strategije pregovaranja koju oni prilikom poslovnog pregovaranja biraju. Istraživanjem koje je provedeno u sklopu empirijskog dijela ovoga rada dokazano je da različiti tipovi pregovarača, u različitim situacijama i potrebi, koriste različite strategije pregovaranja ovisno o tome koju strategiju u tom slučaju smatraju prikladnom.

Glavno ograničenje ovoga rada je istraživanje koje je provedeno putem anonimnog upitnika. Obzirom da je anonimno postavljeno pitanje jesu li ispitanici imali volju iskreno odgovoriti na postavljena pitanja ili su ispunili upitnik samo iz poštovanja prema ispitivaču, ne promišljajući pri tome previše o samim odgovorima koje daju. Također, još jedno ograničenje je broj ispitanih osoba. Upitnik je ispunilo samo 40 osoba iako je bio poslan na barem 70 e-mail adresa. Može se pretpostaviti da je razlog tomu također anonimnost jer su svjesni da ispitivač nema uvid u to je li upitnik doista ispunjen ili ne.

U budućnosti bi bilo korisno ponoviti istraživanje pitanjima iz ovog upitnika ali ne ograničavati se pri tome na anonimnost ispitanika, kako bi se, čak i uz manji broj ispitanika, došlo do iskrenih i točnih odgovora koji bi dali vjerodostojnije rezultate ovom istraživanju.

## Literatura

1. Biondi (2020). *Jesu li muškarci bolji pregovarači i zašto nisu?* Dostupno na: <https://poslovno-pregovaranje.com/jesu-li-muskarci-bolji-pregovaraci-i-zasto-nisu/> [pristupljeno 15.6.2024.]
2. Begičević Redžep, N. (2021). *Tipovi pregovarača*. Dostupno na: <https://decision-lab.foi.hr/kratka-prica/tipovi-pregovaraca> [pristupljeno 3.6.2024.]
3. Dialogue (2020). *Negotiate like a woman*. Dostupno na: <https://dialoguereview.com/negotiate-like-a-woman/> [pristupljeno 12.7.2024.]
4. Dobrijević, G. (2011). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
5. Hercigonja, Z. (2017). *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju*. Varaždin: Tiskara Tiva Varaždin.
6. Kotler, Ph. (1997). *Marketing Management: Analysing, Planning, Implementation and Control*. Prentice-Hall, Inc. A Simon & Schuster Company. Prijevod: Zagreb: MATE d.o.o.
7. Lamza-Maronić, M. i Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
8. Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B. (2009). *Pregovaranje*. Zagreb: MATE d.o.o.
9. Lingua Grupa (2022). *Vještine pregovaranja u poslu i svakodnevnom životu*. Dostupno na: <https://linguagrupa.hr/vjestine-pregovaranja-u-poslu-i-svakodnevnom-zivotu/> [pristupljeno 9.6.2024.]
10. Razvojna agencija Vegora (2021). *Tko su bolji pregovarači – žene ili muškarci?* Dostupno na: <https://vegora.hr/tko-su-bolji-pregovaraci-zene-ili-muskarci/> [pristupljeno 15.6.2024.]
11. Rock Negotiation (2024). *So verhandeln Frauen erfolgreicher*. Dostupno na: <https://rock-negotiation.de/insights/so-verhandeln-frauen-erfolgreicher> [pristupljeno 12.7.2024.]
12. Rudić, V. i Fugaj, S. (2004). *10 najvažnijih pregovaračkih vještina koje trebate savladati da biste bili uspješni*. Dostupno na: <https://medijacija.hr/10-najvaznijih-pregovarackih-vjestina-koje-trebate-savladati-da-biste-bili-uspjesni/>. Prema Shonk, K. (2024). *Top 10 Negotiation Skills You Must Learn to Succeed*, dostupno na: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/top-10-negotiation-skills/> [pristupljeno 11.6.2024.]
13. Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*. Osijek: Grafika, Osijek.

14. Šlogar, H. i Cigan, V. (2012). *Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva*. Zagreb: Visoka poslovna škola Libertas.
15. Tomašević Lišanin, M. (2004). *Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Vol. 2 No. 1, str. 143-158. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/41454> [pristupljeno 8.6.2024.]
16. Tudor, G. (1992). *Kompletan pregovarač*. Zagreb: MEP Consult.
17. Tudor, G. (2009). *Veliki poslovni pregovori*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
18. Vesić, D. i Beko, L. (2011). *Veština poslovnog pregovaranja*. *Ekonomski horizonti*, 13 (1), str. 169-180. Dostupno na: [https://www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/Casopis/2011\\_1/1\\_0\\_Vesic\\_Beko.pdf](https://www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/Casopis/2011_1/1_0_Vesic_Beko.pdf) [pristupljeno 9.6.2024.]
19. Vukmir, B. (2001). *Strategija i taktika pregovaranja*. Zagreb: RRIF Plus.
20. Quittschau, A. i Tabernig, C. (2007). *Business-Knigge: Die 100 wichtigsten Benimmregeln*. Freiburg: Haufe Verlag GmbH & Co KG.



## Popis slika

Slika 1. Proces pregovaranja (prema Tomašević Lišanin, 2004:151).....	7
Slika 2. Iskustvo u vođenju poslovnih pregovora .....	21
Slika 3. Iskustvo kao pomoć u postizanju boljih ciljeva prilikom pregovaranja .....	21
Slika 4. Postizanje ciljeva postavljenih prije pregovaranja.....	22
Slika 5. Smatrate li se dobrim pregovaračem? .....	22
Slika 6. Vrijeme posvećeno pripremi za pregovore .....	23
Slika 7. Elementi važni za postizanje uspješnih rezultata prilikom pregovaranja .....	24
Slika 8. Viđenje sebe kao tipa pregovarača.....	24
Slika 9. Najčešće korištena strategija pregovaranja .....	25
Slika 10. Odluka o odabiru najbolje strategije za specifične pregovore .....	26

## Prilog 1

# Analiza strategija i tipova pregovarača u kontekstu poslovnog pregovaranja

Zahvaljujem na sudjelovanju u ovom istraživanju.

Cilj je istražiti odabir strategija pregovaranja uslijed procesa poslovnog pregovaranja.

Istraživanje je u potpunosti anonimno i koristit će se isključivo u svrhu izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Osijeku.

mateja.saric12@gmail.com [Promijeni račun](#)



Nije dijeljeno

\* Označava obavezno pitanje

Spol? \*

M

Ž

Dob? \*

18-24

25-34

35-44

45-54

55-64

65 i više

Stupanj obrazovanja? \*

- KV/NKV
- SSS
- VŠS
- VSS
- magisterij/doktorat

Koliko imate iskustva u vođenju poslovnih pregovora? \*

- do 5 godina
- 5 do 15 godina
- više od 15 godina
- nemam iskustva

Smatrate li da Vam iskustvo pomaže u postizanju boljih ciljeva prilikom pregovaranja? \*

*Odaberite odgovor na skali od 1 do 5 pri čemu brojevi imaju sljedeće značenje:*

*1 - Ne pomaže mi uopće*

*2 - Pomaže mi u manjoj mjeri*

*3 - Pomaže mi osrednje*

*4 - Pomaže mi poprilično*

*5 - Pomaže mi u velikoj mjeri*

Ne pomaže mi uopće    1    2    3    4    5    Pomaže mi u velikoj mjeri

Koliko često postižete ciljeve koje ste postavili prije pregovaranja? \*

- Uglavnom postižem postavljene ciljeve
- Uglavnom ne postižem postavljene ciljeve

Smatrate li se dobrim pregovaračem? \*

- Da
- Ne

Koliko vremena obično posvetite pripremi za pregovore? \*

- Ne pripremam se uopće
- Manje od 1 sata
- 1 - 3 sata
- Više od 3 sata

Što smatrate da je važno za postizanje uspješnih rezultata prilikom procesa pregovaranja? \*

*Mogući su višestruki odgovori.*

- dobra priprema
- komunikacijske vještine
- odabir taktike i strategije
- iskustvo
- emocionalna inteligencija
- Ostalo: \_\_\_\_\_

Koji tip pregovarača Vas najbolje opisuje? \*

- Dominantni (dominiraju u pregovorima, skloni zapovijedanju, gledaju samo svoju stranu)
- Ekstrovertni (slični dominantnim ali puno površniji, brzim i kratkim pregovorom nastoje ostvariti isključivo svoje ciljeve)
- Introvertni (nemaju povjerenje u druge, nisu komunikativni)
- Nevinašce (odaju dojam smirenosti, ali postaju problematični kada pregovori potraju)
- Glumci (prvo dobro promotre situaciju pa se nastoje prilagoditi na što bolji način)
- Filozofi (nepredvidivi, ostavljaju dojam da ne znaju što žele, zapravo jako dobro znaju svoje ciljeve)
- Čuvari (konzervativni, žele da obje strane budu zadovoljne, ne vole da ih se nagovara)

Koju strategiju pregovaranja najčešće koristite? \*

- "Tvrdo" pregovaranje (pregovarač zauzima čvrste pozicije, inzistira na svojim stavovima i često koristi pritisak kako bi ostvario svoje ciljeve, često na štetu druge strane)
- "Meko" pregovaranje (pregovarač ima želju prvenstveno za stvaranjem ili očuvanjem dobrih odnosa sa suprotnom stranom, čak i ako to znači da neće dobiti pregovore)
- "Pozicijsko" pregovaranje (pregovarač se fokusira na zauzimanje i branjenje određenih pozicija, započinje sa ekstremnim zahtjevima i postupno se približava kompromisu)
- "Fiktivno" pregovaranje (pregovarač upotrebljava taktičke poteze kako bi izbjegao postizanje sporazuma, nema namjeru postići dogovor, već koristi pregovore za ostvarivanje nekih drugih ciljeva)
- "Principijelno" pregovaranje (pregovarač teži stvaranju boljih opcija za zajednički dobitak, win-win situacija za obje strane)

Kako odlučujete o odabiru najbolje strategije za specifične pregovore? \*

*Mogući su višestruki odgovori.*

- Na temelju analize suprotne strane
- Na temelju očekivanih ciljeva pregovora
- Na temelju prethodnih iskustava
- Na temelju konzultacije sa stručnjacima ili kolegama
- Ostalo: \_\_\_\_\_

Koji savjet biste dali nekome tko se tek počinje baviti poslovnim pregovaranjem?

Vaš odgovor  
\_\_\_\_\_

**Podnesi**

Izbriši obrazac