

# Pregovaranje kao ključni potez poslovanja

---

**Knežević, Tamara**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:922127>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-30**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (Menadžment)

Tamara Knežević

## PREGOVARANJE KAO KLJUČNI PROCES POSLOVANJA

Završni rad

Diplomski rad iz predmeta	POSLOVNO KALKULACIJE
ocijenjen ocjenom	Redovan (S)
Osijek, 15. 7. 2019.	Potpis nastavnika:

I RAZINA OBRAZOVANJA

Osijek, 2019.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (Menadžment)

Tamara Knežević

## **PREGOVARANJE KAO KLJUČNI PROCES POSLOVANJA**

Završni rad

Kolegij: Poslovno komuniciranje

JMBAG: 0010211021

e-mail: [tamara.knezevic.posk@gmail.com](mailto:tamara.knezevic.posk@gmail.com)

Mentor: izv.prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2019.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study (Management)

Tamara Knežević

**NEGOTIATING AS A KEY BUSINESS PROCESS**

Final paper

Osijek, 2019.

**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
EKONOMSKI FAKULTET U OSIJEKU**

**Izjava o suglasnosti za pohranu i javnu objavu  
završnog/diplomskog rada u digitalnom repozitoriju**

Suglasan/suglasna sam da se moj završni/diplomski rad trajno pohrani i objavi u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskog fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu u skladu s odredbama članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju („Narodne novine“ br. 123/03., 198/03., 105/04., 174/04., 2/07.-Odluka USRH, 46/07., 63/11., 94/13., 139/13., 101/14. i 60/15.-Odluka USRH i 131/17.).

Student/ica:	Tamara Knežević
IMBAG:	0010211021
OIB:	15743049071
E-mail adresa za kontakt:	tamara.knezevic.posk@gmail.com
Studij:	Prediplomski studij - Menadžment
Vrsta rada:	Završni rad
Tema:	Pregovatanje kao ključni proces poslovanja
Mentor:	Izv.prof.dr.sc. Jerko Glavaš
Komentor:	Bruno Mandić, mag.oec., asistent

Ovom izjavom potvrđujem da sam autor/autorica predanog završnog/diplomskog rada i da sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti odgovara sadržaju završnog/diplomskog rada.

Datum

9.srpnja 2019.

Potpis studenta

Knežević T.

## **Pregovaranje kao ključni proces poslovanja**

### **SAŽETAK**

Pregovaranje je toliko postalo dijelom ljudske svakodnevice da ljudi nisu ni svjesni kako većinu vremena provode pregovarajući. Ljudi svakodnevno, svjesno ili nesvjesno, pregovaraju. Koristi se u različite svrhe, a u poduzeću se najčešće koristi za ispunjavanje ciljeva poduzeća, rješavanje sukoba te pronalazak rješenja za probleme i neočekivane situacije. Uspješnost pregovaranja mjeri se po tome koje mogućnosti se pruže i iskoriste prilikom pregovaranja te koji prethodno postavljeni ciljevi se ostvare kroz pregovore. Uspješni pregovarači znaju da se niti jedna uspješna poslovna transakcija ne može realizirati bez pregovora. Proces pregovaranja sam po sebi je neizvjestan. Važno je da se za isti dobro pripremi i da proces ima unaprijed određenu strukturu. Cilj koji se želi ostvariti prilikom svakih pregovora je pozitivan ishod za sve sudionike u pregovorima. Do postizanja dogovora u pregovorima može se doći samo primjenom metode davanja i uzimanja. Svaka strana nešto mora dati da bi mogla nešto dobiti. Ako se sve uključene strane nađu na „sredini“ u pregovorima, iste će pregovore završiti zadovoljne i nastaviti će surađivati i u budućnosti. Kako bi pregovori završili sa što pozitivnijim ishodom, poduzeća moraju ulagati u komunikacijske i pregovaračke vještine vlastitih zaposlenika te biti svjesna da bez ulaganja vremena u istraživanje, analiziranje i planiranje pregovora niti jedni pregovori ne mogu poručiti uspješne rezultate.

**Ključne riječi:** poduzeće, komunikacija, pregovaranje

## **NEGOTIATING AS A KEY BUSINESS PROCESS**

### **ABSTRACT**

Negotiating has become a part of human everyday life and people are mostly not even aware that they spend most of their time negotiating. They are negotiating on a daily basis, consciously or unconsciously. It is used for various purposes, and the company most often uses negotiating to meet the company goals, resolve conflicts and to find solutions to problems and unexpected situations. The success of the negotiation is measured by which opportunities are offered and used in negotiating and which pre-set goals are achieved through negotiations. Successful negotiators know that no successful business transaction can be realized without negotiation. The negotiation process itself is uncertain. It is important that negotiators prepare for negotiations and that the negotiation process has a predetermined structure. The goal that is to be achieved during each negotiations is a positive outcome for all the participants in the negotiations. Negotiation goals can only be achieved by applying the method of giving and taking. Each side must give something to get something. If all the involved parties find themselves "in the middle" during the negotiations the negotiations will end up on a positive note and all the negotiators will be satisfied so they will most likely continue to cooperate in the future. In order for the negotiations to end with the most positive outcome, companies must invest in the communication and negotiating skills of their own employees and be aware that without investing time in research, analyses and planning negotiations, no negotiations can yield successful results.

Key words: company, communication, negotiating

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Metodologija rada.....	2
3. Poslovna komunikacija.....	3
3.1. Komunikacija.....	3
3.2. Važnost poslovne komunikacije.....	4
4. Pregovaranje kao ključni proces poslovanja.....	6
4.1. Pregovaranje .....	6
4.1.1. Pojam i utjecaj pregovaranja .....	7
4.1.2. Vrste pregovarača u pregovorima.....	9
4.2. Poslovno pregovaranje .....	10
4.2.1. Komunikacija u pregovaranju.....	11
4.2.2. BATNA .....	12
4.3. Proces pregovaranja.....	13
4.3.1. Načela u pregovaranju .....	15
4.3.2. Strategije – pristupi pregovaranju.....	16
4.3.3. Savjeti za uspješno pregovaranje.....	18
4.3.4. Zapreke i neuspjeh u pregovorima .....	19
5. Zaključak .....	21
Literatura .....	22



## **1. Uvod**

Poslovna komunikacija zauzima središnji dio u poslovanju poduzeća. Niti jedan poslovni proces u poduzeću ne može se odvijati bez komunikacije, a poduzeće ne može poslovati bez pregovaranja.

Zaposlenici svakodnevno na radnom mjestu pregovaraju. Pregovaranje je jedan od ključnih procesa poslovanja te se kao takvo ne smije zanemariti. Može se definirati kao proces interakcije i komunikacije putem kojeg pregovarači žele postići trajni sporazum kojim će dobiti sredstva za realizaciju svojih ciljeva, stvari i informacije vezane za poslovanje te razviti odnose sa svim osobama koje sudjeluju u poslovanju poduzeća.

Za realizaciju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva poduzeća zaduženi su njegovi zaposlenici koji kroz pregovore, koji uključuju različite aktivnosti i angažman, trebaju postići realizaciju svih ciljeva poduzeća. Ključni proces u poslovanju je pregovaranja, a za uspješno pregovaranje važno je da poduzeće razvije sustav po kojem će njegovi zaposlenici pregovarati te da ulaže u razvoj komunikacijskih i pregovaračkih vještina vlastitih zaposlenika.

## **2. Metodologija rada**

Tema završnog rada je pregovaranje kao ključni proces poslovanja. Temeljna pretpostavka na kojoj se temelji završni rad je konstatacija da je pregovaranje ključni proces poslovanja. U završnom radu pokazalo se, na temelju podataka prikupljenih iz primarnih i sekundarnih izvora, zašto se na pregovaranje gleda kao na ključni proces u poslovanju.

Završni rad podijeljen je u pet dijelova prema sljedećem redosljedu: uvod, metodologija rada, poslovna komunikacija, pregovaranje kao ključni proces poslovanja i zaključak.

Znanstvene metode korištene u završnom radu su: metoda sinteze, metoda analiza i metoda deskripcije. Svaka od prethodno nabrojanih metoda koristila je za dostizanje cilja pisanja ovog završnog rada koji je bio pokazati da je pregovaranje ključni proces poslovanja.

### **3. Poslovna komunikacija**

#### **3.1. Komunikacija**

Svaki pokret, svaka riječ, svaka šutnja oblik je komunikacije. „Svaki ljudski čin predstavlja na određeni način komunikaciju“ (Jurković, 2012:387). Geste koje ljudi rade rukama, riječi koje koriste u razgovoru, sve to su načini na koje ljudi komuniciraju.

Ljudi komuniciraju kako bi prenijeli poruke jedni drugima, iskazali svoj stav i dali do znanja drugima kako se osjećaju. Komuniciraju na poslu i kod kuće, kad su s poslovnim partnerima i kad su s obitelji i prijateljima.

Prema Pletenac (2013) u suvremenom društvu komunikacija je postala dio svakodnevnog života. Ljudi svakodnevno komuniciraju kako bi saznali novosti, razmijenili nove informacije, sporazumijeli se, radi zabave ili kako bi došli do željenog cilja.

Bez komunikacije društvo nikad ne bi napredovalo, tehnologija se ne bi razvijala, svijet se ne bi povezivao. Jurković (2012) navodi kako je komunikacija razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima koja su prilagođena društvenoj prirodi situacije. Bez komunikacije ne bi bilo moguće unaprijediti vještine, steći nova znanja ni razvijati svijet.

Komunikacija nije potreba, ona je nužnost. „Komunikacija je proces prenošenja informacija, ideja i emocija od pošiljatelja do primatelja putem različitih medija u cilju ostvarivanja određenih efekata“ (Mrvica Mađarac i Jelica, 2015:150).

Ono što ljudi kroz komunikaciju teže ostvariti je odnos i povezivanje s drugim ljudima, žele ostvariti interakciju i razvijati se. Prema Pletenac (2013) temeljni proces komunikacije je stvaranje odnosa, odnosno stvaranje raznovrsnih socijalnih interakcija. Kvaliteta odnosa direktno utječe i na kvalitetu komunikacije.

Komunikacijom se prenose poruke, ali sve dok sve uključene strane u potpunosti ne shvate poruku koja se prenosi komunikacija se ne može smatrati uspješnom.

Svaka osoba ima drugačiji način komunikacije. O tome kako osoba komunicira ovisi o osobnim i sociokulturnim faktorima. „Komunikacija može biti determinirana osobnim faktorima (obrazovanje, uvjerenja, iskustvo) ili sociokulturnim faktorima (okolina u kojoj osoba živi, sustav vrijednosti, etnocentrizam ili stereotipi)“ (Mrvica Mađarac i Jelica, 2015:151-152).

### **3.2. Važnost poslovne komunikacije**

Komuniciranje je važno u poslovanju. Bez komunikacije poslovanje je nemoguće održati. Ona se odvija na svim razinama poslovanja i u njoj sudjeluju svi djelatnici poduzeća. Komunikacija u poduzeću pomaže u stvaranju međusobnih odnosa između zaposlenika i suradnika poduzeća.

Prema Segetlija (2009) komunikacija je vitalan dio poslovanja, organizacije i menadžmenta. Svi stalno komuniciraju: prenose se poruke, vodi se korespondencija razmjenjuju i obrađuju informacije, pregovara se. Cilj komunikacije je prenijeti poruke, razmijeniti razmišljanja, ispregovarati stvari vezane za poslovanje poduzeća i dobiti informacije relevantne za poslovanje.

Primjenjivati komunikaciju unutar i izvan poduzeća jednako je važno. U poduzeću se komunikacijom stvaraju odnosi između zaposlenika, dolazi do novih otkrića, prenose se ideje i poruke. Izvan poduzeća komunikacija je važna za povezivanje i rad s vanjskim suradnicima u poduzeću te s kupcima na tržištu.

Jurković (2012) ističe da je učinkovita komunikacija osnova za razvoj interne organizacije, ali i ključan faktor za postojanje u neizvjesnoj okolini. Ona je ključna za funkcioniranje cjelokupnog poduzeća i o njoj ovisi uspješnost svih procesa u poduzeću.

Komunikacija je u poslovanju važna u svim segmentima poslovanja, a najviše se njena važnost ističe kada su u pitanju segment marketinga, prodaje i logistike. Bez komunikacije u ova tri područja poslovanja poslovanje se ne može odvijati.

Kroz marketing i marketinške aktivnosti komuniciraju se informacije vezane za poslovanje s tržištem. Današnji svijet ubrzano se mijenja, barijere ne postoje, a informacije se prenose velikom brzinom. To je dobro kada je u pitanju marketing jer se uz niske troškove može doći do velikog broja ljudi.

Prodaja je, također, zahvaljujući novim komunikacijskim tehnologijama, zasnovana na komunikaciji. Pri prodaji i u prodajnim procesima u komunikaciji važno je pozornost obratiti na tržišta na kojima se komunicira određena poruka. U svijetu se koriste različiti jezici i postoje različite kulture te pri prodaji i komunikaciji o poslovanju treba u obzir uzeti posebnosti pojedinog tržišta na kojem se posluje te istom prilagoditi komunikaciju poduzeća.

Bez logistike i logističkih procesa poslovanje se ne može odvijati. Važnu ulogu u razradi i provođenju logističkih procesa igra komunikacija. Kroz komunikaciju se dogovara način na koji će se odvijati logistički procesi i što se kroz iste želi postići. Dobro razrađena logistika poduzeća pola je poslovanja.

Za efikasnu komunikaciju komunikacija u poslovanju mora se prilagoditi poslovnim situacijama. Svaka situacija koja se dogodi na poslu je drugačija što znači da će i svaka komunikacija koja se odvija vezano za posao tražiti i drugačiji pristup te način komunikacije. Prilagođavanjem komunikacije, ovisno o poslovnoj situaciji, dobit će se bolji komunikacijski rezultati.

„Iako je u percepciji komunikacije uvriježeno mišljenje da je segment verbalne komunikacije primarno najvažniji, neverbalna komponenta komunikacije, tj. neverbalni aspekt, prema istraživanjima zauzima jednako važnu, a u nekim slučajevima i važniju funkciju od verbalne komunikacije“ (Mrvica Mađarac i Jelica, 2015:149). Kroz neverbalnu komunikaciju potvrđuje se učinak verbalne komunikacije te pospješuje sve što se želi postići kroz verbalnu komunikaciju.

Komunikacija se odvija unutar i izvan poduzeća. Komunikacija unutar poduzeća odvija se na svim razinama poslovanja, a najčešće se odvija ili od gore prema dolje (više razine menadžmenta do nižih razina menadžmenta) ili od dolje prema gore (niže razine menadžmenta do viših razina menadžmenta). Komunicira se verbalnim ili neverbalnim putem, a sve s ciljem postizanja ciljeva poduzeća na svim razinama poslovanja. Komunikacija izvan poduzeća odvija se s kupcima i poslovnim suradnicima. U komunikaciji izvan poduzeća ne sudjeluju svi zaposlenici nego zaposlenici koji su zaposleni u odjelima kao npr. distribucija, marketing, odnosi s javnošću, itd.

Poduzeća koja ulažu resurse u razvoj komunikacijskih vještina svojih zaposlenika imaju tendenciju ostvarivati bolje rezultate na tržištu. Za uspješnu poslovnu komunikaciju svaka osoba treba koristiti svoje urođene komunikacijske vještine u kombinaciji s naučenim komunikacijskim vještinama. Poslovna komunikacija je vještina koju ljudi uče za vrijeme obavljanja svog posla jer svakodnevno komuniciraju sa ostalim djelatnicima poduzeća i osobama izvan poduzeća.

## **4. Pregovaranje kao ključni proces poslovanja**

### **4.1. Pregovaranje**

Pregovaranje je toliko postalo dijelom ljudske svakodnevice da ljudi nisu ni svjesni kako većinu vremena provode pregovarajući. Ovo je proces koji se odvija i u privatnom životu i u poslovnom svijetu.

Autor Segetlija (2009) navodi da je pregovaranje posebna ljudska aktivnost, koju od nas traži svakodnevno naše okruženje: ukućani kod kuće, kolege, rukovoditelji, poslovni partneri i sl. na poslu, prijatelji i drugi. Pregovaranje se odvija svakodnevno i u različitim okolnostima. Odvija se kod kuće, s bliskim osobama iz okruženja, i na poslu, s kolegama i nadređenima na poslu te s poslovnim partnerima i kupcima.

„Pregovaranje nije pitanje našeg izbora – želimo li pregovarati ili ne. Ono je činjenica života. Proces prodaje i nabave događa se htjeli mi to ili ne. Samo je pitanje kakvi smo pregovarači i kakva ćemo učinak proizvesti“ (Biondić Vince, 2012:18). S obzirom na važnost i utjecaj pregovaranja u svim segmentima života ljudi trebaju ulagati u svoje komunikacijske i pregovaračke vještine.

Kako bi netko uspješno mogao pregovarati mora se naučiti pravilima pregovaranja te iste primjenjivati za vrijeme pregovaranja. Uspješnost pregovaranja mjeri se po tome koje mogućnosti se pruže i iskoriste prilikom pregovaranja te koji prethodno postavljeni ciljevi se ostvare. S tim se slaže i autor Segetlija (2009) koji navodi kako postoje velike mogućnosti koje pregovori pružaju, tako da poznavanje strategije i taktike, kao i tehnike pregovaranja, ima veliko značenje za konačni poslovni rezultat.

Svaka poslovna transakcija zapravo je neka vrsta pregovaranja. S pregovorima sve započinje i završava. „Pregovori su često prva i zadnja stvar koja se radi u gotovo bilo kojoj vrsti poslovne transakcije. Dakle, pregovori mogu u bilo kojem trenutku zaključiti ili uništiti samu transakciju“ (Siedel, 2018:6).

Uspješni pregovarači znaju da se niti jedna uspješna poslovna transakcija ne može realizirati bez pregovora. Proces pregovaranja sam po sebi je neizvjestan. Važno je da se za isti dobro pripremi i da proces ima unaprijed određenu strukturu. Detaljna priprema i dobra struktura preuvjeti su za pozitivan ishod pregovaranja.

#### 4.1.1. Pojam i utjecaj pregovaranja

Pregovaranje je, osim sredstva za realizaciju i dobivanje stvari korisnih za poslovanje poduzeća, izvrstan način za razvijanje odnosa sa osobama uključenim u poslovanje poduzeća. To potvrđuje i Segetlija (2009) koji navodi da je pregovaranje danas dobilo na značenju i zbog razvijanja partnerskih odnosa i odnosa kooperacije u gospodarstvima kao i zbog provođenja strategije globalizacije od strane gospodarskih subjekata.

U pregovaračkom procesu želi se doći do rješenja za određeni problem ili postići dogovor između najmanje dvije pregovaračke strane. „Znači da se pregovori mogu definirati kao socijalni proces interakcije i komunikacije među ljudima sa svrhom postizanja trajnog sporazuma zasnovanog na nekim zajedničkim interesima, a sve to kako bi se postigli zadani ciljevi i izbjegli konflikti“ (Segetlija, 2009:10; prema: Rouse/Rouse, 2002:191).

Do postizanja dogovora u pregovorima može se doći samo primjenom metode davanja i uzimanja. Svaka strana nešto mora dati da bi mogla nešto dobiti. Ako se sve uključene strane nađu na „sredini“ u pregovorima, iste će pregovore završiti zadovoljne i nastaviti će surađivati i u budućnosti. Ako je jedna strana kontinuirano nezadovoljna ishodima pregovora velika je vjerojatnost da se suradnja neće dugoročno nastaviti.

Autor Cohen (2014) pregovaranje je definirao kao „proces u kojem dvije ili više strana surađuju da bi postigli obostrano prihvatljivo rješenje jednog ili više pitanja kao što su komercijalne transakcije, ugovor ili bilo koja vrsta dogovora“. Osim prethodne definicije pregovaranja, ovaj autor dao je još jednu definiciju pregovaranja – „Pregovaranje je proces cjenkanja u kojem svatko nešto mora dati da bi uzeo a koji na kraju, ako je dobro proveden, završava tako da su sve strane zadovoljne rezultatom te su posvećene ispunjavanju dogovora“ (Cohen, 2014:3).

Obje definicije pregovaranja u prvi plan stavljaju cilj pregovaranja koji je postizanje obostranog zadovoljstva svih uključenih u pregovore. Zajedničkim snagama svi uključeni u pregovaranje trebali bi doći do rješenja koje će zadovoljiti sve uključene strane. To je jedini način da se suradnje dugoročno nastave te rezultiraju stvaranjem i održavanjem dobrih odnosa.

Autorica Biončić Vince (2012) pregovaranje definira na sljedeće načine:

- Pregovaranje je jedan od načina da se razriješe sukobi i razlike kroz direktnu komunikaciju.

- Pregovaranje je davanje i uzimanje uz pristanak. To je razmjena ustupaka.
- Pregovor nije nametanje svoje volje, čiji je cilj isključivo ispunjenje vlastitih ciljeva.

Pregovaranje se koristi u različite svrhe, a u poduzeću se najčešće koristi za ispunjavanje ciljeva poduzeća, rješavanje sukoba te pronalazak rješenja za probleme i neočekivane situacije.

Još jedna od svrha u koje se može koristiti pregovaranje u poduzeću je mijenjanje odnosa koje ljudi imaju. „Pregovaranje je proces kojim ljudska bića ili skupine ljudskih bića međusobno razmjenjuju mišljenja da bi proizvela promjenu u svojem odnosu“ (Nierenberg i Ross, 2005:10).

Prema Segetlija (2009) pregovaranjem se utječe na stvaranje vrijednosti u ukupnom lancu dodane vrijednosti. Razlog takvom razmišljanju leži u tome što se vrijednost stvara kroz međusobnu suradnju svih uključenih strana koje kroz vlastite doprinose u procesu pregovaranja žele postići stabilnu i sigurnu razmjenu koja će biti od koristi svim uključenima u procesu pregovaranja.

Ako proces pregovaranja ne završi na način da su uključene strane zadovoljne isti se može ponoviti. Ponavljanjem proces pregovaranja mogu se razviti nove strategije koje će u konačnici dovesti do toga da su svi sudionici u pregovaranju zadovoljni ishodom istoga.

„Uspješno je pregovaranje ono u kojem su strane na kraju procesa međusobno posvećene ispunjavanju sporazuma koji su postigle. Pravednost je ključna stavka da bi proces pregovaranja bio uspješan“ (Cohen, 2014:3).

Na pregovaranje se ne treba gledati kao na natjecanje tko će biti bolji i više dobiti iz istoga. Ako se u pregovaranje krene s takvim stavom isto će rijetko završiti nezadovoljavajuće za sve uključene strane. Na pregovaranje se gleda kao na proces kroz koji se pokušava postići što bolji rezultat za sve uključene strane, ali bez negativnih posljedica za ostale sudionike.

„U pregovorima želite dobro proći, ali ne zato što želite potući nekog drugog. Učinkoviti pregovori vode se u prikladnom kontekstu kao mehanizam za zadovoljavanje interesa“ (Cohen, 2014:4).

U pregovaranju sudionici često zauzimaju sukobljavajući ili surađivački stav. Sukobljavajući stav podrazumijeva pristup „pobjednik uzima sve“. Zauzimanjem tog stava osoba pokazuje da ne razumije sam proces kao ni svrhu pregovaranja te da ne razmišlja dugoročno. Suradivački



stav podrazumijeva razumijevanje interesa svih uključenih strana u pregovaranje te želju da se za sve uključene strane u pregovorima dobije određena vrijednost.

#### **4.1.2. Vrste pregovarača u pregovorima**

Svaka osoba ima drugačiji stil pregovaranja. Stil pregovaranja jednim dijelom ovisi o osobinama pojedinaca te o količini znanja o pregovaranju i pregovaračkom procesu koje pojedinac posjeduje.

„Prihvatanje vlastitog pregovaračkog stila složeni je zadatak, no činjenica je da je on duboko ukorijenjen u nama, još od našega djetinjstva. Može nam biti teško prepoznati vlastita obilježja, jer ih primjenjujemo bez razmišljanja.“ (Nierenberg, 2005:42)

Ponekad osoba nije ni svjesna toga da način na koji pregovara nije dobra već joj na to mora ukazati neka druga osoba. Ljudi su skloni tome da ne vide i procjenjuju sebe realno. Zato je važno da se prije samoga procesa pregovaranja tim koji će pregovarati međusobno upozna i unaprijed si dodijeli uloge koje će imati u procesu pregovaranja.

Neke od karakteristika koje uspješni pregovarači imaju prema Siedel (2018) su „empatija, samosvijest i samokontrola“. Iako se na većinu stvari u procesu pregovaranja može utjecati, na određene stvari ipak se ne može utjecati. Na primjer, tijekom pregovaranja može doći do neneadanih situacija i pregovarači mogu reagirati neprimjerenom jer ih na to u jednom trenutku nešto potakne. Kako bi do takvih situacija došlo što rjeđe, tijekom pregovora uvijek treba zadržati miran i stalozen stav te unaprijed razmišljati koja reakcija će što izazvati.

„U praksi susrećem uglavnom samo dvije vrste pregovarača: Ramba i mekušce.

- Tvrdi (Rambo) su u manjini, ali njih pamtimo najdulje. Oni su protivnici, cilj im je pobjeda u pregovorima, a tvrdi su i prema ljudima i prema problemu. Oni ne slušaju i ne prihvaćaju „ne“ kao odgovor.
- Meki (mekušci) su većina. Živimo u društvu u kojem nismo navikli jasno reći „ne“ kad nam nešto ne odgovara. Mekušci su prijatelji, popuštaju pritisku, imaju problema s rezultatima i sa životom u zabludama. Oni su meki i prema ljudima i prema problemu“ (Biondić Vince, 2012:36-37).

Uspješni pregovarači nisu ni previše oštri ni previše meki već su to oni pregovarači koji su pronašli zlatnu sredinu. Zlatnu sredinu pronašao je onaj pregovarač koji prilikom pregovora

zauzme stav, sluša ostale sudionike u pregovorima te je svjesna da će u pregovorima morati nešto dati kako bi nešto drugo mogla dobiti.

„Pregovaraču koji nije upoznat s predmetom pregovora ili onom kojem je rečeno da mora zauzeti određeni pristup moglo bi biti teško nastaviti pregovore s entuzijazmom ili samopouzdanjem“ (Cohen, 2014:39).

Što je pregovarač poznatiji s ciljem pregovora te ima više iskustva u pregovorima to će isti biti više investiran u proces pregovaranja te imati bolje rezultate u pregovorima.

## **4.2. Poslovno pregovaranje**

Poduzeća svakodnevno pregovaraju s ostalim sudionicima u poslovanju poduzeća. Kroz suradnju s dobavljačima, trgovinama i kupcima poduzeća pregovaraju o količini i prodaji svojih proizvoda i usluga.

Vještina pregovaranja poželjna je kod svih zaposlenika poduzeća jer će se svaki zaposlenik u jednom trenutku naći u situaciji da će nešto morati ispregovarati. Zaposlenici već na samom početku kada se zaposle u poduzeću pregovaraju uvjete rada (plaću, godišnji, bonuse, radno vrijeme, itd.). Kada se ispregovaraju uvjeti rada zaposlenici počinju raditi i nastavljaju pregovarati sa svojim kolegama te sudionicima koji imaju utjecaj na poslovanje poduzeća a nalaze se izvan poduzeća.

Siedel (2018) smatra da je sposobnost ugovaranja, sposobnost pregovaranja i izvršenja uspješnih ugovora – važna je funkcija u svim organizacijama.

Kroz proces pregovaranja poduzeća imaju za cilj stvoriti vrijednost za svoje poslovanje. Ako se pregovaranjem ne stvara određena vrijednost za poduzeće pregovaranje se ne smatra uspješnim te se treba napraviti procjena pregovaračkog procesa koje poduzeće provodi.

Poduzeća ne mogu poslovati ako ne dogovore i sklope ugovore s dobavljačima, kupcima, maloprodavačima, veleprodavačima i ostalim sudionicima na tržištu. Profitabilni ugovori omogućavaju poduzeću da posluje i da se razvija. Sve u poslovnom svijetu realizira se nakon što se jedna, dvije ili više ugovornih strana dogovori oko nečega, tj. postigne dogovor kroz formalni ili neformalni oblik komunikacije.

„Danas je pregovaranje manje ili više predvidivo i planirano, jer njime poduzeće ostvaruje svoje strategijske ciljeve i interese“ (Segetlija, 2009:16). Svako poduzeće koje drži do sebe ima razvijen sustav pregovaranja koji primjenjuje u pregovorima s dobavljačima,

maloprodavačima i poslovnim partnerima. To je jedini način da poduzeća ostvare svoj cilj i realiziraju svoje interese.

„Cilj svakog dobrog pregovaranja je – dobiti ono što želiš, bez narušavanja odnosa s drugom stranom“ (Biondić Vince, 2012:34-35). Pregovaranjem se žele ostvariti određeni ciljevi, a prilikom pregovaranja kod sudionika u pregovorima pojavljuje se dilema – ostvariti svoje ciljeve bez obzira na posljedice za druge sudionike ili ostvariti svoje ciljeve i ostati u dobrim odnosima sa ostali sudionicima u pregovorima.

Prije samih pregovora unaprijed se treba odlučiti koji je cilj i strategija za ostvarenje ciljeva. Ako je cilj isključivo dobiti ono što se unaprijed zacrtalo, bez obzira na posljedice za ostale sudionike u pregovorima, onda se isti treba tako i realizirati, a ukoliko je cilj ostvariti sve zacrtano bez narušavanja međusobnih odnosa sa ostalim sudionicima onda strategiju pregovaranja treba prilagoditi tome.

#### **4.2.1. Komunikacija u pregovaranju**

Temelj pregovora je komunikacija. Osobe koje ne znaju komunicirati ne mogu ni uspješno pregovarati. Važan dio u pregovaranju je znati na koji način iskomunicirati ono što se želi postići kroz pregovaranje. Točnije, na koji način treba pristupiti ostalim sudionicima u pregovorima. Što znači da su komunikacijske vještine neophodne za uspješne pregovore.

„Svrha komuniciranja može biti: (a) prijenos informacije, (b) poduka, (c) obavljanja nekog zadatka, (d) uvjeravanje i nagovor; (e) iskazivanje osjećaja, (f) ostavljanje dojma, (g) zabavljanje“ (Segetlija, 2009:77).

Komunikacija ima najvažniju ulogu u pregovorima. U procesu pregovaranja svi moraju pružiti informacije te aktivno slušati jedni druge. Tijekom procesa komunikacije treba pravovremeno i smisleno reagirati i odgovarati na informacije koje pružaju ostali sudionici u komunikaciji. Ako proces komunikacije nije jasan i transparentan isti neće ni biti uspješan. Tijekom komuniciranja svi uključeni moraju komunicirati jedni s drugima s poštovanjem. U procesu komunikacije ne smije se zaboraviti na postavljanje pitanja kojim će se pokazati da se sugovornike aktivno sluša i da se želi ostvariti pozitivan ishod u pregovorima za sve uključene sudionike.

„Prilikom pregovaranja važno je zapamtiti da je glavna poanta pripreme da utvrdite koje su vam informacije potrebne da biste postigli obostrano prihvatljiv zaključak“ (Cohen, 2014:86).

Pozornim osluškivanjem sudionika u komunikaciji dolazi se do novih informacija te se na osnovu istih komunikacija nastavlja razvijati sve dok sve uključene strane ne postignu željeni rezultat.

#### **4.2.2. BATNA**

Svaki pregovarač koji ulazi u pregovore dolazi pripremljen te ima određeni cilj koji želi postići. Dio pripremanja za pregovore je i istraživanje u kojem se dobija uvid u različite opcije, tj. alternative koje pregovarač ima ukoliko pregovori ne završe uspješno.

Alternative koje pojedini sudionik u pregovorima ima nazivaju se BATNA-e. Što više BATNA-i pregovarač ima, to je njegova moć u pregovorima veća. „BATNA neke strane u pregovorima je njihova najbolja alternativa pregovaranom sporazumu. Vaša BATNA nije vaš glavni cilj. To je mjerilo ravnoteže moći između strana u pregovorima koje se temelji na resursima kojima kontroliraju ili na koje mogu utjecati prilikom zadovoljavanja svojih interesa koji su predmet određenih pregovora“ (Cohen, 2014:24).

Preko BATNA-e može se vidjeti tko u procesu pregovora ima veću moć. Ako strana A treba više pomoć od strane B u pregovorima to znači da strana B ima jaču BATNA-u. Što znači da ima veću moć u pregovorima i da će imati veći utjecaj na ishod pregovora od strane A.

„BATNA je složena mješavina čimbenika koji mogu utjecati na razvoj i provedbu vaše pregovaračke strategije, vašu taktiku tijekom pregovaračkog procesa i vaše zaljučke o tome je li nastavak pregovora najbolji način da zadovoljite svoje interese“ (Cohen, 2014:30).

Prije kretanja u pregovore sve uključene strane moraju znati koja je njihova BATNA i kolika je snaga njihove BATNA-e kao i koja je BATNA te snaga BATNE ostalih sudionika u pregovorima. Na taj način znat će koliko smisla ima ustrajati u određenim stvarima u pregovorima i kada je vrijeme za odustati.

„Pregovori se mogu smatrati uspješnim samo onda kada su obje pregovaračke strane zadovoljne ishodom“ (Biondić Vince, 2012:35-36).

Tijekom procesa pregovora, u kojem je cilj svakog sudionika da ostvari ciljeve zadane prije ulaska u pregovore, sudionici gledaju i osluškuju kako se ponašaju ostali sudionici te ovisno o informacijama koje dobiju od njih donose odluku žele li inzistirati na pregovorima ili se odlučiti za drugu opciju, tj. iskoristiti svoju BATNU. Tijekom procesa pregovaranja važno je na vrijeme znati kada stati, a kada inzistirati u pregovorima.

„Cilj pregovora je shvatiti hoću li svoje interese bolje zadovoljiti s tim dobavljačem ili s onim rezervnim kojeg „imam“ u džepu. To je BATNA (Best alternative to a negotiated agreement), moja sigurnosna alternativa. Ona je ključ moći“ (Biondić Vince, 2012:40).

U pregovorima je važno uvijek imati alternativu, plan B, rezervu, sigurnosnu mrežu.. Često se zna dogoditi da se vrijeme i novac troše na pogrešne stvari i na pogrešne ljude te se pokušava postići rezultat koji će zadovoljiti sve uključene u pregovore bez da se razmišlja koliko će vremena i resursa poduzeću otići za vrijeme trajanja pregovora. Tijekom procesa pregovora vrsni pregovarači mogu zaključiti koliko su jaki i „tvrđi“ ostali pregovarači i na temelju toga donijeti odluku koliko jako i dugo se treba inzistirati na pregovorima s istima.

### **4.3. Proces pregovaranja**

Prije odlaska na pregovaranje s nekim, bilo to fizička ili pravna osoba, potrebno je odrediti vlastite ciljeve i pokušati predvidjeti ciljeve koje će imati drugi pregovarač, razraditi strategija kojom će se, s obzirom na ciljeve svih uključenih strana, ostvariti postavljeni ciljevi, analizirati sebe i drugu stranu te načine na koje će svaka strana pregovarati, odrediti BATNU te napraviti procjenu koliko će pregovori trajati.

„U tipičnom pregovaranju, prvo analizirate svoje interese i interese druge strane, zatim tijekom pregovaranja pokušate utvrditi je li vaša percepcija interesa druge strane točna“ (Siedel, 2018:17).

Ukoliko pregovarači odlaze na pregovore bez da su iskreni sami prema sebi te upoznati sa stanjem u svojem poduzeću ti pregovori su unaprijed osuđeni na propast. Ukoliko pregovarači naprave detaljnu analizu svog poduzeća te analizu pregovarača postavili su si temelje za uspješnu pregovaračku sesiju. Naravno, treba uzeti u obzir da provedene analize nikad nisu sto posto točne, ali ako se temeljito provedu iste se mogu iskoristiti u svrhu postizanja prednosti u pregovaračkom procesu.

„U pregovorima je važno imati što jasniji osjećaj o povijesnoj pozadini strana kako biste mogli prepoznati riječi ili postupke koji bi mogli postati osjetljive teme koje bi zatim mogle ometati daljnji napredak“ (Cohen, 2014:41).

Poduzeća, s obzirom na to da ne mijenjaju često poslovne partnere, često dolaze u situaciju da komuniciraju i pregovaraju s istim poslovnim partnerima. Kada je to slučaj u obzir prilikom pregovaranja treba uzeti i prethodne pregovore te što se kroz iste realiziralo ili nije realiziralo. Ako je u prošlosti za vrijeme pregovora došlo do određenih problema treba se vidjeti kako su

se isti riješili ili ukoliko se u prošlosti brzo došlo do uspješnog zaključenja pregovora treba proučiti na koji način i kojim sredstvima se to postiglo.

Također, u pregovorima je važno pokazati ostalim sudionicima da se razumiju njihovi ciljevi i interesi jer što više podataka i informacija drugi sudionici daju to je veća vjerojatnost da ćemo se lakše snaći ukoliko se pojave nenadane situacije u pregovorima te da će pregovori završiti uspješno. To potvrđuje i Cohen (2014) koji smatra da što bolje razumijemo interese na kojima se temelje stajališta osoba s kojima pregovaramo, to je manja vjerojatnost da će nas iznenaditi pitanja koja bi mogle postaviti tijekom pregovora.

Prema Segetlija (2009) postoji pet faza u procesu pregovaranja. To su:

- (1) uspostavljanje i održavanje unutarnje harmonizacije postupaka i podržavajućih procesa;
- (2) davanje naputaka i nedvosmislenih smjernica;
- (3) konkretne pripreme;
- (4) pregovaranje;
- (5) revizija, odnosno propitivanje upravo okončanih pregovora te učenje temeljem dobivenih spoznaja.

U prvoj i drugoj fazi pregovarački timovi dobivaju smjernice koje će im biti od koristi u procesu pregovaranja. Smjernice se odnose na odluke koje odobrava viši menadžment te ukazuju pregovaračkom timu što je prihvatljiv ishod pregovaračkog procesa koji im predstoji. U trećoj fazi radi se priprema za pregovarački proces. U ovoj fazi pregovarački tim priprema se za sve moguće situacije koje mogu nastati tijekom pregovora. Također, u ovoj fazi planira se sam tko će biti u pregovaračkom timu, proces i strategija pregovaranja te se definiraju pravila koja će se poštovati tijekom pregovaračke sesije. Četvrta faza odnosi se konkretno na pregovaranje, pregovaračku sesiju u kojoj se sve prethodno pripremljeno, istraženo i planirano primjenjuje u pregovaračkoj sesiji. Peta, posljednja, faza odnosi se na kontrolu i analizu svega što se ostvarilo u procesu pregovaranja. Analizira se tijek pregovora, ciljevi koji su (ne)ostvareni te se stvaraju temelji za buduća pregovaranja.

„U samim tehnikama pregovaranja su prihvaćeni sljedeći bitni elementi (kao svojevrsna načela), i to:

- (a) stanka za razmišljanje
- (b) istraživanje potreba

- (c) određivanje vlastitih ciljeva
- (d) usuglašavanje o činjenicama
- (e) nadziranje ozračja“ (Segetlija, 2009:30; prema:Nierenberg/Ross 2003:12-42).

Za vrijeme trajanja pregovaračke sesije potrebno je uzeti stanku za razmišljanje u kojoj se prilagođava prethodno osmišljena strategija sudionika u procesu pregovaranja. Ako pregovaranje teče prirodnim tijekom i u njemu sudjeluju iskusni pregovarači do izmjena u strategijama mora doći. U stankama se razmišlja o sljedećem koraku, predviđa ponašanje ostalih sudionika i komunicira o daljnjem tijeku pregovora.

Istraživanje potreba je važno zato što je cilj pregovaranja ispunjavanje određenih ciljeva. Ako se zna koje su potrebe koje sudionici u pregovaračkom procesu žele zadovoljiti lakše će se doći do zajedničkog ostvarenja tih ciljeva.

Ciljeve treba odrediti prije samog odlaska na pregovore, a tijekom procesa pregovaranja iste se može prilagođavati i modificirati (ovisno o ostalim sudionicima u procesu pregovaranja i njihovim ciljevima).

U procesu pregovaranja svi sudionici trebaju se upoznati i razumjeti činjenice koje pojedini sudionici tijekom pregovaranja prenose. Do problema i nesporazuma u komunikaciji često zna doći zato što sudionici ne provjeravaju jesu li dobro razumjeli što ostali sudionici žele prenijeti u procesu komunikacije. Kako bi se nesporazumi izbjegli tijekom procesa pregovaranja treba provjeravati što se točno reklo i što se želi prenijeti.

Ozračje tijekom procesa pregovaranja je važno zato što će se u pozitivnom i prijateljskom ozračju prije doći do ostvarenja ciljeva koji će zadovoljiti sve sudionike pregovora, dok će se u teškom i neprijateljskom ozračju teže doći do postizanja ciljeva koji će zadovoljiti sve sudionike pregovora. Pozitivno ozračje može se stvoriti kroz postavljanje pitanja putem kojih će se saznati više o ostalim sudionicima te povezati s ostalim sudionicima.

#### **4.3.1. Načela u pregovaranju**

Cilj većine pregovarača u pregovaranju je ostvariti win-win situaciju. Pojednostavljeno, ostvariti rezultat koji će biti od koristi svim uključenim stranama u pregovaranje. Kako bi se takav rezultat ostvario potrebno je imati dobro organiziran i sofisticiran pregovarački sustav. Kako bi se takav sustav razvio potrebno je puno rada i vremena, ali s godinama i iskustvom prikupljenim kroz pregovaranje taj sustav se prirodnim tijekom razvija za svakog pojedinca i u svakom poslovanju.

„Iskustvom se spoznalo da je filozofija „svi su na dobitku“ korisna za sve strane u pregovorima, jer oblikuje dugoročnije i uspješnije ishode od onih koji bi proistekli iz pristupa „pobjedniku pripada sve““ (Segetlija, 2009:12).

Kako bi sve uključene strane u pregovaračkom procesu dobile ono što žele moraju se voditi time da preuzmu odgovornost za svoje postupke tijekom pregovora te da se u pregovorima moraju voditi mišlju da sve uključene strane iz pregovora trebaju izaći zadovoljne.

„Sastavnice načela „win-win“ odnosa pregovarača prema pregovaračima bile bi sljedeće:

- (1) odgovornost obojice za dvostruku pobjedu
- (2) znatiželja za razotkrivanjem tuđih potreba
- (3) sposobnost razlikovanja vlastitih potreba od vlastitih želja
- (4) kreativnost u traženju zajedničkog, a ne izdvojenog izlaza
- (5) spremnost na opravdani kompromis“ (Segetlija, 2009:13; prema Tudor, 1992:40).

Druga tehnika koju pregovarači koriste pri pregovaranju naziva se „win-lose“. U tom pristupu u pregovorima jedna od uključenih strana pregovorima pristupa s razmišljanjem da kroz manipuliranje, zamke, podmetanja i dominaciju može pod cijenu sputavanja i blokiranja ciljeva suprotne strane doprinijeti ostvarenju vlastitih ciljeva.

Također, u pregovaranju se može koristiti pristup „give - get“. To je pristup u kojem se u svrhu ostvarenja ciljeva svih uključenih u pregovore svaka strana nečega u pregovorima odrekne kako bi nešto u konačnici dobila. Na taj način sve strane nešto dobiju i nešto izgube, ali u konačnici su zadovoljne postignutim kroz pregovore.

„Načelo „give-get“ (g/g) ja načelo davanja i uzimanja, a znači da se primanje zasniva na spremnosti na ustupak, tako da se pregovaranjem postiže neka ravnoteža“ (Segetlija, 2009:14).

#### **4.3.2. Strategije – pristupi pregovaranju**

Kroz ovo poglavlje objasniti će se pet strategija kojima se poduzeća služe prilikom pregovaračkog procesa.

„Kod „čvstoga“ i „tvrdoga“ pristupa radi se o napadačkom pregovaranju kod kojega se smatra da su pregovori borba volje i odlučnosti i da je popuštanje slabost. Dakle, cilj je dobiti sporazum uz jednostrano zadovoljavanje potreba“ (Segetlija, 2009:50).



U ovom pristupu pregovaranju želi se ostvariti maksimalni učinak uz pravljenje minimalnih ustupaka za ostale sudionike pregovaračkog procesa. Ovaj stil pregovaranja nije produktivan, a koriste ga poduzeća koja imaju jaku poziciju na tržištu.

„Smata se da je pozicijsko pregovaranje najčešći oblik pregovaranja izuzev spontanog pregovaranja. Ono nastaje kada obje strane čvrsto drže svoje pozicije. Razlog tome je izostanak početne rasprave o okolnostima i interesima svake strane i prijedlozima varijanti rješenja“ (Segetlija, 2009:50).

Obilježje pozicijskog pregovaranja je da svaka strana koja sudjeluje u pregovaračkom procesu unaprijed odluči koju poziciju će zauzeti te istu potom zauzima i ne želi odstupiti od svojih želja i ciljeva. Kod ove vrste pregovaranja primjenjuje se i „tvrdo“ pregovaranje. Preporuka je da se kada se nađe u situaciji da se primjenjuje pozicijsko pregovaranje što brže završe pregovori, regrupira i ponovno pristupi pregovorima.

„Kod „mekog“ je pregovaranja sporazum cilj sam po sebi, dok je drugi cilj razvoj dobrih odnosa između pregovaračkih strana“ (Segetlija, 2009:53).

Za meko pregovaranje karakteristično je nedovoljno zastupanje stavova i vlastitih interesa svih uključenih strana jer je jedini cilj pregovaranja sporazum uz razvoj dobrih međusobnih odnosa između sudionika u pregovaračkom procesu.

„Cilj fiktivnog pregovaranja nije vezan uz postizanje i provedbu sporazuma. (..) Fiktivno pregovaranje je upotreba taktičkih poteza da se, zapravo, izbjegne postizanje sporazuma i njegova provedba“ (Segetlija, 2009:55).

Upotrebom fiktivnog pregovaranja želi se steći uvid u situaciju partnera i izraditi strategija za sljedeću rundu pregovora. Kroz ovo pregovaranje zapravo se želi doći do informacija i spoznaja koje će koristiti u kasnijim pregovorima.

U strategiji „pregovaranja po načelima“ sudionici u procesu pregovaranja odvajaju ljude o problema jer se tako lakše mogu usredotočiti na razumijevanje sudionika u procesu pregovora. Fokus je na interesima sudionika, a ne na poziciji koju isti zauzimaju. Stvaraju se uvjeti za postizanje ciljeva koje su si postavili svi sudionici u procesu komunikacije. inzistira se na primjeni objektivnih kriterija pri donošenju odluka vezanih za ciljeve uključenih sudionika u proces pregovaranja.

### 4.3.3. Savjeti za uspješno pregovaranje

Kako bi pregovori bili što uspješniji od velike je pomoći potražiti savjete od osoba koje imaju više iskustva u raznim pregovorima koje je poduzeće vodilo te potražiti savjete od osoba koje su sudjelovale u pregovorima sa sudionicima s kojima će se pregovaranje odvijati.

U nastavku će se navesti neki od savjeta koji mogu biti od koristi svakom pregovaraču koji u cilju ima pozitivan ishod pregovora, tj. pregovore iz kojih će sve uključene strane izaći zadovoljne.

Siedel (2018) smatra da je od osobite važnosti prije upuštanja u pregovaranje upoznati ostale sudionike na osobnoj razini, neovisno o tome putem kojeg medija i kako će se pregovori odvijati.

Nadalje, Siedel (2018) ističe kako je analiza jaza neophodna prije odlaska na pregovore kako biste razumjeli kako se vaš pregovarački stil razlikuje od stila druge strane. Tu na umu treba imati da svaka osoba i svako poduzeće ima drugačiji stil pregovaranja te da pregovaranje uvelike ovisi o kulturi i običajima pojedinaca.

Važno je tijekom pregovora ostati smiren i pažljivo pratiti što se događa. Na taj način će se pokazati ostalim sudionicima da je pregovarač mirne glave i da razmišlja te prati sve što se događa. „Pregovaranje treba voditi smireno i brižno, jer ta vještina omogućuje stjecanje povjerenja druge strane, ali i shvaćanje realnosti u zahtjevima“ (Segetlija, 2009:28).

Često nakon završetka pregovora zna doći do sukoba i neslaganja, iako je sve prethodno dogovoreno. Siegel (2018) zato predlaže da se u ugovor koji se potpisuje neposredno nakon završetka pregovora uvrsti klauzula o prevenciji sukoba.

Nakon svakih pregovora obavezno treba proći tijekom samih pregovora, vidjeti gdje se griješilo te na temelju toga pripremiti se bolje za sljedeće pregovore. Nikad se ne smije zaboraviti da mjesta za napredak uvijek ima te da je jedini način za unaprjeđenje poslovanja poduzeća kontinuirano učenje i ostvarivanje novih, većih ciljeva.

„Neovisno o tome hoće li vaša organizacija provesti sistematski pregled pregovora o ugovoru i izvršenju ugovora, vi biste trebali provesti osobnu procjenu svoje pregovaračke strategije i taktike kako biste je mogli upotrijebiti kao osnovu za poboljšanje.“ (Siedel, 2018:135)

Prije, tijekom i nakon pregovora niti jedan pregovarač ne smije zaboraviti što su to uspješni pregovori te kako se iste može realizirati. „Uspješan pregovor je rezultat količine prikupljenih znanja, vježbanja (prakse) i osobnosti“ (Biondić Vince, 2012:212).

#### **4.3.4. Zapreke i neuspjeh u pregovorima**

Osim stjecanja znanja o tome kako uspješno pregovarati svaki pregovarač mora znati u kojim situacijama ne treba pregovarati i što sve može utjecati na njegovu sposobnost i moć prilikom pregovaranja.

Autorica Biondić Vince (2012) ističe da se u pregovore ne upušta kada ste:

- gladni
- umorni i iscrpljeni
- u žurbi zbog sljedećeg sastanka
- u žurbi do prvog WC-a
- utučeni i frustrirani
- emotivno umiješani s drugim pregovaračem
- pod pritiskom
- nepripremljeni“

Švaka od prethodno navedenih situacija može se činiti nevažna ili malena, ali ista uvelike može utjecati na uspješnost ili neuspješnost pregovaranja. Osim prethodno navedenih situacija do neuspjeha u pregovorima, također može doći zbog drugih razloga.

Prema Biondić Vince (2012) pregovori najčešće propadaju zbog sljedećih razloga:

- loša kultura komunikacije, bahatost, arogancija
- nepoznavanje vještine pregovaranja i korištenja zastarjelih tehnika
- neadekvatan profil pregovarača (nedostaje samopouzdanja, strpljivosti, fleksibilnosti, kreativnosti, smirenosti, kulture komuniciranja, znanja
- nejasan cilj ili nedovoljni „alati“ za njegovo postizanje
- demotivirani pregovarači čiji vrhunski učinak u prošlosti nije bio prepoznat i ne donosi dodatn ebefite i privilegije jer u tvrtki vlada ideja bratstva i jedinstva i „svi su isti“
- nejasno definirane kompetencije i limiti pregovarača.

Iz svega prethodno nabrojanog dolazi se do zaključka da bez ulaganja vremena u istraživanje, analiziranje i planiranje niti jedni pregovori ne mogu poručiti uspješne rezultate.

Poduzeća pri odabiru zaposlenika koji će biti uključeni u pregovore moraju biti jako oprezni. Ukoliko se na pregovore pošalju osobe koje nemaju adekvatne kompetencije isti mogu nanijeti više štete poduzeću nego dobiti. Dugoročno, poduzeća moraju raditi na razvijanju pregovaračkih vještina kod svih svojih zaposlenika jer svaki zaposlenik svakodnevno dolazi u situacije u kojima je potrebno nešto ispregovarati.

## 5. Zaključak

Uspješno poduzeće koje ima sve potrebne predispozicije za rad i napredak je ono poduzeće koje na vrijeme prepozna potrebu za ulaganje u komunikacijske i pregovaračke vještine vlastitih zaposlenika.

Pregovaranje je ključni proces poslovanja. Kroz proces pregovaranja poduzeća imaju za cilj stvoriti vrijednost za svoje poslovanje. Svaki zaposlenik se barem jednom za vrijeme rada u poduzeću nađe u situaciji u kojoj mora nešto ispregovarati ili s kolegama na poslu ili s poslovnim partnerima. Zato je neophodno da zaposlenici u poduzeću barataju s potrebnim znanjima i vještinama potrebnim za sudjelovanje u procesu pregovaranja.

Svaka osoba ima drugačiji pristup u pregovorima te drugačije pregovaračke vještine, a cilj većine pregovarača, koji žele pozitivan ishod pregovora, treba biti ostvarenje win-win situacije. Pojednostavljeno, ostvariti rezultat koji će biti od koristi svim uključenim stranama u pregovaranje. Kako bi se takav rezultat ostvario potrebno je imati dobro organiziran i sofisticiran pregovarački sustav. Za razvoj takvog sustava potrebno je puno rada i vremena, ali s godinama i iskustvom prikupljenim kroz pregovaranje taj sustav se prirodnim tijekom razvija za svakog pojedinca i u svakom poslovanju.

Iz svih informacija i podataka prikupljenih kroz pisanje završnog rada došlo se do zaključka da je pregovaranje ključni proces poslovanja te da bez ulaganja vremena u istraživanje, analiziranje i planiranje niti jedni pregovori ne mogu poručiti uspješne rezultate. Što znači da poduzeća koja nemaju adekvatno obučene zaposlenike za pregovore nemaju potrebne predispozicije za rad i napredak.

## Literatura

1. Biondić Vince, D. (2012). *Kako uspješno pregovarati i povećati svoju vrijednost, napredovati, te zaraditi više!: vodič za vrhunske pregovarače*. Zagreb: Biondi d.o.o.
2. Cohen, S. (2014). *Vještine pregovaranja za menadžere i ostale*. Zagreb: MATE d.o.o.
3. Jurković, Z. (2012). *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*. Ekonomski vjesnik, XXV (2), 387-399. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/94882>
4. Mrvica Mađarac, S. i Jelica, S. (2015). *POSLOVNA KOMUNIKACIJA – POSEBAN OSVRT NA NJEZINU ULOGU U PRODAJI ROBA I USLUGA*. Mostariensia, 19 (1), 149-158. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/141945>
5. Nierenberg, J. i Ross. I.S. (2005). *Tajne uspješnog pregovaranja*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
6. Pletenac, K. (2013). *Komunikacija i rad u timu*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 4(1), 65-69.
7. Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
8. Siedel, G. (2018). *Pregovaranjem do uspjeha: ključne strategije i vještine*. Zagreb: MATE d.o.o.