

# ETIKA U POSLOVNOM PREGOVARANJU

---

**Kifer, Teo**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*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:145:426125>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-03**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij smjera *Marketing*

Teo Kifer

**ETIKA U POSLOVNOM PREGOVARANJU**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij smjera *Marketing*

Teo Kifer

## **ETIKA U POSLOVNOM PREGOVARANJU**

Diplomski rad

**Kolegij: Poslovno pregovaranje**

JMBAG: 0010218678

e-mail: tkifer@efos.hr

Mentor: izv.doc.dr.sc. Helena Štimac

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Marketing

Teo Kifer

**ETHICS IN BUSINESS NEGOTIATION**

Graduate paper

Osijek, 2021

## **Etika u poslovnom pregovaranju**

### **SAŽETAK**

Etička pitanja u pregovaranju uglavnom se odnose na standarde govorenja istine. Pojedinci trebaju odlučiti kada će reći istinu, a kada će poduzeti mjere iz kojih je govorenje istine isključeno. Pažnja je više usmjerena na ono o čemu pregovarači komuniciraju te na način na koji to rade nego na njihove stvarne postupke. Pregovarači mogu krasti i varati, ali u etici pregovarača najviše pažnje se pridaje laganju. Većini je pregovarača ugled iskrene osobe važan, a pitanja o govorenju istine su izravna. Ciljevi istraživanja rada bili su utvrditi etičnost, načine postupanja te izbor strategija i taktika ispitanika sa različitim poslovnim iskustvom u hipotetskoj situaciji pregovaranja između dvaju poduzeća. Hipoteza istraživanja je da se niti jedan od ispitanika uključenih u istraživanje neće odlučiti za korištenje neetičnih metoda prilikom procesa pregovaranja. Odgovori su prikupljeni putem upitnika, a u istraživanju je sudjelovalo pet ispitanika. Svi ispitanici spremni su na kompromis u hipotetskoj pregovaračkoj situaciji, a čak četiri od njih pet koristilo bi se strategijom principijelnog pregovaranja. Većina ispitanika ovog istraživanja pri etičkom rasuđivanju koristila bi se etikom krajnjeg rezultata. Ograničenja ovog istraživanja su mali broj ispitanika, činjenica da je pregovaračka situacija hipotetska te znanstvena metoda upitnika kojom su prikupljeni podaci za istraživanje.

**Ključne riječi:** poslovno pregovaranje, poslovna etika, strategije, taktike

## **Ethics in business negotiation**

### **ABSTRACT**

Ethical issues in negotiation mainly relate to truth-telling standards. Individuals need to decide when to tell the truth and when to take measures from which telling the truth is excluded. Attention is focused more on what negotiators communicate and the way they do it than on their actual actions. Negotiators can steal and cheat, but in the ethics of negotiators the most attention is paid to lying. For most negotiators, the reputation of an honest person is important, and questions about telling the truth are direct. The objectives of the research were to determine the ethics, ways of acting and the choice of strategies and tactics of respondents with different business experience in a hypothetical situation of negotiations between the two companies. The research hypothesis is that none of the respondents involved in the research will choose to use unethical methods in the negotiation process. Responses were collected through a questionnaire, and five respondents participated in the survey. All respondents are ready to compromise in a hypothetical negotiating situation, and as many as four of the five would use a strategy of principled negotiation. Most of the respondents of this research would use the ethics of the end result in ethical reasoning. The limitations of this research are the small number of respondents, the fact that the negotiating situation is hypothetical, and the scientific method of the questionnaire used to collect data for the research.

**Keywords:** business negotiation, business ethics, strategies, tactics

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

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

Ime i prezime studenta: **Teo Kifer**

JMBAG: **0010218678**

OIB: **02635389646**

e-mail za kontakt: **teokifer5@gmail.com**

Naziv studija: **Diplomski studij MARKETING**

Naslov rada: **Etika u poslovnom pregovaranju**

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

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 28.9.2019. \_\_\_\_\_ godine

Potpis \_\_\_\_\_ *Teo Kifer* \_\_\_\_\_

## ZAHVALE

*Mama i tata. Hvala vam za sve što ste mi omogućili. Hvala vam što mi nikada ništa nije falilo. Posebno hvala mojoj mami Sanji, koja je najjača osoba koju znam i moj najveći oslonac. Hvala mojoj baki Geni što je uvijek vodila računa o tome kad odlazim u Osijek i kad se iz Osijeka vraćam. Hvala mom djedu Jozi koji se uvijek veselio svakom našem susretu i razgovoru. Hvala mojoj baki Ankici koja je oduvijek bila moj anđeo čuvar, koja me odmalena nasmijavala svojim izjavama i tješila najfinijim palačinkama. Hvala mojoj sestri Loreni, braći Sandiju, Marinu i Toniju koji su konstanta u mom životu i potvrda da nikada neću biti sam. Hvala mojoj teti Mireli, tetku Zvonku i stricu Vladi, a posebno mojoj dragoj strini Vesni. Hvala mojim sestričnima za svaki izlet u Rijeku i podršku pri ulasku u svijet odraslih. Mom bratiću Antoniju hvala za svaki posjet iz Austrije, svaki razgovor i nezaboravan provod. Najdalje, hvala mojim prijateljima Anti, Mihaelu, Klari, Tini, Josipi, Ani, Tini i Ani. Svatko od vas imao je važnu ulogu u zadnjih pet godina moga studentskog života. Najboljem prijatelju Marku, hvala što je bio moj oslonac u najtežim trenucima i kompanjon u najboljim provodima. Hvala dr.mr.sc. Matiji na svakoj partiji jamba, svakoj butelji vrhunskog vina i svakoj avanturi u Zagrebu. Mojim "starim" prijateljicama, Kerol, Slavici i Jessici, hvala za svako, ali baš svako druženje, jer s vama je uvijek nezaboravno.*

*Konačno, hvala mom najboljem životinjskom prijatelju, Flekiju, koji me uveseljavao samom svojom pojavom. Vito, Lopa, Argo, Kira i Lota, ne brinite, nisam ni na vas zaboravio.*



# SADRŽAJ

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija istraživanja .....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet istraživanja .....	2
2.2. Ciljevi istraživanja .....	2
2.3. Hipoteza istraživanja .....	3
2.4. Znanstvene metode.....	3
<b>3. Etika .....</b>	<b>4</b>
3.1. Etika – značenje i povijesno tumačenje.....	4
3.3. Etičko rasuđivanje .....	6
3.3.1. Etika krajnjeg rezultata .....	7
3.3.2. Etika dužnosti .....	8
3.3.3. Etika socijalnog ugovora.....	8
3.3.4. Osobna etika .....	9
<b>4. Poslovno pregovaranje .....</b>	<b>10</b>
4.1. Narav i definiranje pregovaranja .....	10
4.2. Distributivno i integrativno pregovaranje.....	11
4.2.1. Strategije i metode distributivnog pregovaranja.....	12
4.2.2. Strategije i metode integrativnog pregovaranja.....	13
4.3. Faze i obilježja pregovaračkog procesa.....	14
4.4. Strategije i taktike pregovaranja .....	16
4.4.1. Strategije pregovaranja .....	17
4.4.2. Taktike pregovaranja .....	22
<b>5. Etika u poslovanju.....</b>	<b>29</b>
5.1. Pristupi poslovnoj etici.....	30
<b>6. Etika u poslovnom pregovaranju .....</b>	<b>32</b>

<b>6.1. Etička pitanja u pregovorima .....</b>	<b>34</b>
<b>6.2. Etički dvojbene metode u pregovorima.....</b>	<b>34</b>
<b>6.3. Čimbenici koji utječu na sklonost prema korištenju etički dvojbениh metoda.....</b>	<b>36</b>
6.3.1. Demografski čimbenici .....	36
6.3.2. Čimbenici osobnosti i razine moralnog razvoja pregovarača .....	38
<b>6.4. Istraživanje uporabe neetičnih taktika u pregovorima .....</b>	<b>40</b>
<b>7. Hipotetska situacija pregovaranja - istraživački dio rada .....</b>	<b>42</b>
7.1. Situacija pregovaranja .....	42
7.2. Odgovori na pitanja iz hipotetske situacije pregovaranja .....	44
7.3. Interpretacija rezultata istraživanja .....	48
<b>8. Rasprava .....</b>	<b>52</b>
<b>9. Zaključak.....</b>	<b>54</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>55</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>III</b>
<b>Popis tablica.....</b>	<b>IV</b>

## 1. Uvod

Etika je znanost o moralu, a njezin je cilj naučiti nas što je moral i koje su njegove temeljne sastavnice. Sokrat, tvorac etike, smatrao je da je etika vrlina koja udovoljava zahtjevima "unutarnjeg glasa". Etika se promatra sa znanstvenog stajališta, ali također se veže i uz društvene veze i sport, čineći je društvenom znanost. Utilitarizam se temelji na ideji da je postupak pozitivan ako je postupak opravdan. O socijalnoj komponenti moralnih interakcija i moralnoj odgovornosti pojedinca prema društvu govori se u socijalnoj etici (Rackham, 1943). Deontologija je oblik normativne teorije u modernoj moralnoj filozofiji koja se bavi pitanjem jesu li odluke moralno potrebne, zabranjene ili zakonite (Farazmand, 2018). Pregovaranje je postupak međusobne komunikacije dviju ili više stranaka radi rješavanja njihovih konkurentskih interesa. Pregovarati se može u različitim okruženjima, uključujući radne odnose, međunarodne sukobe, političke i ustavne poteškoće, društveno-ekonomski razvoj i međuljudske odnose. Strategije i načini utvrđivanja optimalnog vremena za napredak koji vode do konačnog sporazuma jedinstveni su za pregovarački proces. Pregovarački sastanak je višefazni rad ili komercijalni događaj koji bi se mogao odvijati tijekom brojnih sesija. Presudno je pažljivo slušati i promatrati neverbalnu komunikaciju sugovornika. Dogovaranje i ovisnost o vlastitoj pregovaračkoj moći koriste se za postizanje konačnih uvjeta sporazuma. Pregovarači mogu krasti i varati, ali laž dobiva najveću pažnju u etici pregovarača. Ugled poštenog pojedinca od vitalne je važnosti za većinu pregovarača, a zabrinutost oko govorenja istine izravna je. Desetljećima istraživači pokušavaju dokučiti koje su to strategije i kako djeluju. Pregovarači temeljeni na obmanjivanju gnušaju se želja druge strane dok se slažu da će ih ispuniti. Nakon njihovog lažnog ustupka, takvi pregovarači traže ustupke od druge strane. Pregovarači se mogu aktivno i pasivno koristiti neetičnim taktikama, a one su povezane sa sklonošću pregovarača da lažno predstavljaju vlastite interese. Svrha ovog diplomskog rada je istražiti razinu etičnosti pregovarača u procesu poslovnog pregovaranja.

## **2. Metodologija istraživanja**

U nastavku ovog poglavlja bit će navedeni i opisani dijelovi rada koji se tiču metodologije rada, a to su predmet istraživanja, ciljevi istraživanja, hipoteza istraživanja te znanstvene metode korištene pri istraživanju.

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja je etičnost u poslovnom pregovaranju. Kako bi se utvrdila etičnost u poslovnom pregovaranju u radu se pristupilo teorijskom razmatranju etike i poslovnog pregovaranja, kao i uloge etike u poslovanju i poslovnom pregovaranju. U empirijskom dijelu rada ispitali su se metodom ispitivanja poslovni ljudi koji imaju različitu količinu iskustva u poslovnom pregovaranju i zaposleni su u različitim područjima gospodarskih djelatnosti. Pozicije na kojima su ispitanici zaposleni uključuju voditelja marketinga, asistenta na fakultetu, voditelja turističke agencije, menadžera proizvoda, koordinatora projekata i marketinga te vlasnika poduzeća. Obzirom na činjenicu da je raspon dobi ispitanika 25 – 40 godina, te da dolaze iz različitih poslovnih sfera, odgovori ispitanika mogu se smatrati relevantnima i profesionalnima. Ispitanici su odgovarali na nekoliko postavljenih pitanja vezanih uz osmišljenu hipotetsku situaciju pregovaranja između proizvođača (dobavljača) i trgovačkog lanca (nabavljača).

### **2.2. Ciljevi istraživanja**

Ciljevi istraživanja bili su utvrditi etičnost, načine postupanja te izbor strategija i taktika ispitanika sa različitim poslovnim iskustvom u hipotetskoj situaciji pregovaranja između dvaju poduzeća. Problem koji se pojavljuje u hipotetskim pregovorima nastao je zbog zahtjeva za povećanjem nabavne cijene proizvoda koje jedno poduzeće prodaje drugome. Spomenuta poduzeća su u dugogodišnjoj uspješnoj suradnji, stoga je novonastala situacija vrlo izazovna za obje pregovaračke strane. Postavljena pitanja za svrhu su imala dobiti uvid u snalažljivost, profesionalnost i proaktivnost ispitanika u zamršenoj poslovnoj situaciji. Ispitanici su odgovarali na pitanja s pozicije pregovaračke strane dobavljača s manjom pregovaračkom

moći. Od njih se tražilo da se izjasne o: načinu pristupa pregovorima, izboru kompromisnog rješenja ili maksimalnom zadovoljenju vlastitih ciljeva, mogućnosti uporabe neetičnih postupaka, te odabiru strategije u svrhu optimalnog rješenja pregovora. Prikupljeni odgovori interpretirani su na temelju pojmova obrađenih u teorijskom dijelu rada.

### **2.3. Hipoteza istraživanja**

Kako bi se ispunili ciljevi istraživanja postavila se hipoteza koja glasi:

H1: Niti jedan od ispitanika uključenih u istraživanje vezano za hipotetsku situaciju pregovaranja neće se odlučiti za korištenje neetičnih metoda prilikom procesa pregovaranja.

### **2.4. Znanstvene metode**

Znanstvena metoda korištena u istraživačkom dijelu rada bila je metoda ispitivanja putem upitnika. Ispitanicima je putem elektroničke pošte poslan upitnik sa pitanjima vezanim za hipotetsku situaciju pregovaranja. Pri izradi teorijskog dijela rada koristile su se također i metode indukcije i dedukcije, povijesna metoda, metode analize i sinteze, metode apstrakcije i konkretizacije, metode klasifikacije i deskripcije te komparativna metoda.

### **3. Etika**

U ovom će se poglavlju navesti i objasniti definicije etike te različita povijesna tumačenja iste. Nadalje, navedene i detaljno opisane biti će vrste etičkog rasuđivanja kojima se pojedinci mogu koristiti.

#### **3.1. Etika – značenje i povijesno tumačenje**

„Etika je nauka o moralu koja ima zadatak ne samo upoznati nas što je moral i koje su njegove osnovne komponente, nego i zauzeti kritičko stajalište prema postojećoj moralnoj praksi. Zadatak etike nije samo upozoriti na sva različita gledanja ljudi, nego i da izvrši vrijednosnu ocjenu i da uputi na prave istinske vrijednosti“ (Klaić, 1978:395).

„Etika predstavlja skup načela moralnog ponašanja nekoga društva ili društvene skupine koja se zasnivaju na temeljnim društvenim vrijednostima kao što su: dobrota, poštenje, dužnost, istina i ljudskost“ (Hrvatska enciklopedija, Etika, 2020).

„Etika se odnosi na opće socijalne standarde o tome što je u određenoj zajednici ispravno a što pogrešno, ili na proces određivanja tih standarda. Ona se razlikuje od morala, koji se odnosi na individualna i osobna vjerovanja o tome što je ispravno a što pogrešno. Etika proizlazi iz određenih filozofija, koje općenito služe za (a) definiranje prirode svijeta u kojem živimo i (b) određivanje pravila za zajednički život u tom svijetu“ (Lewicki i sur., 2009:235).

Etiku proučavamo iz znanstvene perspektive, ali je istovremeno povezujemo i s društvenim odnosima i sportom, što ju čini društvenom znanosti. Povijest ističe da je utemeljitelj etike Sokrat, koji vjeruje da je etika vrlina koja živi u skladu sa zahtjevima "unutarnjeg glasa". Korijen Sokratove etike iznio je njegov učenik Platon koji je smatrao da je ideja dobra osnova moralnosti, dok je tvar smatrao osnovnom zla. Prvi etički sustav dao je Aristotel, koji je etiku smatrao sustavom društvenog ponašanja (Radoš, 2017).

Budući da se etika definira kao osobno uvjerenje u ono što je dobro, a što loše, odnosno što je pravo, a što krivo, iz toga slijede tri temeljne implikacije (Radoš, 2017:3):

1. individualnost etike - ljudi imaju etiku, a ne organizacije;

2. etičko ponašanje može varirati od osobe do osobe;

3. relativnost, a ne apsolutnost etike.

Postoje dvije grupacije religija: religije s grupnom etikom (konfucionizam, budizam i šintoizam) te religije s individualističkom etikom (kršćanstvo, židovstvo i islam). Grupno orijentirana etika je vrijednosni sustav koji se uvelike razlikuje od individualističkih etika. Izvor svake etike je religija te svaka religija stvara vlastitu etiku, a to religiju čini majkom etike (Karpati, 2001).

Farazmand (2018) navodi kako se etika vrlina usredotočuje na karakter moralnog posrednika s idejom da kreposna osoba, osim što ima dobre namjere, uz pravilnu obuku refleksno postupna na etičan način. Etika vrlina uglavnom se temelji na Aristotelovoj filozofiji, tj. etičkoj teoriji koja uključuje proces navikavanja, u kojem su ljudi priviknuti da budu kreposni vježbajući i ponavljajući na isti način kao što npr. glazbenik postaje virtuoz. Čak i oni rođeni geniji trebaju trening i vježbu, stoga čak i ako je ljudska priroda općenito dobra, pojedincima je potreban proces navikavanja kako bi oblikovali svoj karakter i uistinu postali čestita osoba. Osoba čvrstog i nepokolebljivog karaktera moći će donijeti ispravne odluke čak i u odsustvu zakona.

Deontološka etika smatra kako su pojedinci obvezni izvršavati određene etičke dužnosti i moralne postupke, stoga ovaj okvir pruža niz moralnih dužnosti i obveza koje dugujemo sebi i drugima. Deontološka etika temelji se na filozofiji Immanuela Kanta, koji smatra da bi se pojedinci trebali ponašati na način koji je određen univerzalnim obveznim pravilima. Jedna od kritika etike vrlina je ta što je za njen razvoj potreban „trener“ pa pojedinac treba neku vrstu vodiča kako bi oblikovao kreposni lik. Aristotel je smatrao da država ima ključnu ulogu u donošenju zakona koji će svoje građane potaknuti da budu dobri te im pomoći u formiranju njihova karaktera (Farazmand, 2018).

Etika je dakle razmišljanje o ljudskom djelovanju koje podliježe normama i ima tri osnovne pretpostavke (Tomašević, Jeličić, 2012:246-247):

- da čovjek posjeduje sposobnost izbora između izvršavanja i odbacivanja norme;
- da je ljudsko djelovanje autonomno, tj. da čovjek nije samo slobodan s obzirom na opsluživanje normi već i da slobodno usvaja te norme, da ih sam sebi nametne;
- da su etičke norme, za razliku od pravnih i tehničkih, bezuvjetno valjane i kao takve da imaju bezuvjetni i stalni temelj.

U utilitarističkoj teoriji etično je ono što pruža maksimalnu sreću maksimalnom broju ljudi, no ovaj je koncept nejasan zbog standarda mjerenja sreće. Aristotelova etika opisuje vrlinu kao totalnu pravdu, a etičnost podrazumijeva kao plemenitost karaktera. Svaka osoba u životu ima probleme, ali to čovjeka ne čini protivnikom dobrote. (Rackham, 1943). „Utilitarizam je smjer u etici koji svrhu ljudskoga djelovanja vidi u koristi i dobrobiti, bilo pojedinca, bilo zajednice, i koji utoliko smatra da ćudorednost izravno potječe iz načela korisnosti“ (Hrvatska enciklopedija, Utilitarizam, 2020). „...utilitaristički zahtjev je sada maksimiziranje ukupne korisnosti, pri čemu korisnost znači samo zadovoljenje prohtjeva ili preferencija koje se otkrivaju u ponašanju...“ odnosno „...davanje najvećem mogućem broju ljudi koliko je god moguće onoga što oni već žele“ (Jalšenjak, Krkač, 2016:81).

U normativnim teorijama etike jasno se nalaze deontološke, teleološke i teorije vrlina. Prema deontološkoj teoriji Kanta, pojam Moralni zakon podrazumijeva da je moralna dužnost obvezujuća za sve moralne činitelje bez iznimke. Kant dodaje da je netko odgovoran za stvari koje su pod njegovom kontrolom. Drugo, namjera koja stoji iza akcije je ono nad čime se može imati kontrola. Treće, naša je volja osnova procjene našeg moralnog djelovanja. Deontološke teorije pobijaju se na osnovi toga da se previđa pojedinac koji je korisnik neke vrste djela (Venkatadurai i sur., 2014).

Nakon svega prethodno navedenog, može se zaključiti kako je etika nauka o moralu koja ima zadatak ne samo da nas upozna s onim što je moral i koje su njegove osnovne komponente, već i da kritički sagleda postojeću moralnu praksu.

### **3.3. Etičko rasuđivanje**

U poslu se javlja etička dilema onda kada je menadžer suočen s takvom odlukom gdje su financijski i socijalni rezultati u konfliktu. Nadalje, etička dilema javlja se kod pregovarača kada on odabire postupke i strategije za ostvarivanje ekonomskog profita te ispunjavanje društvene obveze prema uključenim stranama ili široj zajednici. Postoje četiri standarda za procjenu strategija i metoda u poslu i pregovaranju (Lewicki i sur, 2009:235):

- Odabrati određene postupke na temelju rezultata koje želim postići (npr. najveći povrat ulaganja);



- Odabrati određene postupke na temelju dužnosti pridržavanja određenih pravila i načela (npr. zakon);
- Odabrati određene postupke na temelju normi, vrijednosti i strategija moje organizacije ili zajednice (npr. kulturalne vrijednosti i norme);
- Odabrati određene postupke na temelju mojih osobnih uvjerenja (npr. što mi moja savjest kaže da moram učiniti)

Ova četiri standarda odražavaju različit pristup etičkom rasuđivanju, a mogu se nazvati: etika krajnjeg rezultata, etika dužnosti, etika socijalnog ugovora te osobna etika. Navedeno će biti detaljnije objašnjeno u nastavku.

### **3.3.1. Etika krajnjeg rezultata**

Etički poslovni slučajevi koji uznemiruju javnost često uključuju ljude koji smatraju da je prihvatljivo prekršiti pravila radi ostvarivanja većeg dobra za pojedinca, organizaciju ili društvo. Pregovarači koji u pregovorima žele za sebe ili stranku ostvariti plemenite ciljeve smatraju da mogu koristiti njima poželjnu strategiju, odnosno slijede etiku utilitarizma. Začetnici idejne škole utilitarizma su Jeremy Bentham i John Stuart Mill. Utilitaristi ili etičari krajnjeg rezultata moralnu vrijednost određenog postupka procjenjuju na osnovi njegovih posljedica. Oni vjeruju kako treba ostvariti što bolje posljedice (najčešće sreću, užitek ili korist) za što veći broj ljudi, stoga vrhuncem moralnog djelovanja smatraju ostvarenje maksimalnog dobra za maksimalan broj ljudi (Lewicki i sur., 2009). Ključna pitanja etike krajnjeg rezultata su (Lewicki, Saunders, Barry, 2009):

1. kako ljudi definiraju sreću, užitek i maksimalnu korist te koji je način mjerenja tih čimbenika;
2. kako se usklađuju dugoročne i kratkoročne posljedice, posebice kada kratkoročni rezultati ugrožavaju dugoročne ili obrnuto;
3. je li uredu velikom broju ljudi donijeti korist ako ostali time neće dobiti ništa ili će čak patiti.

### **3.3.2. Etika dužnosti**

Etika dužnosti naglašava obvezu pojedinaca da se pridržavaju moralnih pravila te da na temelju njih donose odluke, a zagovornik ove etike bio je Immanuel Kant. Pojam deontologija se često koristi za označavanje idejne škole etike dužnosti. Deontolozi smatraju kako je utilitaristički način donošenja odluka pogrešan jer su ishodi određene odluke neizvjesni u trenutku kada se ta odluka donosi. Etička vrijednost treba ovisiti o namjerama osobe više nego o ishodu ponašanja. Kantova načela su standardi za procjenu postupaka pojedinca, a on smatra kako su ta načela utemeljena racionalno i mogu se unaprijediti tek kad se isto učini sa glavnim postavkama racionalne znanosti. Načelo koje kaže da bi se čovjek trebao ponašati onako kako bi želio da se i ostali ponašaju kad bi se našli u istim okolnostima, tj. istoj situaciji, temeljno je Kantovo načelo. Kod pitanja sredstva i cilja u natjecanju i pregovorima najčešće se pažnja pridaje pitanju odabira prikladnih metoda i strategija za postizanje nekog rezultata. Postoje situacije u kojima dolazi do konflikta dvaju načela, odnosno dviju obveza, npr. slučajevi samoubojstva uz pomoć liječnika gdje i pacijent i liječnik imaju moralnu dilemu. Radi ovakvih slučajeva neki smatraju kako isticanje pravila i dužnosti stvara više problema nego što ih rješava (Lewicki i sur., 2009).

### **3.3.3. Etika socijalnog ugovora**

Običaji i društvene norme zajednice određuju opravdanost ponašanja, a zagovornik takvog stava je Jean-Jacques Rousseau. Etičari socijalnog ugovora smatraju da društva, organizacije i kulture same određuju etičku prihvatljivost. Svi članovi grupe pristaju na implicitni socijalni ugovor koji određuje ono što zajednica od članova očekuje te ono što im daje zauzvrat. Etičari socijalnog ugovora određuju prikladnost djelovanja u pregovorima prema onome što su pregovarači jedni drugima dužni, a to se očituje u primjeru gdje kupac rabljenog automobila ne duguje istinu prodavatelju jer ni sam od njega ne očekuje istinu. Ipak, prilikom sklapanja dugoročnih sporazuma s važnim partnerima, prodavač je dužan kupcu reći istinu (Lewicki i sur., 2009).

### **3.3.4. Osobna etika**

Ovaj etički standard naglašava kako ljudi određuju etičnost tako da samo slušaju vlastitu savjest. Prema filozofu Martinu Buberu, ljudska savjest čini temelje etičnog ponašanja. Ljudska priroda potiče pojedince na razvijanje vlastite savjesti, tj. unutarnjeg osjećaja koji određuje ispravnost ponašanja. Pojedinci moraju sami donijeti etičke odluke, pri čemu svoje standarde ne smiju nametati drugima. Osobna etika u pregovorima podrazumijeva odlučivanje o ispravnosti na temelju savjesti, stoga je neetično ponašanje stvar pojedinca. Ipak, kritičari tvrde kako je osobna savjest teško primjenjiva na širi socijalni kontekst te kako institucije poput obitelji, škole i crkve mogu podbaciti u učenju karaktera i stvaranju savjesti mlađih članova društva. Konfliktna shvaćanja pojedinaca o ispravnosti nečega su sporovi koje osobna etika ne može riješiti (Lewicki i sur., 2009).

## **4. Poslovno pregovaranje**

U ovome će poglavlju podrobnije biti opisan i definiran pojam pregovaranja. Također, bit će navedene dvije vrste pregovaranja, integrativno i distributivno, koje će biti definirane i detaljno opisane.

### **4.1. Narav i definiranje pregovaranja**

„Kad govorimo o pregovaranju u prodaji, treba istaknuti da se ono na terenu događa gotovo svakodnevno, a vrlo često i u uredu, kada sa suradnicima i zaposlenicima drugih odjela trebamo dogovoriti određene aktivnosti potrebe za ispunjenje onoga što smo obećali kupcu, uskladiti međusobno djelovanje, razriješiti nastale probleme i slično.“ (Tomašević Lišanin, 2010:429).

Proces pregovaranja postaje složeniji u prodajnom procesu no on se događa i kad dogovaramo prodajni susret ili pokušavamo pridobiti pozornost kupaca. Ukoliko pregovarač uspješno potakne kupca da si želi priuštiti predstavljene koristi, preostaje mu još dogovor o konačnim uvjetima. Kako bi i posljednja faza prodajnog procesa bila obavljena na učinkovit i djelotvoran način te kako bi se priskrbila korist kupcu, organizaciji te pregovaraču osobno, nužno je razumjeti elemente, tijek, procese i vještine persuzivne komunikacije. Pregovaranje se kao specifična međuljudska komunikacija može proučavati iz više perspektiva i niza društvenih i poslovnih konteksta, jer ono je i vještina i znanost. Pregovaranje kao vještina tiče se određenih ponašanja, sposobnosti i iskustava pojedinaca i organizacija, a stječe se prakticiranjem i uvježbavanjem. Uz to, postoje i prirodno nadareni pojedinci koji posjeduju vještinu pregovaranja, no u složenim poslovnim odnosima njihova nadarenost nedostatna je za uspjeh. Razlog tomu nalazi se u činjenici da je za temeljitu pripremu pregovaračkog susreta neophodno potrebno mnogo znanja i osobne posvećenosti. Prije čina pregovaranja važne su opće pripreme pregovarača, odnosno, prikupljanje te osvješćivanje i primjena različitih znanja iz znanstvene discipline pregovaranja. Nadalje, ta znanja pomažu pri stjecanju vještina, sprječavanju nastanka pogrešaka, samopouzdanju te pregovaračevoj efikasnosti. Povijesna primjena pregovaranja je duga, no ono se kao znanstvena disciplina razvila tek 60-ih godina 20. stoljeća. Razlog tomu najvjerojatnije je složenost pregovaranja kao interakcije koja je zahtijevala ujedinjenje

parcijalnih znanja različitih društvenih znanosti kako bi pregovaranje bilo bolje shvaćeno (Tomašević Lišanin, 2010).

„U prodaji se pregovaranjem osiguravaju bolji financijski i drugi uvjeti sklopljenih poslova, pomiruju suprotni interesi i iskorištavaju zajedničke prigode.“ (Tomašević Lišanin, 2010:431).

„Pregovaranje je postupak kroz koji dvije ili više strana međusobno komuniciraju u nastojanju da razriješe svoje suprotstavljene interese. Javlja se u raznim poljima poput radnih odnosa, međunarodnih sukoba, političkih i ustavnih pitanja, društveno-ekonomskog razvoja i osobnih odnosa“ (Nieuwmeijer, 1992:7).

Pregovaranje je eksplicitna, dobrovoljno dogovorena razmjena između ljudi koji žele nešto jedan od drugoga, odnosno proces putem kojeg pronalazimo uvjete za dobivanje onoga što želimo od nekoga tko želi nešto od nas (Kennedy, 1998).

„Pregovaranje je proces kojim pokušavamo uvjeriti druge da nam pomognu u ostvarenju naših potreba, dok mi istodobno vodimo računa o njihovim potrebama. Pregovaranje je temeljna ne samo za uspješno upravljanje nego i za uspješno življenje“ (Saunders i dr., 2003:9).

#### **4.2. Distributivno i integrativno pregovaranje**

„Riječ „integrativni“ odnosi se na okupljanje ili ujedinjavanje u jedinstvenu cjelinu, kombiniranje radi stvaranja veće jedinice/vrijednosti. Integrativno pregovaranje, kasnije popularno nazvano „win-win“ pristupom, odnosi se na proces diskusije putem koje se dolazi do sporazuma, koji zadovoljava ciljeve obje strane. Sudionici pregovora koriste kooperativne taktike da bi ostvarili „win-win“ rezultate. Drugi proces je distributivan u svojoj naravi. Distributivno pregovaranje obično na konkurentski način dijeli raspoložive resurse. Nekooperativne ili nadmećuće taktike mogu, i obično dovode, do „win-lose“ ishoda, u kojem jedna strana ostvaruje svoje ciljeve na račun druge strane koja neminovno gubi“ (Tomašević Lišanin, 2004:146). U Tablici 2. bit će navedene različitosti između obilježja distributivnog i integrativnog pregovaranja.

<b>Konkurentsko/distributivno "Tvrda igra"</b>	<b>Suradničko/kreativno "Poštena igra"</b>
Oštro/muški	Nježno/ženski
Distributivno: analiziraj i podijeli	Kreativno: integriraj i proširi
Igraj igru u kojoj dobivaš sve što drugi izgubi (4-2-2=0)	Povećaj kolač (2+2=5)
Cjenkaj se oko svake stavke	Pregovaraj oko cijelog paketa
Inzistiraj na pozicijama	Istraži interese
Nadvladaj	Misli i na druge

Tablica 1. Obilježja distributivnog i integrativnog pregovaranja, (Tomašević Lišanin, 2004:146)

#### 4.2.1. Strategije i metode distributivnog pregovaranja

Distributivno pogađanje naziva se i kompetitivno ili win-lose pogađanje, a podrazumijeva situacije u kojima su ciljevi dvaju pregovaračkih strana često u velikom i izravnom konfliktu. Obje strane žele što veći udio u ograničenim resursima te će koristiti strategije za ostvarenje izdašnog rezultata. Važna je strategija pažljivog čuvanja informacija. Informacije se daju drugoj strani samo ako će strani koja ih pruža donijeti stratešku prednost. Distributivno pogađanje je zapravo natjecanje u kojemu će pregovaračka strana koja koristi bolje strategije i metode dobiti najveći dio ograničenog resursa. Svaki pregovarač treba biti upoznat s distributivnim pogađanjem iz tri razloga:

1. Pregovarači moraju razumjeti način funkcioniranja međuovisnih distributivnih situacija, s kojima se suočavaju, kako bi se u njima snašli.
2. Svi pregovarači trebaju znati kako odgovoriti na metode i strategije distributivnog pogađanja jer mnogi ljudi koriste prvenstveno njih.
3. U fazi traženja vrijednosti, svaka pregovaračka situacija može iziskivati vještine distributivnog pogađanja.

Distributivne strategije često dovode do pretjeranog fokusiranja na međusobne razlike pregovaračkih strana, no iznimno su korisne za ostvarivanje maksimalne koristi u jednom pregovoru, kad je odnos između strana nevažan te u fazi ostvarivanja vrijednosti.

Postoji nekoliko ključnih točaka u analizi svake situacije distributivnog pogađanja. *Ciljna točka* je točka u kojoj bi pregovarač želio završiti pregovore (njegov optimalan cilj), a nekad se naziva i težnjom pregovarača. *Točka otpora* podrazumijeva najveću cijenu koju je kupac spreman platiti, dok je za prodavača to najmanji iznos na koji će pristati. *Tražena cijena* je početna cijena koju postavlja prodavatelj, a *početna ponuda* je svota koju će kupac prvotno ponuditi prodavatelju. Ako kupac započne pregovore svojom ciljnom točkom već prvi ustupak će ga od nje udaljiti i približiti točki otpora. Stoga, kupačeva početna ponuda treba biti ispod njegove ciljne točke, no u tome ne smije pretjerati kako ga prodavatelj ne bi shvatio nerazumnim (Lewicki i sur., 2009).

#### **4.2.2. Strategije i metode integrativnog pregovaranja**

U integrativnom se pregovaranju ciljevi strana međusobno ne isključuju, što znači da ostvarenje ciljeva jedne strane ne onemogućuje drugoj strani da ostvari svoje ciljeve. Situacije integrativnog pregovaranja prema svojoj temeljnoj strukturi omogućuju postizanje ciljeva obje strane. Međusobno ispitivanje i razgovor ukazuju stranama da se nalaze u win-win situaciji sa rješenjima za obostranu dobit. Neuspjeli pokušaji postizanja integrativnog sporazuma često su povezani s nedovoljnom količinom informacija razmijenjenih između pregovaračkih strana. Kako bi se takve situacije izbjegnule, pregovaračima je potrebna spremnost na otkrivanje svojih pravih ciljeva te sposobnost aktivnog slušanja. Nadalje, obje strane moraju poznavati svoje mogućnosti i otkriti ih drugoj strani jer na taj način pregovarači manje ekstremno ponavljaju točke otpora, postižu bolje razmjene i povećavaju količinu resursa. Pregovaračeva korist pri

skrivanju dobre alternative manja je od one koju bi imao da je dobru alternativu podijelio s drugima. Svijest pregovarača o mogućoj različitosti njegovih prioriteta i prioriteta drugih može ga potaknuti na intenzivniju razmjenu informacija, bolje shvaćanje pregovora te ostvarivanje veće zajedničke dobiti. Sudionici koji u pregovorima razmjenjuju informacije o svojim prioritetima lakše će postići integrativni sporazum. Pregovarači ponekad moraju usvojiti drugačije gledište radi poticanja slobodnog tijeka informacija te omogućavanja razumijevanja ciljeva druge strane. Zajednički cilj može biti očit, no za njegovo ostvarenje potrebni su zajednički naponi te izmjena individualnih ciljeva. Kako bi integrativno pregovaranje bilo uspješno, potrebno je pronaći rješenja za zadovoljenje potreba i ciljeva objiju strana. Pregovarači trebaju čvrsto braniti svoje interese i potrebe, ali i biti fleksibilni u zadovoljavanju istih. Četiri su glavna koraka u procesu integrativnog pregovaranja, od kojih su prva tri bitna za stvaranje vrijednosti, a posljednji se odnosi na traženje vrijednosti.

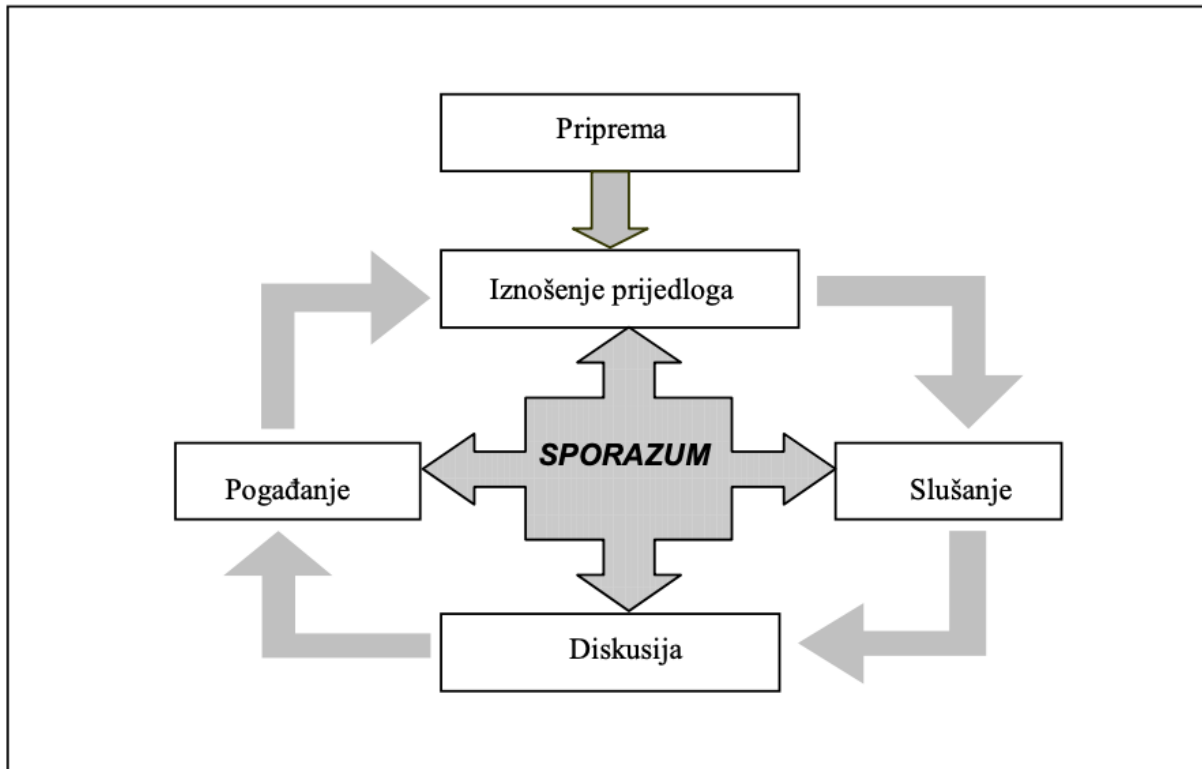
Određivanje problema često predstavlja najteži korak, posebice kada je u pregovarački proces uključeno više strana. Definiranje problema je presudan proces integrativnog pregovaranja iz razloga što široko određuje temu te pruža polazni okvir za pristupanje pregovorima. Širina tog okvira treba biti dostatna za obuhvat složenosti situacije u cijelosti, s time da realno prikaže situaciju. Idealno je da strane u proces integrativnog pregovaranja uđu sa što manje početnih ideja i pretpostavki o rješenju i tuđim potrebama. Problem pregovora treba točno odražavati potrebe i prioritete objiju strana. Pregovarači se često brinu da će druga strana, radi pristranog definiranja problema, koristiti manipulaciju informacijama. Strane moraju uložiti zajedničke napore u neutralno definiranje problema, kako bi njegova definicija bila nepristrana i prihvatljiva objema stranama. Prije postizanja dogovora o definiciji problema, lako je moguće da će se ona više puta izmijeniti. Definiranje problema nije pokušavanje stvaranja novih rješenja pregovarača nestrpljivih za pažljivo integrativno pregovaranje (Lewicki i sur., 2009).

### **4.3. Faze i obilježja pregovaračkog procesa**

Pregovarački proces ima vlastitu dinamiku tj. načine i sredstva određivanja pravog vremena za dolazak ili napredak između faza koje vode do konačnog sporazuma. Kako bi se izvršila priprema za novi pregovarački susret i neočekivana iznenađenja, važno je poznavati najvjerojatnije čimbenike toga susreta. Poznavanje elemenata i tijeka pregovaračkog procesa omogućava spremnost za predvidive situacije te značajno smanjuje prijetnje od nepredviđenih



situacija. Svaka nepripremljenost i iznenađenje utječu na pregovaračku polugu ili uočeni odnos između naše moći i pregovaračke moći strane s kojom pregovaramo. Percepcija odnosa moći utječe na mogućnost postavljanja zahtjeva drugoj strani bez rizika od njihovog tumačenja kao krajnje pretjeranog ili neutemeljenog (Tomašević, Lišanin, 2004). Na Slici 1. bit će prikazane faze poslovnog pregovaranja, a u nastavku će pojedine faze biti detaljnije objašnjene.



Slika 1. Faze poslovnog pregovaranja (Tomašević Lišanin, 2004:151)

Pregovaračka poluga dijelom je posljedica stvarne situacije, a dijelom iskustva druge strane, njihovog ponašanja, spremnosti i načina na koji izražavaju kontrolu nad pregovaračkim procesom. Pažljivo napredovanje između različitih faza pregovaračkog procesa najsigurniji je način postizanja sporazuma, koji treba biti najbolji mogući u danoj situaciji za obje pregovaračke strane. Svaki pregovarački susret ima svoje jedinstvenosti i izazove radi ljudi, predmeta rasprave te vrste traženih rješenja.

Priprema i planiranje pregovaračkog susreta smatraju se toliko važnim fazama cijelog pregovaračkog procesa da im se pripisuje 70 do 90% krajnjeg uspjeha. Faze pripreme i planiranja obavljaju se unaprijed, podrazumijevaju identificiranje i proučavanje raspoloživih

izvora informacija, a temeljem njih preispituju se prioritete vezani za vlastite potrebe, želje i mogućnosti. Isto valja procijeniti i za suprotnu pregovaračku stranu, pri čemu treba razmotriti osobne i profesionalne potrebe pojedinaca sa kojima će se pregovarati (Tomašević Lišanin, 2010).

Pregovarački susret je radni ili poslovni događaj koji sadrži više faza i može se odvijati u više sesija, no uglavnom slijedi ustaljenu dinamiku procesa. U početku susreta odvija se međusobno upoznavanje i upućivanje ljubaznih riječi kako bi se potaknula dobra radna atmosfera. Nakon iznošenja dnevnog reda obje pregovaračke strane iznose prijedloge mogućih rješenja, pri čemu je važno aktivno slušati i pratiti neverbalnu komunikaciju sugovornika. Tako se prikupljaju dodatne informacije i znanja za koja se pregovarači nisu pripremili ranije. Argumentirani razgovor o suglasnosti i različitosti mišljenja započinje tek kad obje pregovaračke strane iznesu vlastitu perspektivu situacije. Zatim se pregovaračke strane izjašnjavaju o stavkama koje treba posebno dogovoriti, a do konačnih uvjeta sporazuma dolazi se upotrebom pogađanja i oslanjanja na vlastitu pregovaračku snagu. Pregovaranje je komunikacija naprijed-nazad, u kojoj se nastoji naći bolje rješenje, stoga se do sporazuma ne dolazi uvijek pravocrtno (Tomašević Lišanin, 2010).

#### **4.4. Strategije i taktike pregovaranja**

U poslovnim pregovorima mogu se koristiti različite tehnike i metode. Za početak je vitalno definirati razlike između strategije i taktike. Strategija je način i sredstvo postizanja postavljenih poslovnih ciljeva i osiguranja budućnosti predviđanjem određenih događaja i spremnošću odgovora na njih, kao i opći plan ili okvir djelovanja poslovnog subjekta ili njegovih dijelova. To također znači predanost općoj pregovaračkoj strategiji koja ima dobru mogućnost uspjeha. Pojedinačne mogućnosti ili potezi unutar određenih strategija ili tehnika pregovaranja nazivaju se taktikama, a u komercijalnom pregovaračkom procesu one su metode kojima se ostvaruju strateške namjere. Taktike se odnose i na cilj i na sredstva, a često su prikriiveni i neizravni načini djelovanja koji rješavaju situacijske i pregovaračke izazove (Barić, 2019).

#### 4.4.1. Strategije pregovaranja

Strategija u pregovaranju predstavlja način i sredstvo zadovoljavanja postavljenih ciljeva. Strategija je također opći plan djelovanja poslovnog subjekta u ostvarenju njegovih postavljenih poslovnih ciljeva, ali i osiguranja budućnosti kroz predviđanje određenih događaja te spremnost za odgovaranje na njih. U konačnici, strategija pregovaranja osigurava predanost pristupu procesa pregovaranja koji će potencijalno rezultirati ostvarenjem pregovaračkih ciljeva.

Odabir strategije ovisi o (Štimac, 2013):

- važnosti ishoda
- važnosti osobe ili poslovnog subjekta s kojim se pregovara,
- predmetu pregovaranja,
- vremenskom ograničenju,
- lokaciji pregovora,
- pregovaračkoj snazi, itd.

„Pregovarači prije samog procesa pregovaranja, dužni su u samome početku isplanirati proces pregovora te odabrati adekvatnu strategiju koja bi najbolje odgovarala ilustriranoj situaciji. Pregovarač si mora ilustrirati nekoliko scenarija procesa pregovaranja i ilustrirati situaciju te nepogode u procesu pregovaranja zbog kojih bi proces mogao izbjeći kontroli. Učinkovitim planiranjem i odabirom strategije, pregovarač će imati veće šanse u postizanju ciljeva pregovora“ (Hercigonja, 2017:19).

Određivanje nesigurnih ciljeva i općenita zbunjenost tijekom pregovora mogući su negativni učinci neplaniranih pregovora. Pregovarači ne mogu brzo ili pravilno ispitati prijedloge ako nemaju definirane ciljeve. Kao rezultat toga, moguće je da će pregovarači pristati na nešto zbog čega će kasnije požaliti. Ako pregovarač nije na odgovarajući način pripremljen, možda neće moći shvatiti koristi i nedostatke argumenata druge strane. Nadalje, ako je pregovarač pripremljen, može odabrati odgovarajuću strategiju za integriranje glavnih ciljeva, pravila i postupaka organizacije u ujedinjenu cjelinu (Hercigonja, 2017). U Tablici 1. bit će prikazane strategije pregovaranja, a nakon toga će se detaljnije objasniti svaka od strategija.

Strategija	Temeljne odrednice
Principijelno pregovaranje	Kvalitetan sporazum s obostranim pokrićem potreba Racionalan utrošak vremena, energije i sredstva Dobri međuljudski odnosi Najšira od mogućih rješenja Neplanirana i neočekivana obostrana rješenja Operativna rješenja i dugoročni poslovni odnosi (optimum) Pouzdanost provedbe rješenja
Tvrdo pregovaranje	Sporazum jednostrane koristi
Meko pregovaranje	Sporazum bilo koje vrijednosti Dobri međuljudski odnosi Dugoročni poslovni odnosi
Pozicijsko pregovaranje	Sporazum jednostrane koristi Jednostrana gotova rješenja
Fiktivno pregovaranje	Sporazum koji se neće postići Sporazum koji se neće provesti

Tablica 2. Strategije pregovaranja (Križman Pavlović i Kalanj, 2008:73)

**Principijelno pregovaranje** predstavlja strategiju pregovaranja po načelima koja teži cjelovitom poslovnom i ljudskom odnosu. Ova je strategija usmjerena na problem, a karakterizira ju fer odnos i asertivan pristup. Zasnovana je na najboljim strategijama rješavanja međuljudskih sukoba, odnosno na strategiji suradnje i strategiji dvostrukih pobjednika (Štimac, 2013).

Težnja cjelovitom pregovaranju zahtijeva napor i rad po pravilima, ali ostvaruje rezultate koji često potvrđuju visoko postavljene ciljeve pregovora. Ciljevi ove strategije su (Hercigonja, 2017):

- 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.

Principijelno pregovaranje podrazumijeva četiri koraka (Tudor, 2009):

1. odvajanje problema od ljudi,
2. fokusiranje na interese, a ne na pozicije,
3. pronalazak opcije povoljne za obje strane,
4. ocjenjivanje najbolje opcije prema objektivnim kriterijima.

**Tvrdo pregovaranje** ima za cilj postizanje sporazuma koji se temelji na jednostranom zagovaranju vlastitih interesa, isključujući međusobno zadovoljenje potreba. Moto ove strategije je da cilj opravdava sve metode, a na prvi se pogled ona može se činiti "prljavom tehnikom". Tvrdi pregovarač snagom volje gotovo uvijek pobjeđuje. Ovom strategijom pregovarači učinkovito brane najnižu prihvatljivu razinu kompromisa, a također imaju solidno taktičko objašnjenje za prisilno prekidanje ili zamrzavanje odnosa (Hercigonja, 2017).

Ipak, postoje nedostaci strategije tvrdog pregovaranja, kao što su (Hercigonja, 2017):

- onemogućavanje najboljih rezultata reduciranim ciljevima,
- nepotpuno korištenje prilika koje pruža situacija,
- značajno trošenje vremena,
- neangažiranje kreativnih snaga partnera u pronalaženju ispravnih kombinacija,
- dolazak do kompromisa primjenom ucjene, prijete ili iscrpljenošću jednog od partnera.

Situacije u kojima se koristi strategija tvrdog pregovaranja su (Štimac, 2013):

- Kada nekome situacija ide u prilog; pravo jačega.
- Kada netko ima takav karakter, osobnost
- Kada kod nekog prevladava poslovni egoizam.
- Kada se načinom pregovaranja želi prikriti stručna i taktička priprema.

**Meko pregovaranje** za cilj ima stvaranje sporazuma s osrednjim zadovoljenjem potreba, a temelji se na razvoju dobrih međusobnih odnosa pregovarača. Uporaba ove strategije podrazumijeva slabo inzistiranje na zadovoljenju vlastitih interesa, suvišnu toleranciju prema potrebama i zahtjevima druge strane. Ova je pregovaračka strategija pretjerano aktivna i prijateljska kad postoji problem, a kompromisi i ustupci čine se kao odgovor na napetosti. Neuspjesi se rijetko događaju te postoji dobra prilika za trajnije veze među poslovnim subjektima. Međusobna tolerantnost pregovarača je dobar temelj za buduću poslovnu suradnju (Hercigonja, 2017).

Prednosti strategije mekog pregovaranja su (Štimac, 2013):

- postizanje sporazuma,
- pružanje mogućnosti trajnije suradnje,
- postizanje uzajamne tolerancije i dobrih taktičkih svojstava.

Nedostaci strategije mekog pregovaranja su (Štimac, 2013):

- cilj je samo sporazum,
- racionalan trošak vremena nije poseban cilj,
- prerano postizanje kompromisa,
- nedostatak zajedničkih rješenja i inovacija.

**Pozicijsko pregovaranje** predstavlja najčešće korištenu strategiju pregovaranja. Ova strategija podrazumijeva situacije u kojima obje pregovaračke strane čvrsto drže svoje pozicije, a nastaje radi preuranjenog postavljanja zahtjeva. Pozicijski pregovarači štite svoje interese i zahtjeve (Štimac, 2013).

"Jedan od najčešćih oblika pregovaranja poduzetnika je pozicijsko pregovaranje, a uključuje inzistiranje na vlastitim interesima te zagovaranje vlastitog rješenja i jedne i druge strane (pozicijski rat). Pregovori počinju gotovim zahtjevima, bez diskusije i usuglašavanja čime se ograničava kreativnost i svode se na borbu oko samo dva rješenja. Moguće je izbjeći pozicijsko pregovaranje koje zna biti iscrpljujuće i dugotrajno. To se može učiniti na način da svaka strana bude obvezna predložiti dva ili tri alternativna prijedloga te zabranom postavljanja konačnih zahtjeva prije nego nastupi trenutak za to te ne treba prihvatiti preuranjene zahtjeve, već ih treba ignorirati. Ozbiljan poduzetnik ne bi trebao koristiti pozicijsko pregovaranje jer ono ne doprinosi uzajamnoj (simetričnoj) komunikaciji" (Villach Čeliković, Čizmadija, 2012:276).

U ovoj strategiji ne postoji ulazna rasprava o okolnostima i interesima svake strane. Radi izbjegavanja ove vrste pregovora, potrebno je integrirati okolnosti za stvaranje situacije u kojoj ni jedna od strana ne inzistira isključivo na jednom rješenju. Zatim je potrebno zabraniti prijevremeno raspravljanje o konačnim zahtjevima. Ako protivnik postavlja zahtjeve, treba dati vremena da se pronađe rješenje, a činjenice treba zanemariti (Hercigonja, 2017).

Prednosti strategije pozicijskog pregovaranja su (Štimac, 2013):

- taktika otkrivanja namjera protivnika,

- dobra priprema za drugu rundu,
- namjerni ulazak u pat-poziciju,
- neproduktivno trošenje vremena.

Nedostaci strategije pozicijskog pregovaranja su (Štimac, 2013):

- izostanak kvalitetnog sporazuma,
- nepotrebno trošenje resursa,
- ugrožavanje međuljudskih odnosa,
- ne dolazi se do optimuma,
- nesigurnost provedbe sporazuma.

**Fiktivno pregovaranje** je strategija čiji je cilj upotreba taktičkih poteza kako bi se izbjeglo postizanje sporazuma i provedbe istog. Ova strategija ovisi o ciljevima, svrsi i zadacima pregovora, dok je pragmatičnost pregovora jedna od njenih prednosti. Brojne su vrste fiktivnog pregovaranja, a neke od njih su odgađanje susreta uz držanje partnera u pripravnosti, neproduktivno trošenje vremena, bježanje od konkretizacije, itd (Villach Čeliković, Čizmadija, 2012).

„Za razliku od svih do sada spomenutih strategija fiktivno pregovaranje nema za cilj pregovaranje ni dogovor, već odgađa pregovore, neproduktivno djeluje, nema konkretizacije, partneri su neprecizni. Ciljevi ovakvog prividnog pregovaranja mogu biti poslovna špijunaža (*business intelligence*), odugovlačenje i guranje druge strane u vremenski škripac, odlaganje izvršenja obveza, odgađanje pregovora zbog novih i boljih uvjeta, zadržavanje i odvlačenje pozornosti s boljih poslova. Potrebno je izbjeći i što prije pobjeći iz ovakvog oblika pregovaranja“ (Villach Čeliković, Čizmadija, 2012:276).

Nedostaci strategije fiktivnog pregovaranja su (Štimac, 2013):

- cilj nije kvalitetan sporazum, niti racionalnost resursa,
- različitost ciljeva,
- ne doprinosi međuljudskim odnosima,
- ne postojanje interesa za obostranim optimalnim sporazumom,
- nema neplaniranih zajedničkih rješenja,

- ne računa se na operativnost i dugoročnu poslovnu suradnju,
- sporazum se neće provesti čak ni ako se postigne.

„Kako bi se izbjeglo fiktivno pregovaranje potrebno je stalno kontroliranje druge pregovaračke strane kao i korištenje rezervnog rješenja te pokušaj navlačenja protivnika da iskaže svoje namjere“ (Marušić, 2020:13).

#### **4.4.2. Taktike pregovaranja**

Taktike pregovaranja su metode i postupci koji pomažu pregovaraču da postigne svoj cilj i donese povoljan zaključak pregovora. Ako jedna od pregovaračkih strana želi iskoristiti svoj jači položaj na štetu druge, može se poslužiti taktičkim alatima. Što se tiče dugoročne suradnje i partnerstva, samo korištenje taktičkih prednosti ne isplati se uvijek; u stvari, može imati učinak suprotan onome što je zamišljeno (Hercigonja, 2017).

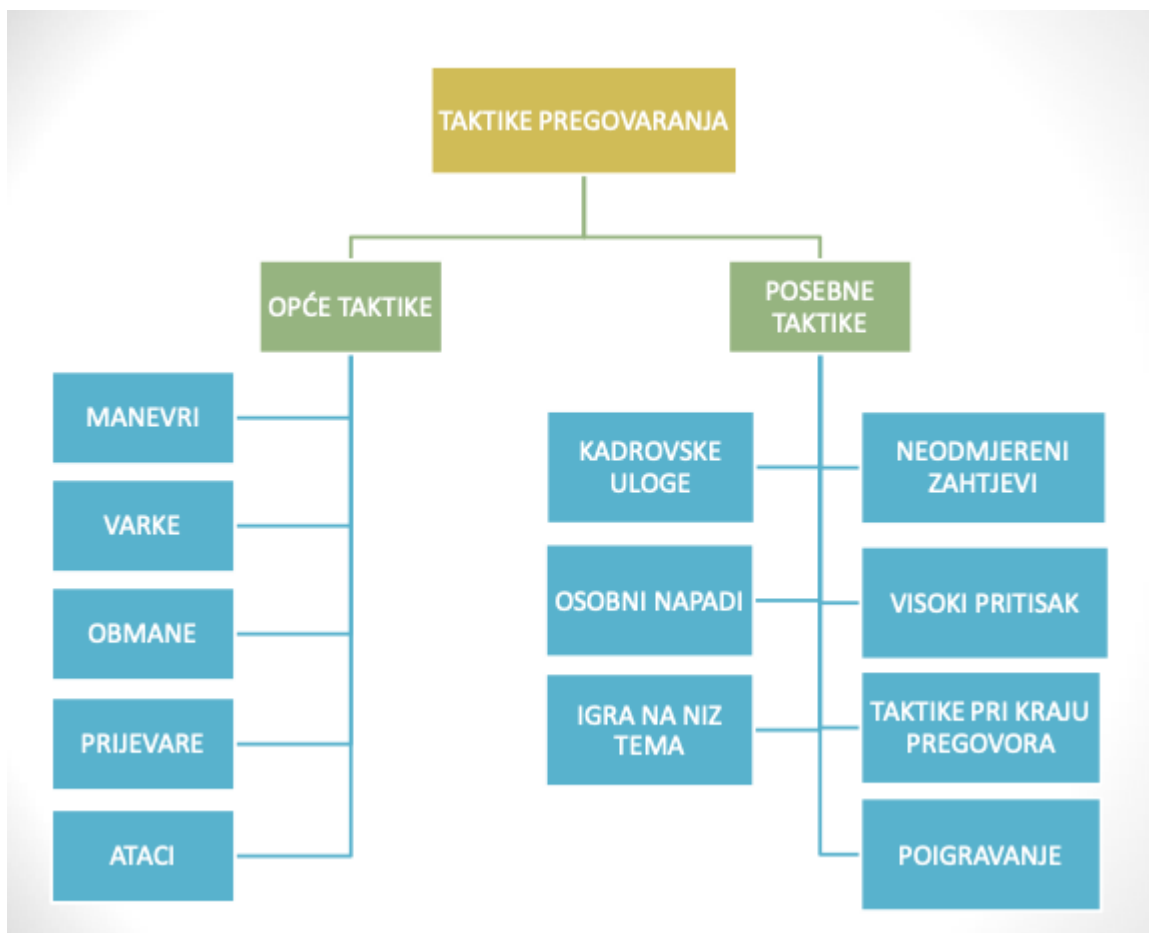
„Za razliku od strategije, "taktika" je upotreba manje važnih faktora od onih koji se upotrebljavaju kod strategije, a koji su ipak bitni za krajnji ishod. Taktika je, dakle, dodatna podrška strategiji. Dok je strategija usmjerena na upotrebu osnovnih čimbenika koji mogu utjecati na ishod nekih pregovora, taktika je upotreba manje značajnih čimbenika koji također pomažu ostvarenju označenih strateških ciljeva. Taktika, dakle, pomaže da strategija uspije. Dok strategija određuje krajnji cilj, taktika određuje kako doći do tog krajnjeg cilja“ (Vukmir, 2001:18).

„Pregovaračke taktike obuhvaćaju opće taktičke metode i posebne taktičke zamisli. Opće metode jesu one koje se trebaju znati unaprijed i koristiti te prepoznati kad ih drugi koriste. Posebne se pak zamisli koriste u konkretnom slučaju na licu mjesta te se na taj način jednokratno i trenutno rješava problem, odnosno deblokira određena pregovaračka situacija. Poznavanje taktičkih metoda može uvelike stimulirati domišljatost, kreativnost i brzinu pronalaženja taktičkih rješenja na licu mjesta. Što je poduzetnik češće u poziciji da pregovara, to će biti skloniji sistematiziranju i ovladavanju većim brojem taktičkih metoda čime se poboljšavaju njegove operativne radnje u praktičnim situacijama“ (Villach Čeliković, Čizmadija, 2012:277).



Taktički pregovarači neće biti nametljivi ili suviše prijateljski prema drugim pregovaračima, već će, prateći ponašanje druge strane, prepustiti da se odnos polako razvija. Taktičnost zahtjeva od pregovarača da ne izražavaju i javno ne manifestiraju posebno prijateljske odnose sa drugom stranom prije nego ona to sama učini. Kako pregovarači ne bi ugrozili položaj suparnika koji im daju korisne informacije u tajnosti, ne trebaju takve suparnike javno hvaliti (Vukmir, 2001).

U nastavku će se prikazati slika koja prikazuje opće i posebne taktike koje se koriste u poslovnom pregovaranju.



Slika 2. Taktike pregovaranja (Štimac, 2013)

Opće taktike su skupina pregovaračkih taktika koju čine manevri, varke, obmane, prijevare i ataci, dok posebne taktike pregovaranja podrazumijevaju slijedeće taktike: kadrovske uloge, osobni napadi, igra na niz tema, neodmjereni zahtjevi, visoki pritisak, poigravanje (Štimac, 2013). U nastavku će se ukratko objasniti posebne taktike pregovaranja.

**Kadrovske uloge** uključuju tri taktike (Štimac, 2013):

1. dobri – loši momci,
2. nejasna ovlaštenja,,
3. izvidnica.

Taktika dobrih i loših momaka provodi se tako da se jedna pregovaračka strana ponaša prema unaprijed dogovorenom scenariju u kojemu jedan član grupe vrlo samouvjereno i agresivno zauzima oštar stav s visokim zahtjevima, a drugi član tog tima pokušava smiriti situaciju blažim stavom i prihvatljivijim zahtjevima za obostrano zadovoljenje potreba (Lišanin i dr., 2019).

„Još jedna taktika kadrovskih uloga veže se uz situaciju u kojoj poduzetnik šalje pregovarača koji ne zna svoja ovlaštenja (na primjer može li odobriti veći količinski popust ili smije li iznijeti određeni podatak u javnost), odnosno koji može samo načelno dogovoriti osnove koji su dobar temelj za sljedeći krug pregovora. Ova taktika nejasnih ovlaštenja korisna je za one poduzetnike koji žele izbjeći odgovor na postavljeno pitanje i dobiti vrijeme za pripremu sljedećih pregovora“ (Villach Čeliković, Čizmadija, 2012:278).

Posljednja taktika kadrovskih uloga naziv se “izvidnica”. Kad jedna pregovaračka strana dođe u goste samo na razgovor kako bi dobili uvid u situaciju kako bi se bolje pripremili dok su pravi pregovarači još uvijek u rezervi, koristi se strategija "izviđača". Odgovornosti izviđača mogu biti ograničene na odlučivanje o popisu mogućih mogućnosti suradnje, identificiranje otvorenih pitanja, izradu dnevnog reda te pružanje ili primanje promotivnih materijala. Dok se razgovori ozbiljno shvaćaju koristeći tehniku "nejasnih ovlasti", onaj koji obavlja izvidnicu ide ispred stvarnih pregovora. Prilikom izvidnice poželjno je ne otkrivati previše informacija drugoj strani (Segetlija, 2009).

**Taktike osobnog napada** također su taktike koje se mogu koristiti u poslovnim pregovorima. Poduzetnik može primijeniti taktiku psihološke nelagode kako bi stekao bolju pregovaračku poziciju. Osnovne društvene potrebe čovjeka u fokusu su ove metode, stoga pregovarač postaje slabiji ako su te potrebe ugrožene. Kad pregovarači primijete podsmijeh jednog od sugovornika druge strane prilikom razgovora ili u situacijama gdje ih sugovornici ignoriraju, oni često doživljavaju ovu agresivnu strategiju. Ugrožavanje osnovnih ljudskih potreba, poput želje za afirmacijom, priznanjem i uvažavanjem, uzrokuje nezadovoljstvo i slabljenje pregovarača (Villach Čeliković, Čizmadija, 2012). Različite opcije su raspoložive u okviru taktika osobnih napada, a mogu se podijeliti na (Štimac, 2013):

A) „Stvaranje psihološke nelagode

- Ugrožavanje identiteta druge pregovaračke strane
- Nadmoćna pregovaračka pozicija
- Obrana: ignoriranje, izoliranje, uzvratanje, prekid...

B) Biološke nelagode

- Nepovoljni uvjeti za rad
- Gubi se kreativna strana; nastoji se što brže završiti pregovore
- Obrana: promjena pregovaračkog ambijenta, odmor i sl.

C) Prijetnje osobi

- Osjećaj elementarne i egzistencijalne ugroženosti
- Obrana: ostati miran i staložen“.

„Treća skupina taktika pregovaranja jesu **igre na niz tema**. Varka o prioritetu ciljeva jedna je od taktika koja se ubraja u ovu skupinu, a koju poduzetnici često primjenjuju. Najčešća je u situacijama kada poduzetnik želi prikriti prioritetan cilj, odnosno stavlja ga u drugi plan, dok istovremeno zahtjev koji nema neku važnost stavlja u prvi plan i prezentira ga kao prioritetan cilj. Primjer za ovu taktiku možemo pronaći u sve većem broju neisplaćenih plaća od strane poduzetnika svojim zaposlenicima“ (Villach Čeliković, Čizmadija, 2012:278). Neki od mogućih poteza taktike igre na niz tema su (Štimac, 2013):

- "istovremeno započeti raspravu o svim otvorenim pitanjima u cilju predlaganja skupnih rješenja,
- razdvajanje tema u nekoliko blokova,
- postavljanje i miksanje više glavnih tema,
- manje važne teme smještaju se između velikih problema".

**Taktika neodmjerenih zahtjeva** spada u kategoriju posebnih taktika pregovaranja, a podrazumijeva sljedeće modele (Štimac, 2013):

- „„Razvlačenje pokrivača” – „drobljenje” druge pregovaračke strane, dovođenje suprotne strane u podređen položaj čime mu se umjetno slabi pregovaračka pozicija i moć. Obrana: analitički pristup, pustiti da se „ispušu”, „stavljanje u zagrade”

- Taktika odvlačenja pozornosti ili taktika crvene haringe – pozornost kupca se nastoji skrenuti na neku sporednu stvar
- Taktika visokih zahtjeva
- Ograničeni proračun
- „Eskalirajući zahtjevi” – temelji se na iznenađenju i preokretu pregovaračkog procesa •  
Obrana: vratiti na prvobitne zahtjeve, rizične teme ostaviti za kraj“.

Među navedenim i objašnjenim taktikama pregovaranja postoji i posebna **taktika visokog pritiska**. Ova taktika dijeli se na nekoliko modela (Štimac, 2013):

- „uzastopna prijetnja prekidom” - psihološki pritisci
- „vremenski škripac” – otezanje u pregovorima, stalno odlaganje sastanaka a onda odjednom dogovor se mora postići  
Obrana: osiguranje vremenske rezerve
- „svršeni čin” – iznenadna; kada su prethodnim pregovaranjem učinjene nejasnoće, te se u realizaciji sporazuma ide na rizik neprihvatanja onoga što nije izričito dogovoreno  
Obrana: važna je jasnoća prethodno odrađenog posla ili postignutih dogovora
- „emotivni pritisak”; iščuđavanje“.

„Dovođenje druge strane u vremensku stisku još je jedna u nizu manipulativnih pregovaračkih taktika. U praksi se obično prakticira od strane domaćina pregovora i to na način da ako druga strana dolazi iz drugog grada ili države te je povratak fiksna i poznata objema stranama, domaćin može svog gosta zadržavati na različite načine: vodeći ga u obilasku ili ugošćavajući ga „radi boljeg upoznavanja“. Namjera je odgoditi razgovor o poslu sve do trenutka kad će drugi pregovarač osjetiti pritisak vremena i morati ubrzati dogovor tako što će postati popustljiviji zbog žurbe i može bitno potpisati ugovor lošiji od onog kojemu bi težio u situaciji s više vremena na raspolaganju“ (Lišanin i dr., 2019:279).

**Taktike pri kraju pregovora** su (Štimac, 2013):

- „blokada ili autoblokada” – želja da se pregovori izbjegnu
- „izbjegavanje sporazuma” – pregovori u prvoj rundi se otežavaju kako bi se došlo do drugog kruga kada se postiže dogovor  
Obrana: pravovremeno preduhitriti drugu pregovaračku stranu

- „forsiranje kraja pisanjem protokola” – kad kompromis visi u zraku ili se argumenti počnu ponavljati; nužno vrijeme i dobra koncentracija

Obrana: nastavak dijaloga bez obzira na drugu pregovaračku stranu“.

„Jasno je da neki pregovori mogu završiti definitivnim prekidom suradnje, no cilj je ove taktike ostaviti poveznicu za eventualni nastavak pregovora. Potrebno je pronaći pravi izgovor koji odgovara trenutku i okolnostima pregovora“ (Villach Čeliković, Čizmadija, 2012:279).

Ove se taktike također mogu podijeliti na one koje se koriste uz zadnje ustupke. Dvije takve taktike su taktika konačne ponude i taktika niskih lopti. „Taktika „konačne ponude“ može biti primijenjena u obliku izjašnjavanja jedne pregovaračke strane da je sa svoje strane učinila sve ustupke koje misli učiniti. Ta taktika također implicira da onaj koji daje svoju „konačnu ponudu“ pomalo gubi strpljenje te nastoji ostvariti pritisak na suprotnu stranu da prihvati posao pod određenim uvjetima, jer više nema namjeru dalje pregovarati“ (Lišanin i dr., 2019:277).

„Taktika niskih lopti može podrazumijevati situaciju u kojoj prodavač predstavlja kupcu na početku vrlo prihvatljivu osnovnu ponudu. Međutim, kada se druga strana složi s takvom osnovnom ponudom, onda se pojavljuju dodatni troškovi kao što su PDV, montaža i dostava, troškovi ležarine i slično. Ova se taktika smatra manipulativnom i ne pridonosi izgradnji povjerenja jer se namjerno i s predumišljajem koristi uzimajući u obzir kupčev otpor prema mijenjanju vlastite odluke nakon što je već mentalno zaključio proces odlučivanja...“ (Lišanin i dr., 2019:275).

Na samome kraju, važno je spomenuti i **taktike poigravanja** koje podrazumijevaju sljedeće taktike (Štimac, 2013):

- „Taktike pritiska (dvojbe „ili-ili“):
  - „uzmi ili ostavi”
  - „sad ili nikad”
  - „ako nećete vi, hoće drugi”
  - „sve ili ništa”
  - „mi više (ili manje) ne možemo”
  - „mi više (ili manje) ne smijemo”
  - „ovo je naša zadnja ponuda”
  - „mi smo vam sve već rekli; kako da od toga odstupimo”

- Taktike „blokade” i „autoblokade”
- Taktika „razbacivanje tuđim vremenom/nepotrebno trošenje vremena”.

Konačno, može se zaključiti kako je pregovaranje proces kroz koji se pokušava uvjeriti druge da pomognu u ispunjavanju želja druge, ali i svoje strane. Budući da je to i vještina i znanost, pregovaranje kao vrsta međuljudske komunikacije može se proučavati iz različitih kutova i u različitim društvenim i poslovnim kontekstima.

Distributivno pregovaranje igra je u kojoj pregovaračka strana s najboljim strategijama i pristupima osvaja najveću količinu resursa. Može se reći da većina ljudi pregovara distributivno jer se ne želi odreći svojih zahtjeva, ne znajući kako se tim pristupom zapravo smanjuju šanse za ostvarenjem svih ciljeva koje su si postavili. Još jedan razlog preferiranja distributivnog pregovaranja je činjenica da ono zahtjeva znatno manje pripreme nego integrativno pregovaranje, a većina ljudi vodi se linijom manjeg otpora te ne želi ulagati značajno vrijeme pripremajući se za pregovore.

S druge strane, ciljevi stranaka se međusobno ne isključuju u integrativnim pregovorima. Na sposobnost postavljanja zahtjeva drugoj strani bez rizika da se tumači kao pretjerana utječe način na koji se percipiraju odnosi moći. Može se zaključiti kako je integrativno pregovaranje objektivno bolje jer omogućava zadovoljenje potreba objiju strana te ne narušava mogućnost buduće suradnje između pregovaračkih strana.

## 5. Etika u poslovanju

„Poslovna etika u širem smislu, kao etika u poslovanju, je grana primijenjene etike, a proučava što je dobro i ispravno za posao. U užem smislu, ona je poslovna etika kao etika određenih dužnosti i obligacija (deontologija) vezanih bilo uz profesiju ili struku (npr. liječničku ili bankarsku), bilo uz vrstu posla (npr. medicinu ili komercijalno bankarstvo), ili čak uz cijelo društveno ili poslovno područje (npr. zdravstvo ili financijski sektor), a koja se najčešće izražava etičkim kodeksom“ (Jalšenjak, Krkač, 2016:193).

„Poslovna etika ili etika poslovanja je cjelina prihvatljivih oblika djelovanja u poslovnim organizacijama ili cjelina načela i standarda koji određuju prihvatljivo djelovanje u poslovnim organizacijama i promicanje društvene odgovornosti. Prihvatljivi oblici djelovanja određeni su: (1) klijentima (kupcima), (2) svima koji se natječu u tržišnoj utakmici (svima koji posluju), (3) zakonskim regulativama, (4) interesnim skupinama, (5) javnim mnijenjima i (6) osobnim moralnim vrijednostima i načelima svake pojedine osobe“ (Jalšenjak, Krkač, 2016:217).

„Uspješno ostvarenje svrhe rada poduzeća ovisi zasigurno o u prvom redu o voditeljima poduzeća, kao i o svim zaposlenim ljudima, i o njihovom shvaćanju etike, pridržavanju zakonitosti. Drugim riječima, nužno je da etika postane dio svrhe poduzeća, i to za sve zaposlene“ (Karpati, 2001:79-80).

„Svakodnevne su interakcije prodavača s kupcima i drugim osobama u vlastitom poduzeću i izvan njega brojne. Pa su isto tako brojne i situacije mogućih oprečnih ciljeva i interesa uključenih strana. Isto će se tako prodavač tijekom samo jednog dana susretati s različitim osobnostima, kojemu se ne moraju svidjeti, ali i s različitim moralnim standardima osoba s kojima surađuje i koji mu svakodnevni posao mogu učiniti više ili manje ispunjenim određenim moralnim dvojabama“ (Tomašević Lišanin, 2010:92).

Raspravu o odnosu globalizacije, gospodarstva i etike potiču tri glavna problema. Prvi problem je socijalna kriza koja se očituje u iznimno niskoj razini solidarnosti. Drugi problem je kriza sustava rada izazvana obezvrijeđenjem ljudskoga rada uslijed tehničkih napredaka. Treći problem je ekološka kriza uzrokovana neodgovornim konzumerizmom. Neodgovorna poslovna djelovanja bila su glavni razlog poticanja etičko-gospodarskih razmišljanja u prošlosti. Etika, kao normativna znanost o ispravnom djelovanju, zahvaća i gospodarstvo, a određenje dobrog gospodarenja danas doživljava reformaciju (Jalšenjak, Krkač, 2016).

## 5.1. Pristupi poslovnoj etici

Postoje tri usmjerenja u današnjem pristupu poslovnoj etici (Jalšenjak, Krkač, 2016):

1. Ekonomska teorija morala ili moralna ekonomika;
2. Integrativna etika gospodarstva;
3. Stav o samostojnosti i upućenosti tržišta, politike i morala jedno na drugo.

Ekonomska teorija morala uokvirena je u širi program „nove interakcijske ekonomije“ koja na temelju utilitarizma objašnjava međuljudske odnose. Ovu teoriju zastupa njemački ekonomist Karl Homann koji se zalaže za to da je pristup moralu otvoren za gospodarsko kalkuliranje radi traženja koristi. Takav pristup utemeljen je u stavu da se moral, u suvremenom društvu gdje prevladava sustavna logika konkurencije, može ostvariti jedino u sjeni ekonomskog zalaganja za vlastitu dobit. Homann smatra kako je moral izazvan egoističnim interesima (Jalšenjak, Krkač, 2016).

Integrativnu etiku gospodarstva zastupa Peter Ulrich i traži temeljni etički odraz ekonomskih odnosa. Ulrich teži povezivanju ekonomske i mentalno-etičke racionalnosti. Samo strateški sustav usmjeren na uspjeh ima prednost nad pristupom usmjerenim na značenje. Ovakav način razmišljanja služi kao logična etika menadžerskog "moralnog polazišta". Ulrich zaustavlja etički intelekt da se svede na stratešku mudrost te osigurava primat etike. Ulrichov pristup temelji se na načelnoj spremnosti pojedinaca da svoju stratešku orijentaciju prema rješavanju sukoba prilagode uvjetima legitimiteta pravednog suživota u državi. Slijedeći takav "minimalni moral", etika vrline ili individualna etika dobiva novo značenje. Ulrich to naziva "ekonomsko-građanskom etikom" (Jalšenjak, Krkač, 2016).

Treći skup ekonomskih i etičkih stavova sadrži polazišta temeljena na pojmu jednakog dostojanstva za sve osobe, modernoj etici uma i ideji ljudskih prava. Takvo stajalište promiče, ekonomist Amartya Sen koji individualnu slobodu te bitne instrumente i temeljne ciljeve ljudskog razvoja stavlja u središte svog razmišljanja. Sen smatra pojam slobode sposobnošću za ostvarenje istih životnih šansi. Ljudi žive od institucija, stoga su šanse za povećanje područja donošenja odluka određene postojećim institucijama, njihovom strukturom te načinu regulacije pristupa istima. U današnjem društvu tržišne institucije su posebno važne, a također i konkurencija. Uspjeh sustava tržišta uvjetovan je kombinacijom institucija. Pristup institucijama važna je vrijednost, a ima središnje značenje i za gospodarski razvoj. Odluke o



društvenim ciljevima mogu se donositi na temelju racionalnog promišljanja. Sen smatra racionalnost kolektivnog odlučivanja mogućom. Društveni procesi dogovora zahtijevaju znatnu količinu informacija, umjesto oslanjanja na samo određene ideje. Nadalje, kolektivne metode odlučivanja zahtijevaju praktično razumijevanje načina rješavanja temeljnih izazova. Treba očekivati da će se u većini kultura prije stvoriti konsenzus oko iskorjenjivanja očitih nepravdi, nego o pošteno shvaćenoj raspodjeli dobara (Jalšenjak, Krkač, 2016).

## 6. Etika u poslovnom pregovaranju

Etička načela nalažu pošten pristup u pregovaranju, a takav pristup stvara međusobno povjerenje koje je značajna prednost u procesu poslovanja. To se povjerenje dovodi u opasnost prisustvom već i najmanjeg oblika neetičnog djelovanja, stoga si pregovarači ne smiju dopustiti takvo djelovanje. Legitimna pojava nastojanja za postizanjem što povoljnijeg poslovnog sporazuma treba se razgraničiti od neetičnog ili nepoštenog ponašanja. Neiskusni sudionici međunarodne trgovine izloženi su riziku ostvarivanja nepovoljnijih uvjeta od uobičajenih. *Caveat emptor* osnovno je načelo engleskog trgovačkog prava koje znači da prodavatelj nije obvezan upozoravati kupca na nedostatke onoga što prodaje, a neznanje kupca o nedostacima stvari koju kupuje rizik je za koji on samostalno snosi odgovornost (Vukmir, 2001). „Primjena principa stroge jednakosti trgovaca kod pregovaranja i sklapanja ugovora, znači kako jedna pregovaračka strana nije dužna drugoj strani ukazivati na opasnosti koje joj prijete od ugovornih usvojenih rješenja. Ovakav stav predstavlja istu stručnost i znanje svih ugovornih strana. Usprkos te očigledne prednosti i neravnopravnosti, u međunarodnoj trgovini iskusnija strana nije dužna savjetovati drugu, manje iskusnu stranu. Dakle, iskusnija će strana nastojati iskoristiti tu svoju prednost, ne obazirući se na nedostatke u znanju druge strane“ (Vukmir, 2001:27).

Etičke norme i ponašanje dobivaju povećanu pozornost u svim područjima upravljanja, a područje koje nije podvrgnuto nedovoljnoj etičkoj istrazi jest područje pregovora. Pregovaranje je jedna od najprostranijih upravljačkih aktivnosti, dok je vodeći etički problem u pregovorima utvrđivanje kada se čin govorenja neistine smatra etičkim, a kada neetičkim. Istraživanje koje je proveo Anton 1990. godine pokazuje da u pregovaranju postoje etički standardi. Davanje lažnih činjeničnih navoda odbacuju gotovo svi ispitanici koji čine uzorak, a odbacuju i konstrukciju niza činjenica radi stvaranja neistinitih zaključaka. Samo 9% ispitanika smatra da je obmana etična. Konačno, rezultati istraživanja pokazuju da izjave o početnoj poziciji koje nisu u skladu s objektivnom stvarnošću čine dio pregovaračke igre i one se ne smatraju neetičkim ponašanjem (Anton, 1990).

Rogers i suradnici (2016:2-3) navode slijedeće: „najvažnija razlika koju su znanstvenici uspostavili u vezi s obmanom bila je između laganja djelom i laganja zbog propusta. Laganje djelom uključuje upotrebu lažnih izjava, dok laganje propustom uključuje izostavljanje relevantnih informacija. Općenito, laganje djelom promatra se ozbiljnije, i zakonski i moralno,

nego laganje propustom, a čini se da su ljudi više voljni lagati propustom nego djelom. Primjerice, kad se pojedince ne pita o kritičnom pitanju, oni često izostavljaju informacije, ali kad im se postavi pitanje o smjeru, mnogo je vjerojatnije da će iskreno otkriti kritične informacije“.

Moguće je smatrati svaki pojedinačni pregovarački sastanak ili transakciju anomalijom, što znači da pojedinac ne bi odgovarao za sudjelovanje u nemoralnom ponašanju ako redovito slijedi društvene prakse te ako bi se slično ponašanje u usporedivim okolnostima očekivalo i od drugih. Što dulje teške situacije traju i što se više sektora društva upušta u slično ponašanje, to je lakše je održati i racionalizirati nenormalno ponašanje (Volkema, Fleury, 2002).

Lewicki i Robinson (1998:666) navode: "... mora biti jasno da u nastojanju da definira i postigne rješenje svog sukoba i da postigne najbolji mogući ishod za svoju stranu, svaka stranka mora iznijeti najbolji mogući slučaj za svoje željeno rješenje i udaljiti protivnika od njegovog preferiranog rješenja. Ovi zahtjevi mogu motivirati pojedinca da krši suvremene etičke standarde - drugim riječima, da ne čini ispravnu stvar - primjenjujući neprimjerene taktike utjecaja kako bi postigao usklađenost ostalih" (Lewicki, Robinson, 1998:666).

Većina rukovoditelja s vremena na vrijeme gotovo je prisiljena prakticirati neki oblik obmane kad pregovara s kupcima, trgovcima ili čak drugim odjelima svojih poduzeća. Svjesnim pogrešnim izjavama, prikrivanjem relevantnih činjenica ili pretjerivanjem, tj. blefiranjem, nastoje nagovoriti druge da se slože s njima. Većina poslovnih ljudi nije ravnodušna prema etici u svom privatnom životu, ali u uredskom životu prestaju biti privatni građani te postaju „igrači igara“ koji se moraju voditi ponešto drugačijim skupom etičkih standarda. Privid da si poslovanje može priuštiti da se vodi etikom zamišljenom u privatnom životu često potiču govori i članci koji tvrde kako se isplati biti etičan. Zapravo, to uopće nije etički stav, to je prerusena kalkulacija za ostvarivanje ciljeva pojedinaca. Takav pristup kaže da poduzeće dugoročno može zaraditi više novca ako pretjeranim stezanjem ne razljuti konkurente, dobavljače, zaposlenike i kupce, iz razloga što preoštre politike smanjuju konačni dobitak. To je istina, ali nema nikakve veze s etikom. Onaj tko planira biti dio poslovnog svijeta, dužan je sebi svladati principe po kojima taj svijet funkcionira, uključujući posebnu etičku perspektivu. Tada teško može ne prepoznati da povremeni blef može biti opravdan u smislu etike poslovanja i u smislu ekonomske potrebe. Jednom kada donese odluku o ovom pitanju, u dobroj je poziciji uskladiti svoju strategiju sa strategijom ostalih sudionika. Tada može objektivno utvrditi ima li blef u datoj situaciji dobre šanse za uspjeh i može odlučiti kada i kako blefirati bez osjećaja etičkog

prijestupa. Direktori koji nikada ne blefiraju te uvijek govore istinu vjerojatno će propustiti legitimne prilike i biti zakinuti u svojim poslovima (Carr, 1968).

U konačnici se može zaključiti kako legitimnu pojavu nastojanja da se postigne najpovoljniji poslovni sporazum treba razlikovati od neetičkog ili nepoštenog ponašanja. Što dulje traju teške situacije i što se više sektora društva bavi sličnim ponašanjem, lakše je održavati i racionalizirati nenormalno, odnosno neetično ponašanje.

### **6.1. Etička pitanja u pregovorima**

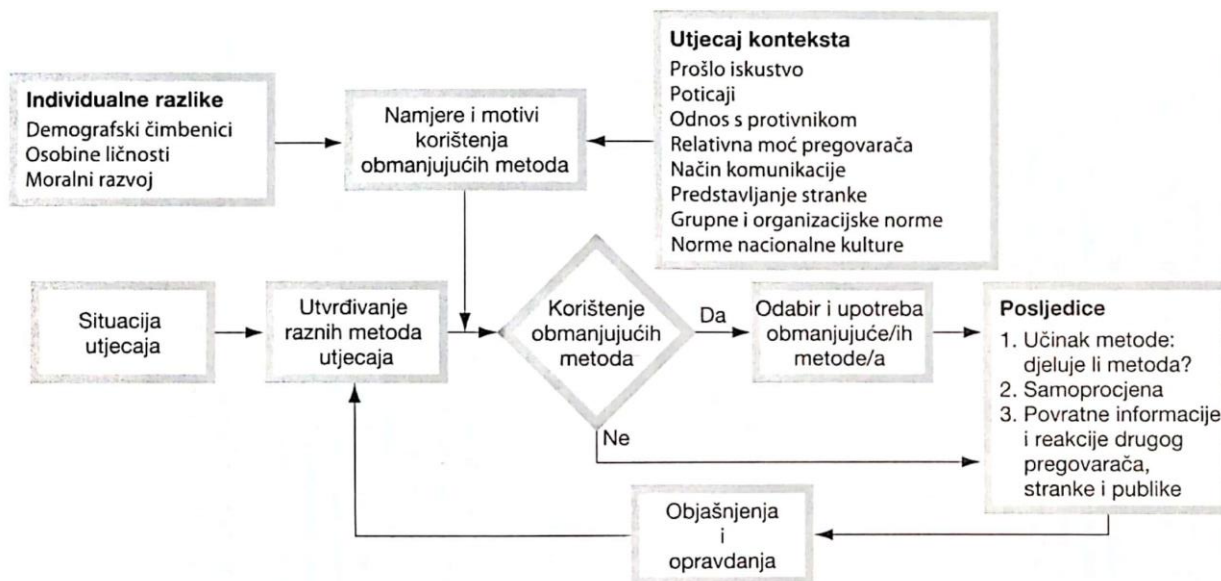
Etička pitanja u pregovaranju uglavnom se odnose na standarde govorenja istine. Pojedinci trebaju odlučiti kada će reći istinu, a kada će poduzeti mjere iz kojih je govorenje istine isključeno. Pažnja je više usmjerena na ono o čemu pregovarači komuniciraju te na način na koji to rade nego na njihove stvarne postupke. Pregovarači mogu krasti i varati, ali u etici pregovarača najviše pažnje se pridaje laganju. Većini je pregovarača ugled iskrene osobe važan, a pitanja o govorenju istine su izravna (Lewicki i sur., 2009). Postizanje uspješnog sporazuma ovisi o spremnosti pregovaračkih strana na međusobno dijeljenje točnih informacija o vlastitim interesima. Ipak, kako bi ostvarili svoje interese u što većoj mjeri, pregovarači žele što manje otkriti svoju poziciju drugoj strani te se služe manipuliranjem informacija. To rezultira dilemama o pregovaračkoj etici (Kelley, 1966). Uz pomoć neiskrenosti, lako se može manipulirati pregovaračem koji vjeruje svemu što druga strana govori, a to predstavlja dilemu povjerenja. Pregovarač koji drugoj strani obznani svoje točne želje i granice, nikada neće ostvariti sporazum ili rješenje koje je izvan tih granica, a to predstavlja dilemu iskrenosti (Lewicki i sur., 2009). Radi očuvanja pregovaračkog odnosa, obje strane moraju držati ravnotežu između potpune otvorenosti i korištenja obmane druge strane, a također trebaju imati sposobnost uvjeriti suparnika u vlastito poštenje bez ugrožavanja svoje pozicije u pregovorima (Rubin, Brown, 1975).

### **6.2. Etički dvojbene metode u pregovorima**

Postoje različiti oblici etički dvojbениh metoda u pregovaranju, a istraživači već desetljećima pokušavaju utvrditi te metode i njihovu strukturu. Najčešće korišten pristup istraživanju prirode

i konceptijske organizacije etički dvojbeneh metoda pregovora je rangiranje metoda na nekoliko dimenzija. Te su dimenzije prikladnost metode, vjerojatnost upotrebe i percipirana učinkovitost metode. Takva istraživanja ukazuju na postojanje prešutnih pravila igre u pregovaranju, koja govore kako blaži oblici neistina (npr. blefiranje) mogu biti etički prihvatljivi i u skladu s pravilima. Ipak, važno je napomenuti kako su zaključci tih istraživanja zasnovani na rangovima velikih skupina ljudi koji nikako ne mogu predvidjeti način percipiranja i korištenja vrednovanih metoda od strane određenih pregovarača i onih na kojima se te metode koriste. Nadalje, rezultati se ponajprije temelje na onome što su ispitanici izjavili da bi učinili, a ne na njihovim stvarnim postupcima pri donošenju odluka u pregovorima. Također, istraživanje etički dvojbeneh metoda te objavljivanje rezultata takvih istraživanja ne znači poticanje bilo koje od vrednovanih metoda. Naposljetku, dobiveni rezultati odražavaju zapadnjačko gledište u kojemu etičku prihvatljivost određuju pojedinci, a ne grupe ili organizacije. Etička ograničenja u pregovorima su minimalna u određenim kulturama (Lewicki i sur., 2009).

Metode obmane mogu se koristiti aktivno i pasivno, a odnose se na tendenciju pregovarača da koriste lažno prikazivanje vlastitih interesa o pitanjima od zajedničke vrijednosti. Pregovarači koji koriste metodu obmane negoduju dok pristaju na ispunjavanje želja druge strane. To je negodovanje lažno jer se želje obje strane poklapaju. Nakon što su odglumili davanje ustupka, takvi pregovarači zauzvrat traže ustupke od druge strane. U istraživanjima iz 1997. godine koja su proveli O'Connor i Carnevale, pokazalo se da pregovarači, pri lažnom prikazivanju stavova, koriste dva oblika obmane. Rezultati ostalih istraživanja pokazuju kako kupac treba biti na oprezu, tj. treba postavljati prava pitanja i biti skeptičan (Lewicki i sur., 2009). U nastavku će biti prikazan složeni model etičkog odlučivanja koji pojašnjava međuovisnost individualnih razlika, motiva, utjecaja konteksta, posljedica te ostalih čimbenika u procesu donošenja etičkih odluka.



Slika 3. Složeni model etičkog odlučivanja (Lewicki i sur., 2009:258)

Model etičkog odlučivanja prikazuje situaciju u kojoj pregovarač odlučuje kojom će metodom pokušati utjecati na drugu stranu. Neke potencijalno uspješne metode koje pregovarač razmatra su neprikladne ili granično etične. Ako pregovarač smatra metodu prikladnom vjerojatno će ju odabrati za upotrebu. Pregovarač, nakon provođenja, procjenjuje posljedice metode prema tri standarda: je li metoda dovela do željenog rezultata, pregovaračev osjećaj nakon upotrebe i mišljenja druge strane i promatrača (Lewicki i sur., 2009).

### 6.3. Čimbenici koji utječu na sklonost prema korištenju etički dvojbenih metoda

U nastavku ovog poglavlja bit će opisani demografski čimbenici koji utječu na sklonost prema korištenju etički dvojbenih metoda, a to su: spol, dob i iskustvo, nacionalnost i kultura te profesionalna orijentacija. Nadalje, bit će opisani čimbenici osobnosti i razine moralnog razvoja pregovarača, a to su: sklonost suradnji ili natjecanju, makijavelizam, lokus kontrole te moralni razvoj i osobne vrijednosti. U zadnjem dijelu ovog poglavlja opisuje se istraživanje uporabe neetičnih taktika u pregovorima

#### 6.3.1. Demografski čimbenici

Široka demografska istraživanja koja su pokušala povezati razlike između ljudi u etičnom ponašanju s njihovim razlikama u demografskim čimbenicima pokazala su da se starije i više religiozne osobe rjeđe ponašaju neetično u usporedbi s mlađim i manje religioznim osobama. Postoje istraživanja međuodnosa demografskih čimbenika i upotrebe neetičnih metoda u pregovaranju, ali njihovi rezultati ne tvrde da će se svi pripadnici određene skupine ponašati na isti način (Lewicki i sur., 2009).

**Spol.** Brojna istraživanja su pokazala da se žene strože drže etičkih načela u usporedbi s muškarcima. Glavno otkriće studije koju je proveo Dawson (Dawson, 1997) je da etičke razlike između muškaraca i žena ovise o okolnostima, što znači da istraživanje podupire situacijsku teoriju. Otkrivene razlike između muškaraca i žena bile su prvenstveno ograničene na odnosne scenarije, dok u ne odnosnim scenarijima razlike gotovo da i nije bilo. Može se zaključiti kako ne bi bilo značajnih razlika između muškaraca i žena da je ovo istraživanje bilo ograničeno na scenarije koji uključuju osobnu savjest i poštenje. U istraživanju koje su proveli Schminke, Ambrose i Miles (Schminke i sur., 2003) ispitali su razlike u percepciji etičkih okvira koje koriste muškarci i žene te percepcije stabilnosti tih okvira od radnog do neradnog okruženja. Rezultati njihova istraživanja pokazuju da percepcija sudionika o etičkim okvirima drugih nije bila vrlo točna; dogodilo se poklapanje s osnovnim rezultatima u samo 5 od 12 slučajeva. Nadalje, zanimljiva je činjenica da su se sudionici oba spola složili u svojim percepcijama u 5 od 6 pitanja koja su se istraživala, no bili su netočni u 3 od takvih 5 slučajeva. Također se pokazalo kako muškarci i žene imaju iznenađujuće simetričnu percepciju etičkih okvira svakog spola, ali često simetrično nisu u pravu u tim percepcijama.

**Dob i iskustvo.** Podaci iz istraživanja koja je proveo Anton (Anton, 1990) sugeriraju da se neke promjene u etički prihvatljivom ponašanju mogu pojaviti s iskustvom ili dobi. Kako pojedinac stari, blefiranje mu postaje prihvatljivije, dok mu obmana postaje manje prihvatljiva. Ispitanici s više od dva desetljeća iskustva i oni koji su bili na vrhuncu svoje karijere, prevaru su smatrali znatno manje prihvatljivom od ispitanika u dvadesetim godinama života. Udio muškaraca u uzorku iznosio je 67%, ali varirao je u dobi s 40% ispod 30 godina, 41% između 30 i 49 i 19% preko 50 godina.

**Nacionalnost i kultura** su čimbenici čiji su utjecaj na etičnost u pregovaranju istraživali Volkema i Fleury (2002) u studiji u kojoj su ispitali prikladnost i vjerojatnu upotrebu pet ponašanja: pretjerivanje s početnom ponudom, lažna prijateljstva radi dobivanja informacija, obećavanje dobrih stvari, pogrešno predstavljanje činjenica protivniku i poticanje protivnika da

pređu na nečiju stranu. Rezultati njihova istraživanja ukazuju na to da šansa za buduću suradnju s protivnikom i rizik od otkrivanja sadržaja pregovora od strane protivnika smanjuju prikladnost i vjerojatnost upotrebe spomenutih ponašanja. Simuliranje prijateljstva bilo je najzamjetnija iznimka te je ono ostvarilo znatno veće rezultate u smislu prikladnosti i vjerojatnosti upotrebe u budućim poslovnim odnosima. Navedeno ukazuje na očitu nužnost očuvanja percepcije odnosa u tekućim raspravama. Vjerojatnost upotrebe spomenutih ponašanja smanjuje se kad pregovaračke strane razumiju sadržaj pregovora. Iako nije bilo značajnih razlika u percepciji prikladnosti tih ponašanja po zemljama, postojale su značajne razlike u vjerojatnosti upotrebe. Najveće razlike su se očitovale u pretjerivanju početne ponude. Primjerice, prilikom važnih pregovora i onih u kojima je protivnik smatran vrlo dobrim pregovaračem, pokazalo se da će ispitanici iz SAD-a koristiti takvo ponašanje vjerojatnije nego brazilski ispitanici. Nadalje, u situacijama gdje bi protivnici saznali detalje pregovora, Brazilci su ukazali na znatno veći pad u upotrebi pretjerivanja početne ponude od ispitanika iz SAD-a.

**Profesionalna orijentacija.** Garcia, Darley i Robinson (2001) su proveli istraživanje nad okružnim tužiteljima i javnim braniteljima iz nekoliko američkih gradova. U pogledu njihove prve hipoteze, dokazali su da javni branitelji smatraju da su moralno dvojbene taktike primjerenije nego li to smatraju okružni tužitelji. Iako niti jedna skupina nije izrazila nedvosmisleno slaganje s neetičkim tehnikama, javni branitelji smatrali su moralno dvojbene taktike prikladnijima nego što su to činili okružni tužitelji. Pokazalo se kako rezultati više ovise o braniteljskoj ili tužiteljskoj ulozi ispitanika, nego o njihovoj profesionalnoj orijentaciji.

### 6.3.2. Čimbenici osobnosti i razine moralnog razvoja pregovarača

**Sklonost suradnji/natjecanju.** Određena istraživanja su pokazala kako studenti koji su skloni suradnji značajno manje koriste metode obmanjivanja poput blefiranja i lažnog prikazivanja informacija u usporedbi s agresivnim studentima. Nadalje, druga su istraživanja došla do saznanja da studenti skloni suradnji manje vjerojatno će koristiti etički dvojbene metode u usporedbi sa studentima sklonima natjecanju. Također, pojedinci su skloniji govoriti neistinu osobama natjecateljske naravi (Lewicki i sur., 2009).

**Makijavelizam.** „Koncept makijavelizma temelji se na radovima Niccolò Machiavellija, talijanskog političara, pisca te teoretičara države i prava. Machiavelli je u svom djelu



„Vladar“ iz 1532. godine iznio viđenje ljudi kao nepouzdanih i zlonamjernih bića orijentiranih na svoje ciljeve“ (Barić, 2017:1). Osobina pojedinca koja se odnosi na pragmatično i sebično shvaćanje ljudske prirode naziva se Makijavelizam. Istraživanja su pokazala da pojedinci vođeni makijavelizmom češće pristupaju korištenju neetičnih metoda poput prevare. Ova je osobina dobar indikator za neetično ponašanje jer pojedinci koji ju posjeduju češće lažu, ne osjećaju krivnju radi toga te su njihove laži učinkovite (Lewicki, Saunders, Barry, 2009).

**Lokus kontrole.** Lokus kontrola predstavlja stupanj u kojemu pojedinac vjeruje da je ono što postiže uglavnom rezultat njegove sudbine i slučaja, odnosno unutarnje i vanjske kontrole. Istraživanja pretpostavljaju kako će osobe sa jačim etičkim kodeksom (unutarnjom kontrolom) vjerojatnije postupati u skladu sa onim što smatraju ispravnim, a također smatraju da imaju veću kontrolu nad ostvarenjem svojih ciljeva u situacijama gdje je moguće neetično ponašanje. Nadalje, lokus kontrole umjereno doprinosi etičkom odlučivanju te ima najveći značaj onda kad pojedinci doista kontroliraju ishode (Lewicki i sur., 2009).

**Moralni razvoj i osobne vrijednosti.** Utjecaj moralnog razvoja i osobnih vrijednosti na donošenje etičkih odluka istraživali su brojni znanstvenici. Lawrence Kohlberg i Richard Hersh jedni su od onih koji su se bavili takvim istraživanjima i teorijom moralnog razvoja općenito. Oni tvrde da je etičko razmišljanje pojedinaca posljedica ostvarene razine njihova moralnog razvoja, a koji se odvija na tri razine i šest faza.

Prva je razina *predkonvencionalna* na kojoj dijete reagira na kulturna pravila te oznake ispravnog i neispravnog, no tumači ih u smislu fizičkih ili hedonističkih posljedica djelovanja ili u smislu fizičkog autoriteta onih koji izgovaraju pravila i oznake. Ispravno djelovanje definira se kao ono koje zadovoljava vlastite potrebe, a ponekad i potrebe drugih ljudi.

Druga razina moralnog razvoja naziva se *konvencionalnom*. Na ovoj se razini održavanje očekivanja nečije obitelji, organizacije ili nacije smatra vrijednim samo po sebi, bez obzira na neposredne i očite posljedice. Ovakav stav predstavlja zalaganje za osobna očekivanja i društveni poredak, aktivno održavanje i opravdavanje poretka te udruživanje s onima koji su u njega uključeni.

Treća, ujedno i posljednja, razina moralnog razvoja naziva se *postkonvencionalnom* razinom. U ovoj fazi zajednički se nastoji definirati moralna načela koja su legitimna i primjenjiva neovisno o autoritetu skupina ili pojedinaca koji imaju ove ideje, ali i neovisno o osobnom povezivanju pojedinca s tim skupinama. (Kohlberg, Hersh, 1998).

#### 6.4. Istraživanje uporabe neetičnih taktika u pregovorima

U istraživanju koje su proveli Volkema, Hofmeister-Toth i Fleck (2004), koristili su Likertovu skalu kojom su ispitanici vrednovali osamnaest taktika, uključujući četiri glavne taktike. Te četiri taktike u pregovorima su: *pretvaranje da pregovarač nije u žurbi (kad je)*, *pretjerivanje ponude ili potražnje*, *lažno predstavljanje informacija* i *davanje obećanja koja se nisu mogla ili ne žele održati*. Utvrđeno je da oko 80% sudionika istraživanja koristi jednu ili više od četiri glavne taktike. Taktika koja se najčešće koristila bila je *lažno predstavljanje informacija*, koje je koristilo preko 70% sudionika. Uporaba neetičnih taktika povećava se prilikom odvijanja pregovora putem elektroničke pošte, dijelom i zbog nemogućnosti čitanja neverbalnih znakova koji mogu odati namjeru zavaravanja. Također, vjerojatnost neetičnog ponašanja raste kada pojedinac pregovara s nekim iz druge zemlje. Vjerojatna upotreba neetičnih taktika, stvarna upotreba te taktike i percepcija iskrenosti druge strane bile su kritične varijable u predviđanju ishoda. Korištenje upitne ili neetičke taktike od strane stranke bilo je pozitivno povezano s nastupom stranke, dok je opažena iskrenost druge strane bila negativno ili obrnuto povezana s rezultatom pregovarača. Pokazalo se kako vrijeme utječe na učestalost korištenja, jer što je ranije jedna strana koristila neku od glavnih taktika, to je druga strana više koristila neetičke taktike.

Prelazak određenih raspona u pretjerivanju može poslati signal drugoj strani da može očekivati neetičko ponašanje u budućnosti. Također se pokazalo da što je druga strana bila iskrenija, pregovarač ju je smatrao boljom u pregovorima. Percipirana iskrenost druge strane rezultirala je povećanjem razmjene valjanih informacija ili prilagodbom u određenim pitanjima. Dvije su varijable najjasnije prikazivale razliku između pregovora u kojima je postignut sporazum i pregovora koji nisu završili sporazumom, a to su *vjerojatna upotreba sumnjivih ili neetičkih taktika* i *percipirana iskrenost druge strane*. Što je vjerojatnija bila upotreba neetičnih taktika i što je druga strana bila percipirana manje iskrenom, to je veća bila vjerojatnost da stranke neće postići dogovor. Rezultati istraživanja pokazali su slijedeće (Volkema i sur., 2004):

- Upotreba upitnih ili neetičnih taktika uobičajena je među pregovaračima, iako se neke taktike mogu smatrati više prihvatljivim od drugih taktika. Razumno je pretpostaviti da će druga strana u pregovorima koristiti neetičku taktiku, a posebno najčešće korištenu taktiku lažnog prikazivanja informacija.

- Općeniti stav pojedinca prema prikladnosti i upotrebi neetičkih taktika vjerojatno će se konkretizirati u stvarnoj uporabi istih. Stoga, mjera utvrđivanja općeg stava ili namjera druge strane prema taktikama prije pregovora (npr. ugledom) ili na početku pregovora (npr. razmjenom anegdota) može biti dragocjena u predviđanju razine neetičnog postupanja.
- Upotreba upitnih ili neetičkih taktika vjerojatno će rezultirati uzajamnim ponašanjem druge strane, a što su ranije takve taktike primijenjene, to će druga strana vjerojatno biti više neetična.
- Što je vjerojatnije da će druga strana koristiti sumnjivu ili neetičku taktiku i što je manje iskrenom percipirana, to je veća vjerojatnost da neće doći do sporazuma. To predstavlja skupu pogrešku ako se održiv sporazum izgubi radi pogrešne percepcije druge strane. Da li netko može lako projicirati iskrenost, a zapravo se ponašati neetično, važno je za ovaj rezultat.
- Percipirani ishodi su važni, jer pregovarači često ne znaju kako su se zaista pokazali u odnosu na drugu stranu. Stoga se odluka o sudjelovanju u budućim pregovorima s istom stranom treba temeljiti na percepcijama. Nadalje, temeljem rezultata ovog istraživanja, percepcija nečijeg učinka vjerojatno će biti povezana s percipiranom iskrenošću druge strane. Što se druga strana smatra poštenijom, to se manje doživljava diferencijalna prednost pregovarača i zajednički ishod je veći.
- Upotreba upitnih ili neetičkih taktika pregovarača i percipirana nepoštenost druge strane mogu pozitivno utjecati na stvarni učinak pregovarača. Pretjerivanje s početnom ponudom općenito je prihvaćena taktika koja može izravno utjecati na ishod služeći kao „sidro“ oko kojeg se postiže konačno rješenje.

## 7. Hipotetska situacija pregovaranja - istraživački dio rada

U ovom će poglavlju biti navedena i opisana hipotetska situacija pregovaranja te navedeni i analizirani odgovori petoro ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju. Istraživanje je provedeno metodom ispitivanja putem upitnika koji je ispitanicima poslan putem e-mail-a. Upitnik je sadržavao hipotetsku situaciju pregovaranja u kojoj se od ispitanika zahtijevalo da odgovore na četiri pitanja vezana za: način pristupa pregovorima, odlučivanje za ili protiv kompromisa, korištenje neetičnih postupaka te strategije u pregovorima. Istraživanje je provedeno u srpnju 2021. godine.

Provođenje upitnika i skupljanje odgovora je provedeno kod 5 menadžera/referenata nabave, iz različitih poduzeća koje se nalaze u različitim poslovnim sektorima, kako bi se dobila što šira slika o tome kako različiti menadžeri, različitih karaktera, iskustava i znanja reagiraju na istu situaciju poslovnog pregovaranja i što bi napravili u danoj situaciji.

### 7.1. Situacija pregovaranja

Hipotetska situacija poslovnog pregovaranja između dva poduzeća (izmišljena) u nabavnom odnosu.

**Pregovarač 1:** Poduzeće „Čokoladna Dolina“ d.d.

**Pregovarač 2:** Trgovački lanac „WAFL“ d.o.o.

Poduzeće „Čokoladna Dolina“ poznati je proizvođač čokoladnih proizvoda poput čokolada, bombonijera i pralina te keksa. Drugo poduzeće je trgovački lanac „WAFL“ koje posjeduje maloprodajnu mrežu prodavaonica širom Požeško-slavonske i Brodsko-posavske županije. Tržišna snaga tog poduzeća je osrednja, baš kao i njihova pregovaračka moć. Navedena dva poduzeća već više od desetljeća imaju uspješan partnerski odnos, koji se konkretizira na način da „WAFL“ nabavlja raznolike proizvode od poduzeća „Čokoladna Dolina“ na mjesečnoj bazi. Ti su proizvodi:

- 7000 čokolada različitih veličina i okusa
- 800 bombonijera različitih veličina i okusa
- 2500 pakiranja pralina različitih veličina i okusa

- 3200 pakiranja kekisa različitih veličina i okusa

Poduzeće „Čokoladna dolina“ nedavno je u procesu akvizicije promijenilo vodstvo i procese proizvodnje. Nova hijerarhijska struktura uprave poduzeća „Čokoladna dolina“ rezultirala je zahtjevima za poboljšanje kvalitete cjelokupnog asortimana proizvoda te novom marketinškom strategijom. Dakako navedene promjene sa sobom nose neizbježno povećanje troškova, kako fiksnih tako i fleksibilnih. Efektivnost i efikasnost proizvodnog procesa planiraju se osigurati nabavom suvremene mehanizacije te zapošljavanjem vrhunskih tehničara iz čokoladne industrije. S obzirom na uspješno dugogodišnje partnerstvo s trgovačkim lancem „WAFL“, „Čokoladna dolina“ organizirala je sastanak na kojemu će se iznijeti novosti koje utječu na partnerstvo ovih dvaju poduzeća. „Čokoladna dolina“ na sastanak je dovela svoju pregovaračku delegaciju i novog upravitelja marketinga te su poduzeću „WAFL“ postavili nove zahtjeve o povećanju nabavne cijene svojih proizvoda. U pregovorima namjeravaju prešutiti činjenice o stvarnom iznosu troškova te zlorabiti svoju pregovaračku moć. Uz te zahtjeve istovremeno su ponudili i detaljna obrazloženja razloga za uvođenje takvih promjena, koja su uključivala značajne troškove novih strojeva, proširenje linije proizvoda te skuplju marketinšku strategiju. Pregovarački predstavnici trgovačkog lanca „WAFL“ iznenađeni su postavljenim zahtjevima. Razlog tomu stoji u činjenici da „WAFL“ ima relativno slabu pregovaračku moć, a prodaja proizvoda „Čokoladne doline“ čini značajan dio njihova profita. Predstavnici trgovačkog lanca „WAFL“ strahuju od gubitka kupaca, odnosno, smanjenja udjela u ukupnoj prodaji jer su svjesni toga da su sporni proizvodi razlog lojalnosti njihovih brojnih kupaca.

Pitanja za sudionike istraživanja:

1. Kako biste se postavili u ovoj pregovaračkoj situaciji da se nalazite u ulozi predstavnika trgovačkog lanca „WAFL“?
2. Biste li predložili kompromisno rješenje ili nastojali maksimalno zadovoljiti svoje ciljeve da se nalazite u ulozi predstavnika trgovačkog lanca „WAFL“? Obrazložite svoj odgovor.
3. Biste li se koristili neetičnim postupcima radi ispunjenja svojih potreba da se nalazite u ulozi predstavnika trgovačkog lanca „WAFL“?
4. Koje biste strategije koristili u svrhu postizanja optimalnog sporazuma za vaše poduzeće, odnosno „WAFL“?

## **7.2. Odgovori na pitanja iz hipotetske situacije pregovaranja**

U nastavku će se prikazati odgovori na pitanja pojedinog ispitanika.

### **1. ISPITANIK:**

40 godina, menadžer proizvoda, muško

#### **1. Kako biste se postavili u ovoj pregovaračkoj situaciji da se nalazite u ulozi predstavnika trgovačkog lanca „WAFL“?**

U realnom poslovanju, dobavljač/proizvođač podiže cijene bez opravdavanja svojim partnerima u prodaji/distribuciji (neovisno o kojem se razlogu radi). U isto vrijeme pretjerano dizanje cijena (u slučaju navedenog, tj. neke vrste zlouporabe) koje nije u skladu sa tržišnim kretanjima nije održivo za proizvođača te je malo vjerojatno. Poradi navedenog, ne bih se postavio u podređeni pregovarački položaj.

U navedenoj situaciji, osobno bih prije sastanka obavio tržišnu analizu cijena te imao spremne argumente za prelazak na konkurentni proizvod, pripremio prodajne podatke za zadnjih 5 godina te podatke o zaradi i „dnu“ s kojim se posao sa navedenim dobavljačem isplati raditi (uključujući projekcije novih maloprodajnih cijena koje uključuju novu nabavnu cijenu te standardnu maržu i smanjenu za „podnošljivi“ iznos) te pregledao financijska izvješća dobavljača za prošle četiri godine. Pregovorima bih pristupio samouvjerenom i s argumentima spreman na reducirano ali i argumentirano pregovaranje.

#### **2. Biste li predložili kompromisno rješenje ili nastojali maksimalno zadovoljiti svoje ciljeve da se nalazite u ulozi predstavnika trgovačkog lanca „WAFL“? Obrazložite svoj odgovor.**

Ovisno o realnosti zahtjeva od strane dobavljača ali poradi same hipotetske situacije, prvo bih pokušao maksimalno zadovoljiti ciljeve svoje poduzeća, bilo da idu u smjeru ugovaranja nižih nabavnih cijena ili povećanja maloprodajnih cijena (ovisno o rezultatima istraživanja iz pitanja br.1). U koliko bi razgovor tekao u smjeru da navedeno nije moguće, predložio bih već pripremljeno kompromisno rješenje.

#### **3. Biste li se koristili neetičnim postupcima radi ispunjenja svojih potreba da se nalazite u ulozi predstavnika trgovačkog lanca „WAFL“?**

Ne, niti u jednom slučaju.

#### **4. Koje biste strategije koristili u svrhu postizanja optimalnog sporazuma za vaše poduzeće, odnosno „WAFL“?**

Kako sam i naveo u prvom odgovoru, ovisno o poziciji koju bi dobavljač zauzeo te realnosti njihovih zahtjeva pripremio bih se da mogu izabrati strategiju na licu mjesta.

U slučaju realnih zahtjeva koristio bih argumentirano pregovaranje po načelima „uspješnog pregovaranja“ te se fokusirao na interese obje strana s ciljem Win-Win ishoda ili kompromisnog rješenja u cilju daljnje uspješne suradnje.

U slučaju nerealnih „nasilnih“ zahtjeva koristio bih se tvrdim ili pozicijskim pregovaranjem uz pripremljene projekcije smanjene suradnje ili povećanja maloprodajnih cijena. Također ne bih isključio strategiju fiktivnog pregovaranja uz opciju prelaska na drugi brand i marketinške akcije promocije novog brenda uz postupno raskidanje suradnje s postojećim. Strategija bi vjerojatno išla u smjeru Win-Lose.

## **2. ISPITANIK**

38 godina, koordinator projekata i marketinga, žensko

### **1. Kako biste se postavili u ovoj pregovaračkoj situaciji da se nalazite u ulozi predstavnika trgovačkog lanca „WAFL“?**

S obzirom na to da poduzeću "WAFL" prije samog sastanka nisu najavljeni detalji istog nego je tek po dolasku na sastanak poduzeće "Čokoladna dolina" iznijelo novosti o povećanju nabavne cijene. U tom slučaju, nastojala bih reagirati u skladu sa situacijom što znači da bih iznijela stav poduzeća da nas je iznenadio zahtjev o povećanju cijene te bih molila da nam iznesu točne iznose povećanja po pojedinoj vrsti proizvoda.

### **2. Biste li predložili kompromisno rješenje ili nastojali maksimalno zadovoljiti svoje ciljeve da se nalazite u ulozi predstavnika trgovačkog lanca „WAFL“? Obrazložite svoj odgovor.**

Pokušala bih naći kompromisno rješenje obzirom da poduzeće "WAFL" u ovom trenutku nema jaku pregovaračku moć i bilo kakvo inzistiranje može ugroziti suradnju, a samim tim i opstojnost poslovanja i radnih mjesta.

**3. Biste li se koristili neetičnim postupcima radi ispunjena svojih potreba da se nalazite u ulozi predstavnika trgovačkog lanca „WAFL“?**

Ne bih se koristila neetičnim postupcima, ali bih nastojala svaku informaciju iskoristiti za jačanje naše pregovaračke moći.

**4. Koje biste strategije koristili u svrhu postizanja optimalnog sporazuma za vaše poduzeće, odnosno „WAFL“?**

Kao strategiju, svakako bih koristila pregovaranje o visini povećanja i skalarnom podizanju cijene kroz određeno razdoblje. Također bih poduzela korake u diverzifikaciji naše ponude (suradnja s drugim proizvođačima) kako bismo ojačali svoju pregovaračku moć i u budućnosti izbjegli slične situacije.

**3. ISPITANIK**

30 godina, vlasnik i direktor nekoliko poduzeća, muško

**1. Kako biste se postavili u ovoj pregovaračkoj situaciji da se nalazite u ulozi predstavnika trgovačkog lanca „WAFL“?**

Ukoliko se korigiraju nabavne cijene, korigirao bih i prodajne cijene u svom trgovačkom lancu. Bio bih svjestan da sa korekcijom cijene mogu izgubiti dio kupaca pa bi dobro razmislio koliku prodajnu cijenu trebam postaviti.

**2. Biste li predložili kompromisno rješenje ili nastojali maksimalno zadovoljiti svoje ciljeve da se nalazite u ulozi predstavnika trgovačkog lanca „WAFL“? Obrazložite svoj odgovor.**

Postavio bih ciljeve prodaje i dogovorio dodatni rabat ukoliko se postavljeni ciljevi ostvare, kako bi cijena po kalkulaciji s rabatom bila bliža prijašnjoj cijeni. Potpisao bih ugovor do najviše godinu dana i za to vrijeme bih istražio tržište i probao dogovoriti novog dobavljača koji pruža bolje uvjete.

**3. Biste li se koristili neetičnim postupcima radi ispunjena svojih potreba da se nalazite u ulozi predstavnika trgovačkog lanca „WAFL“?**

Ne bih, nikada to ne radim. Našao bih drugu opciju. Kada se u poslu jedna vrata na ovakav način zatvore obično se otvore druga i to bolja. Na primjer, dok ne dođe do ovakve situacije



gdje nam dobavljač povećava cijenu robe, obično ne tražimo druge ponude, što ne znači da ih na tržištu nema, nego nam je bilo dobro do sada i radilo se po principu automatizma.

**4. Koje biste strategije koristili u svrhu postizanja optimalnog sporazuma za vaše poduzeće, odnosno „WAFL“?**

Prvo, koristio bih strategiju postavljanja ciljeva prodanih količina i odobravanja dodatnog rabata. Drugo, tražio bih marketinška ulaganja od poduzeća Čokoladna dolina, istaknuvši ih na svojim policama i dajući im oglasni prostor u svojim prodavaonicama.

**4. ISPITANIK**

25 godina, vanjski suradnik u agenciji za digitalni marketing, asistent na fakultetu, žensko

**1. Kako biste se postavili u ovoj pregovaračkoj situaciji da se nalazite u ulozi predstavnika trgovačkog lanca „WAFL“?**

Iako je pregovaračka moć ovog poslovnog subjekta slaba, vodila bih se činjenicom da s Čokoladnom dolinom imamo dugu suradnju te ih pokušala slomiti tim putem. Dobar partnerski odnos katkada treba biti ispred računice troškova i prihoda.

**2. Biste li predložili kompromisno rješenje ili nastojali maksimalno zadovoljiti svoje ciljeve da se nalazite u ulozi predstavnika trgovačkog lanca „WAFL“? Obrazložite svoj odgovor.**

Predložila bih kompromisno rješenje, što je razumno u ovom slučaju. Treba biti svjestan svoje (slabe) pregovaračke moći i naći se na sredini jer u slučaju inzistiranja Čokoladne doline, WAFL nema izbora.

**3. Biste li se koristili neetičnim postupcima radi ispunjena svojih potreba da se nalazite u ulozi predstavnika trgovačkog lanca „WAFL“?**

Ako o ispunjenju tih potreba ovisi budućnost WAFLA i njegovih zaposlenika – vjerojatno bih.

**4. Koje biste strategije koristili u svrhu postizanja optimalnog sporazuma za vaše poduzeće, odnosno „WAFL“?**

Koristila bih se pozicijskim pregovaranjem (ali taktičkim potezima) ili principijelnim pregovaranjem ukoliko je i druga strana otvorena za takvo pregovaranje.

## 5. ISPITANIK

27 godina, voditelj turističke agencije, muško

### **1. Kako biste se postavili u ovoj pregovaračkoj situaciji da se nalazite u ulozi predstavnika trgovačkog lanca „WAFL“?**

S obzirom na to da duži niz godina surađujemo izrazio bih svoje nezadovoljstvo nastalom situacijom. Smatram da nije ispravno sve novonastale troškove financirati kroz povećanje nabavne cijene. Situacija u kojoj se samo nabavna cijena povećava nije dugoročno održiva opcija za trgovački lanac WAFL. Dao bih im do znanja da ako budu ustrajali na svome prijedlogu da ćemo mi kao poduzeće početi tražiti alternative za proizvode „Čokoladne doline“. Inzistirao bih da nabavna cijena čokolada i keksa ostane nepromijenjena zato što su to naši najprodavaniji proizvodi, a povećanje cijena pralina i bombonijera bih prihvatio kao znak dobre volje.

### **2. Biste li predložili kompromisno rješenje ili nastojali maksimalno zadovoljiti svoje ciljeve da se nalazite u ulozi predstavnika trgovačkog lanca „WAFL“? Obrazložite svoj odgovor.**

Težio bih kompromisnom rješenju zbog slabe pregovaračke moći koji imam u ovom trenutku.

### **3. Biste li se koristili neetičnim postupcima radi ispunjena svojih potreba da se nalazite u ulozi predstavnika trgovačkog lanca „WAFL“?**

Ne bih se koristio neetičnim postupcima.

### **4. Koje biste strategije koristili u svrhu postizanja optimalnog sporazuma za vaše poduzeće, odnosno „WAFL“?**

Koristio bih strategiju principijelnog pregovaranja.

## **7.3. Interpretacija rezultata istraživanja**

U nastavku su prikazani različiti odgovori ispitanika na pitanja vezana za hipotetsku situaciju pregovaranja. Različitosti u odgovorima mogu se objasniti razlikom u dobi i profesionalnoj orijentaciji ispitanika uključenih u istraživanje.

Prvi se ispitanik u pregovorima postavlja odlučno s točno određenim vlastitim zahtjevima i ciljevima. Temeljito se priprema za pregovarački susret kroz obavljanje tržišne analize, pripremu prodajnih podataka, te kroz pregledavanje financijskih izvješća svojih pregovaračkih suparnika. Ovaj pregovarač teži distributivnom pregovaranju, što je vidljivo u njegovoj odlučnosti da maksimalno zadovolji ciljeve poduzeća koje zastupa. Iako pregovorima pristupa samouvjereno i sa čvrstim argumentima, spreman je na određenu razinu kompromisa. Koristi se “taktikama pri kraju pregovora” te taktikama poigravanja. Zbog nerealnih zahtjeva dobavljača, strategije pregovaranja koje ovaj pregovarač odabire u danoj situaciji su tvrdo i pozicijsko pregovaranje. Spreman je pregovarati s ciljem ispunjenja isključivo vlastitih potreba, a također dolazi na pregovore sa pripremljenim jednostranim rješenjima. U slučaju nemogućnosti postizanja zadovoljavajućeg kompromisnog rješenja, ovaj pregovarač oslonit će se na strategiju fiktivnog pregovaranja koje ne rezultira postizanjem sporazuma. On u potpunosti, kratko i jasno, isključuje mogućnost korištenja neetičnih postupaka tokom pregovora. Ova činjenica ukazuje da se pregovarač vodi osobnom etikom pri etičkom rasuđivanju jer, iako samostalno odlučuje ponašati se etično, ne nameće drugoj strani iste standarde.

Drugi ispitanik na pregovarački sastanak dolazi sa osjećajem iznenađenja zbog neočekivanih informacija koje iznosi druga strana. Na temelju toga odlučuje od suparnika zatražiti objašnjenje novonastale situacije. Ovaj pregovarač fokusira se na integrativno pregovaranje, vjerojatno iz razloga što je svjestan svoje pregovaračke moći i važnosti proizvoda koje im donosi suradnja sa dobavljačem. Karakterizira ga čvrsto zastupanje vlastitih interesa, ali i fleksibilnost u zadovoljavanju istih. Također, on teži definiranju problema radi točnog definiranja prioriteta obje strane. Koristi se taktikom visokog pritiska te taktikama pri kraju pregovora. Obzirom na činjenicu da ovaj pregovarač ne želi raskinuti dugogodišnje partnerstvo s dobavljačem te je spreman na kompromis, može se zaključiti kako se koristi strategijom principijelnog pregovaranja. Važan mu je kvalitetan sporazum te racionalnost u pregovorima, a također i pouzdanost provedbe mogućih rješenja. Iz tog razloga predlaže skalarno povećanje cijena proizvoda koje nabavlja. Važno je spomenuti kako ovaj ispitanik planira povećati svoju pregovaračku moć te smanjiti ovisnost o spornom dobavljaču ulaskom u suradnju sa novim proizvođačem. Koristi se etikom krajnjeg rezultata jer želi najbolje moguće rješenje u danoj situaciji. Ne želi prekinuti suradnju, ali također je svjestan da će maksimalnu korist ostvariti ako dugoročne posljedice budu pozitivne, što u ovom slučaju znači pronalazak novog dobavljača.

Treći ispitanik u samom početku pregovora donosi odluku o povećanju prodajne cijene proizvoda, iako je svjestan rizika koje to nosi. Spreman je na kompromis u vidu postavljanja ciljeva prodaje te ostvarivanja popusta na nabavljene proizvode ako se ti ciljevi ostvare. Obzirom na to da je ovaj pregovarač svjestan svoje male pregovaračke moći i neposredne ovisnosti o dobavljaču, koristi se integrativnim pregovaranjem kako bi za svoje poduzeće osigurao barem kratkoročno ostvarenje ciljeva. Koristi se taktikama neodmjerenih zahtjeva te taktikama poigravanja. Strategije pregovaranja kojima se služi treći ispitanik su principijelno i meko pregovaranje. To se očituje u činjenici da on želi obostrano pokriće potreba, najšira moguća rješenja, dugoročne poslovne odnose, ali ujedno i sporazum bilo koje vrijednosti dok ne uđe u partnerstvo s novim dobavljačem. Ovaj ispitanik ne bi se koristio neetičnim postupcima radi zadovoljenja svojih potreba. Razlog tomu je njegovo vjerovanje kako će pronaći novog i boljeg dobavljača spornih proizvoda. Pri etičkom rasuđivanju koristi se etikom krajnjeg rezultata što je vidljivo u činjenici da nudi brojna kompromisna rješenja, poput mogućnosti isticanja proizvoda „Čokoladne doline“ u svojim prodavaonicama.

Četvrti ispitanik svoj pristup pregovorima temelji na dugogodišnjoj međusobnoj suradnji spornih poduzeća te dobar partnerski odnos smatra ključnim. Ovaj ispitanik odlučuje se za integrativan pristup pregovaranju, jer je svjestan da nema mnogo prostora za manevriranje radi svoje male pregovaračke moći. Takav pristup očituje se u predlaganju kompromisa na koji je pregovarač spreman jer smatra kako je to logično u danoj situaciji. Sposobnost pregovarača da prepoznaju međusobne interese ključan je faktor za uspješno integrativno pregovaranje, stoga ovaj pregovarač od početka drugoj strani daje do znanja koji su njegovi zahtjevi. Koristio bi se taktikom visokog pritiska u vidu emotivnog pritiska i odugovlačenja. Ispitanik bi se koristio principijelnim pregovaranjem kao strategijom kojom se dolazi do kvalitetnog sporazuma, no spreman se koristiti i taktičkim potezima pozicijskog pregovaranja radi otkrivanja namjera druge strane te pripreme za drugu rundu pregovora. Nadalje, ispitanik se izjasnio kako bi se koristio neetičnim postupcima u svrhu budućeg opstanka poduzeća koje zastupa, baš kao i njegovih zaposlenika. Na temelju prethodno iznesenog, može se zaključiti kako se četvrti ispitanik koristi etikom krajnjeg rezultata prilikom donošenja odluka u procesu pregovaranja. Etika krajnjeg rezultata određuje moralnu vrijednost postupaka na temelju njihovih posljedica, a ovaj pregovarač je vjerojatno svjestan da će zadovoljenje potreba poduzeća „WAFL“ donijeti veću korist nego li zadovoljenje potreba „Čokoladne doline“ čija je odluka rezultirala

ugroženošću spornog partnerstva. Zanimljivo je da je ovaj ispitanik, koji se izjasnio kako bi vjerojatno koristio neetične postupke, ujedno i najmlađi od svih ispitanika.

Peti ispitanik u početku pregovora otvoreno izražava nezadovoljstvo novonastalom situacijom. On zahtjeva od „Čokoladne doline“ da budu korektni te realni. Ovaj ispitanik teži integrativnom pregovaranju te predlaže kompromisno rješenje povećanja cijene polovice spornih proizvoda, dok zahtjeva da cijena ostalih proizvoda bude nepromijenjena. Iako predlaže kompromisno rješenje, suprotstavljenoj strani daje do znanja kako planira prekinuti suradnju ukoliko budu inzistirali na zadovoljenju isključivo vlastitih potreba. Posljednji ispitanik koristi taktiku igre na niz tema te taktiku visokog pritiska. Ovaj ispitanik odlučuje se koristiti strategijom principijelnog pregovaranja kako bi osigurao kvalitetan sporazum, obostrano zadovoljenje potreba, racionalnost, velik broj mogućih rješenja, dugoročne poslovne odnose te pouzdanost provedbe rješenja. Prilikom pregovaranja peti ispitanik koristi se osobnom etikom jer etičnost određuje na temelju svoje savjesti.

## 8. Rasprava

Rezultati provedenog istraživanja pokazuju kako je jedan od ispitanika spreman koristiti neetične metode u procesu pregovaranja, što znači da hipoteza ovog rada nije dokazana. Hipoteza glasi: „Niti jedan od ispitanika uključenih u istraživanje vezano za hipotetsku situaciju pregovaranja neće se odlučiti za korištenje neetičnih metoda prilikom procesa pregovaranja“.

U teorijskom dijelu rada navedeni su određeni demografski čimbenici koji utječu na sklonost prema korištenju etički dvojbenih metoda, a to su spol, dob i iskustvo, nacionalnost i kultura te profesionalna orijentacija. Zanimljivo je kako se u teorijskom dijelu rada navodi da se žene strože drže etičkih načela u usporedbi s muškarcima, a jedini ispitanik koji se u provedenom istraživanju odlučio za korištenje neetičnih metoda bila je žena. Nadalje, demografski čimbenik dobi i iskustva također je zanimljiv za provedeno istraživanje jer se u teorijskom dijelu rada navodi da, kako pojedinci stare, blefiranje im postaje prihvatljivije, a obmana manje prihvatljiva. Razlog tome je činjenica da je najstariji ispitanik, također onaj sa najviše iskustva, spreman na fiktivno pregovaranje, dok kratko i jasno negira bilo kakvu mogućnost korištenja neetičnih metoda. S druge strane, najmlađi ispitanik je ujedno onaj koji se odlučio na korištenje neetičnih metoda u pregovorima.

U jednom istraživanju, spomenutom u teorijskom dijelu rada, ispitanici su vrednovali osamnaest taktika putem Likertove skale, uključujući četiri glavne taktike: *pretvaranje da pregovarač nije u žurbi (kad je)*, *pretjerivanje ponude ili potražnje*, *lažno predstavljanje informacija* i *davanje obećanja koja se nisu mogla ili ne žele održati* (Volkema i sur., 2004). U tom istraživanju utvrđeno je kako, što je druga strana iskrenija, to ju pregovarač smatra boljom u pregovorima. Taj se rezultat može povezati sa rezultatima istraživanja ovog diplomskog rada jer se većina ispitanika osjeća iznenađeno i na neki način prevareno jer su dovedeni na sastanak na kojemu su po prvi puta čuli za povećanje cijena koje planiraju njihovi dobavljači. Na temelju početnog utiska u pregovorima, većina ispitanika se odlučila pregovarati oprezno imajući na umu svoju slabu pregovaračku moć i mogućnost neiskrenosti druge strane.

Također, u spomenutom istraživanju (Volkema i sur., 2004) utvrđeno je kako će korištenje upitnih ili neetičkih taktika vjerojatno rezultirati istim ponašanjem druge strane, a što je uporaba takvih taktika ranija, druga će strana biti više neetična. Obzirom na činjenicu da su predstavnici „Čokoladne doline“ od samog početka pregovora bili netransparentni te drugoj strani nisu najavili svoj drastičan potez, pregovarači poduzeća „WAFL“ odlučili su se od početka nastupiti

oštro sa jasno definiranim ciljevima koje žele postići. Ipak, istovremeno su bili spremni i na kompromis kako bi novonastala situacija bila razriješena na što povoljniji način za poduzeće „WAFL“.

Konačno, istraživanje (Volkema i sur., 2004) je dokazalo da veća vjerojatnost korištenja neetičnih taktika i manja percepcija iskrenosti druge strane rezultiraju većom vjerojatnosti da neće doći do sporazuma. Četiri od pet ispitanika u istraživanju koje je provedeno u ovom diplomskom radu izjasnilo se kako bi postupno tražili nove dobavljače za proizvode kojima ih je do sada opskrbljivala „Čokoladna dolina“. Neki od njih čak su toliko obeshrabreni novonastalom situacijom da planiraju i potpuno raskidanje suradnje.

## 9. Zaključak

Etika je nauka o moralu koja ima zadatak ne samo upoznati nas što je moral i koje su njegove osnovne komponente, nego i zauzeti kritičko stajalište prema postojećoj moralnoj praksi. Etika predstavlja skup načela moralnog ponašanja nekoga društva ili društvene skupine koja se zasnivaju na temeljnim društvenim vrijednostima kao što su: dobrota, poštenje, dužnost, istina i ljudskost. Pregovaranje je postupak kroz koji dvije ili više strana međusobno komuniciraju u nastojanju da razriješe svoje suprotstavljene interese. Pregovaranje je eksplicitna, dobrovoljno dogovorena razmjena između ljudi koji žele nešto jedan od drugoga, odnosno proces putem kojega pojedinci iznalaze uvjete za dobivanje onoga što žele od nekoga tko želi nešto od njih. Etička načela nalažu pošten pristup u pregovaranju koji stvara međusobno povjerenje koje je značajna prednost u procesu poslovanja. To se povjerenje dovodi u opasnost prisustvom već i najmanjeg oblika neetičnog djelovanja, stoga si pregovarači ne smiju dopustiti takvo djelovanje. Legitimna pojava nastojanja za postizanjem što povoljnijeg poslovnog sporazuma treba se razgraničiti od neetičnog ili nepoštenog ponašanja. Hipoteza istraživanja bila je da se niti jedan od ispitanika uključenih u istraživanje vezano za hipotetsku situaciju pregovaranja neće odlučiti za korištenje neetičnih metoda prilikom procesa pregovaranja. Rezultati istraživanja nisu potvrdili hipotezu, jer je jedan od ispitanika odgovorio kako bi se vjerojatno koristio neetičnim postupcima radi dobrobiti poduzeća koje zastupa. Ispitanik koji se odlučio na korištenje neetičnih postupaka ujedno je i najmlađi od svih ispitanika, stoga se može zaključiti kako razina etike u poslovnom pregovaranju ovisi o dobi i razini iskustva ispitanika. Ograničenja ovog istraživanja su mali broj ispitanika, činjenica da je pregovaračka situacija hipotetska te znanstvena metoda upitnika kojom su prikupljeni podaci za istraživanje.



## Literatura

1. Alexander, L. i Moore, M. (2007). *Deontological ethics*. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*.
2. Anton, R. J. (1990). Drawing the line: An exploratory test of ethical behavior in negotiations. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 1 No. 3, pp. 265-280. <https://doi.org/10.1108/eb022683>
3. Barić, F. (2017). *Makijavelizam i nepoželjno organizacijsko ponašanje*. Dostupno na <http://darhiv.ffzg.unizg.hr/id/eprint/8757> [pristupljeno 10.5.2021.]
4. Barić, M. (2019). Uloga etike u poslovnom pregovaranju (Diplomski rad). Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:359045>
5. Beaton, R. S. i Whiting, J. (2013). Eudaimonism. *International Encyclopedia of Ethics*. Vol. 1, pp. 1759-1766.
6. Carr, A. Z. (1968). Is business bluffing ethical. *Harvard Business Review*, Vol 46 No. 1, pp 143-153.
7. Dawson, L. M. (1997). Ethical differences between men and women in the sales profession. *Journal of Business Ethics*, 16(11), 1143-1152.
8. Farazmand, A. (Ed.). (2018). *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. New York, NY: Springer.
9. Garcia, S. M., Darley, J. M., & Robinson, R. J. (2001). Morally questionable tactics: Negotiations between district attorneys and public defenders. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(6), 731-743.
10. Hercigonja, Z. (2017) *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju [komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije]*. Varaždin, TIVA tiskara Varaždin.
11. Hrvatska enciklopedija [online]. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=18496> [21.5.2021.]
12. Hrvatska enciklopedija [online]. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=63501> [22.5.2021.]
13. Jalšenjak, B., & Krkač, K. (2016). *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*.
14. Karpati, T. (2001). *Etika u gospodarstvu*. Grafika, Osijek.

15. Kelley, H. H. (1966). A classroom study of the dilemmas in interpersonal negotiations," in K. Archibald (ed.) *Strategic Interaction and Conflict*. Berkeley: Univ. of California Institute for International Studies.
16. Kennedy, G. (1998). *The new negotiating edge: The behavioral approach for results and relationships*. Nicholas Brealey International.
17. Klaić, B. (1978). *Riječnik stranih riječi, tuđice i posuđenice*. Zagreb: Nakladni zavod Matice Hrvatske.
18. Kohlberg, L., & Hersh, R. H. (1977). Moral development: A review of the theory. *Theory into practice*, 16(2), 53-59.
19. Križman Pavlović, D., i Kalanj, I. (2008). Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentske prednosti, *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 21(4), str. 62-81.
20. Lewicki, R. J., & Robinson, R. J. (1998). Ethical and unethical bargaining tactics: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 17(6), 665-682.
21. Lewicki, RJ, Saunders, DM and Barry, B. (2009). *Pregovaranje*. Zagreb: MATE d.o.o.
22. Lišanin, M. T., Maglajlić-Kadić, S., & Drašković, N. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb.
23. Marušić, M. (2020). 'Poslovno pregovaranje na primjeru tvrtke kgs d.o.o.', *Završni rad*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
24. Nieuwmeijer, L. J. (1992). *Negotiation: Methodology and training*. HSRC Press.
25. Rackham, H. (1943). *Aristotle's ethics for English readers*. B. Blackwell.
26. Radoš, M. (2017). 'Etika i odgoj', *Završni rad*, Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet,
27. Rogers, T. et al. (2016) *Artful Paltering: The Risks and Rewards of Using Truthful Statements to Mislead Others*. *Journal of Personality and Social Psychology* [online], Vol 112 No. 3, pp. 456.
28. Rubin, J. Z., & Brown, B. R. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. Academic Press.
29. Saunders, D. M., Minton, J. W., Lewicki, R. J., & Barry, B. (2003). *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*. Irwin/McGraw-Hill.
30. Schminke, M., Ambrose, M. L., & Miles, J. A. (2003). The impact of gender and setting on perceptions of others' ethics. *Sex Roles*, 48(7), 361-375.
31. Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*. Osijek: Ekonomski fakultet Sveučilište u Osijeku, Osijek.

32. Shell, G. R. (1991). When is it legal to lie in negotiations?. MIT Sloan Management Review, 32(3), 93.
33. Singer, M. G. (1977). Actual consequence utilitarianism. Mind, 86(341), 67-77.
34. Štimac, H. (2013.) Strategije i taktike pregovaranja. URL: <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wpcontent/uploads/sites/393/2013/04/4.-predavanje.pdf> (11. lipnja 2021.)
35. Tomašević Lišanin, M. (2004). 'Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost', Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2(1), str. 143-158.
36. Tomašević, L., & Jeličić, A. (2012). Etika znanstvenog istraživanja i načelo opreznosti. Filozofska istraživanja, 32(2), str. 243-260.
37. Tudor, G. (2009). Veliki poslovni pregovori. MEP doo, Zagreb.
38. Veenhoven, R. (2003). Hedonism and happiness. Journal of happiness studies, 4(4), 437-457.
39. Venkatadurai, J., Dhyani, U., & Sharma, M. (2014). Ethics and morality beyond normative theories. Asian Journal of Business Ethics, 3(1), str. 35-39. DOI 10.1007/s13520-013-0029-9 . [pristupljeno: 23. svibnja 2021].
40. Villach Čeliković, V., i Čizmadija, I. (2012). 'Pregovaračke vještine poduzetnika u odnosima s javnošću', Učenje za poduzetništvo, 2(1), str. 273-280.
41. Volkema, R. J., & Fleury, M. T. L. (2002). Alternative negotiating conditions and the choice of negotiation tactics: A cross-cultural comparison. Journal of Business Ethics, 36(4), 381-398.
42. Volkema, R., Hofmeister-Toth, A., & Fleck, D. (2004). Ethicality in negotiation: An analysis of attitudes, intentions, and outcomes. International Negotiation, 9(2), 315-339.
43. Vukmir, B. (2001). Strategija i taktika pregovaranja. RRiF-plus.

## Popis slika

Slika 1. Faze poslovnog pregovaranja (Tomašević Lišanin, 2004:151)	15
Slika 2. Taktike pregovaranja (Štimac, 2013)	23
Slika 3. Složeni model etičkog odlučivanja (Lewicki i sur., 2009:258)	36

## Popis tablica

Tablica 1. Obilježja distributivnog i integrativnog pregovaranja, (Tomašević Lišanin, 2004:146)	12
Tablica 2. Strategije pregovaranja (Križman Pavlović i Kalanj, 2008:73)	17