

# Pregovaranje kao ključni poslovni proces

---

**Buljubašić, Anita**

**Undergraduate thesis / Završni 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:145:673679>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-12**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij (Poslovna informatika)

Anita Buljubašić

**Pregovaranje kao ključni poslovni proces**

ZAVRŠNI RAD

Osijek, veljača 2021

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij (Poslovna informatika)

Anita Buljubašić

**Pregovaranje kao ključni poslovni proces**

ZAVRŠNI RAD

**Kolegij: Poslovno komuniciranje**

JMBAG: 0010224518

e-mail: abuljuba0@gmail.com

Mentor: Prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Osijek, veljača 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate study (Poslovna informatika)

Anita Buljubašić

**NEGOTIATION AS A KEY BUSINESS PROCESS**

FINAL PAPER

Osijek, February 2021.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je Završni 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/studentice:** Anita Buljubašić

**JMBAG:** 0010224518

**OIB:** 80079079294

**e-mail za kontakt:** abuljuba0@gmail.com

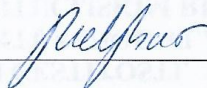
**Naziv studija:** Preddiplomski studij (Poslovna informatika)

**Naslov rada:** Pregovaranje kao ključni poslovni proces

**Mentor/mentorica rada:** Prof. dr. sc. Jerko Glavaš

U Osijeku, 13. rujna 2021 godine

Potpis \_\_\_\_\_



## **Pregovaranje kao ključni poslovni proces**

### **SAŽETAK**

Pregovaranje je proces kojim se koristimo svakodnevno, a da na to i ne obratimo nekakvu veliku pozornost. Pregovarati se može oko kupovine određenih proizvoda, velike ili male vrijednosti, oko ocjene, oko sklapanja poslovnog ugovora ili pak, oko različitih dogovora. Poslovno pregovaranje podrazumijeva sam postupak između najmanje dvije strane koje pokušavaju pronaći zajedničko rješenje i pokušavaju postići dogovor za pitanja od zajedničko interesa, rješavanja sukoba ili zamjenu vrijednosti. Svaka strana ima svoje ciljeve, potrebe i stajališta, a ovisno o situaciji ona ih može prilagoditi drugoj strani ili ne. Pregovarači koji zastupljaju svoju firmu, obrt, odnosno sami sebe, moraju imati vješte pregovaračke vještine te se za to moraju dugo pripremati. Učinkovito pregovaranje metoda je kojom se ljudi rješavaju razlike. To je postupak kojim se postiže kompromis ili sporazum uz izbjegavanje svađe ili spora. U bilo kojem neslaganju, pojedinci razumljivo teže postići najbolji mogući ishod za svoj položaj (ili možda organizaciju koju predstavljaju). Pregovaračke su vještine važne u svakodnevnoj komunikaciji kao i u formalnoj komunikaciji poput pregovaračkih uvjeta prodaje, najma, pružanje usluga itd. Profesionalni pregovarači s vještinama pregovaranja pridonose poslovnom uspjehu. Takva osoba ima pregovaračke vještine kojima vodi samo poduzeće u cijelom procesu rješavanja problema i postizanju poslovnog rješenja. Pregovaračke su vještine sastavni dio vodstva, koje uključuje upotrebu uvjeravanja i pregovaranja kako bi se postigli rezultati.

**Ključne riječi:** poslovni procesi, pregovaranje, strategije, taktike

## **Negotiation as a key business process**

### **ABSTRACT**

Negotiation is a process that we use every day, without paying much attention to it. It is possible to negotiate about the purchase of certain products, large or small value, about the evaluation, about concluding a business contract or about different agreements. Business negotiation involves the process of at least two parties trying to find a common solution and trying to reach an agreement on issues of common interest, resolving conflicts or exchanging values. Each side has its own goals, needs and views, and depending on the situation it can adjust them to the other side or not. Negotiators who represent their company, trade, or themselves, must have skilled negotiation skills and must prepare for it for a long time. Effective negotiation is a method by which people resolve differences. It is a process by which a compromise or agreement is reached while avoiding quarrel or dispute. In any disagreement, individuals understandably strive to achieve the best possible outcome for their position (or perhaps the organization they represent). Negotiation skills are important in everyday communication as well as in formal communication such as negotiating terms of sale, rental, provision of services, etc. Professional negotiators with negotiation skills contribute to business success. Such a person has the negotiation skills that only the company leads in the whole process of solving problems and achieving a business solution. Negotiation skills are an integral part of leadership, which involves the use of persuasion and negotiation to achieve results.

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

# SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| 1. UVOD.....   | 1  |
| 1.1. Metodologija rada .....                               | 1  |
| 2. PROCES PREGOVARANJA .....                               | 2  |
| 2.1. Interesi u pregovaračkom procesu.....                 | 4  |
| 2.2. Sudionici u pregovaračkom procesu .....               | 4  |
| 2.3. Tehnike pregovaranja.....                             | 6  |
| 2.4. Elementi pregovaranja.....                            | 7  |
| 3. PREGOVARAČI.....  | 9  |
| 3.1. Vrste pregovarača.....                                | 9  |
| 3.2. Pregovarački timovi .....                             | 10 |
| 4. STRATEGIJE PREGOVARANJA.....                            | 11 |
| 4.1. Reducirano pregovaranje .....                         | 12 |
| 4.1.1. Tvrdo pregovaranje .....                            | 12 |
| 4.1.2. Meko pregovaranje.....                              | 13 |
| 4.1.3. Pozicijsko pregovaranje .....                       | 14 |
| 4.1.4. Fiktivno pregovaranje .....                         | 15 |
| 4.2. Pregovaranje po načelima uspješnog pregovaranja ..... | 16 |
| 5. TAKTIKE PREGOVARANJA.....                               | 18 |
| 6. ZAKLJUČAK.....  | 20 |
| LITERATURA .....   | 21 |
| Popis slika.....   | 22 |
| Popis grafikona .....                                      | 23 |
| Popis tablica.....   | 24 |



# 1. UVOD

„Pregovaranje je esencijalno za svakoga tko zbog ostvarenja ciljeva mora stupiti u interakciju s drugim ljudima. Stoga se u pregovaranje smatra univerzalnim procesom, primjenjivim u mnoštvu različitih životnih situacija.“ (Pavlović, Kalanj, 2008.)

Završni rad objašnjava procese pregovaranja kroz interese u pregovaračkom procesu, sudionike, tehnike i elemente pregovaračkog procesa. Nadalje rad se bavi samim pregovaračima tj. osoba u pregovaračkom procesu koji sami ili u timu nastoje zadovoljiti svoju potrebu ili interes svoje i suprotne pregovaračke strane. Profesionalni poslovni pregovarač s učinkovitim vještinama pregovaranja značajno pridonosi poslovnom uspjehu. Takva osoba ima pregovaračke vještine kojima vodi samo poduzeće u cijelom procesu rješavanja poslovnih sukoba ili problema i postizanju prihvatljivog poslovnog rješenja, gdje su objašnjene vrste pregovarača od dominantnih do introvertiranih pregovarača.

Strategije pregovaranja su ključan proces koji može biti reducirani, točnije to se grana na tvrdo, meko, pozicijsko i fiktivno pregovaranje, argumentirano i pregovaranje po načelima. Taktike pregovaranja u ono čime se svaka osoba ili tim služi i postoje opće i posebne taktike koje su detaljno objašnjene u radu.

## 1.1. Metodologija rada

Predmet i cilj završnog rada „Pregovaranje kao ključni poslovni proces“ jeste teorijski prikaz pregovaranja u poslovanju i svih njezinih sastavnica. Metode koje su u radu korištene su induktivna i deduktivna metoda, tj. slaganje podataka i stvaranje općih podataka od pojedinačnih i obrnuto. Nadalje, korištene su metode analize i sinteze koje se odnose na sažimanje i proširivanje podataka kao i metode, također se može reći da je korištena metoda apstrakcije gdje se odvajalo opće od posebnog i obrnuto. Također su podaci generalizirani i uopćeni prema nekim konkretnim istraživanjima za što je korištena metoda generalizacije.

## 2. PROCES PREGOVARANJA

Postoji 5 koraka koji se odnose na proces pregovaranja:

### 1. Priprema i planiranje

Prije početka pregovora osoba mora biti svjestan sukoba, povijesti koja vodi do pregovora uključenih ljudi i njihove percepcije sukoba, očekivanja od pregovora itd. Prije pregovaranja, pregovarač treba donijeti odluku kada i gdje će se održati sastanak na kojem će se razgovarati o problemu i tko će prisustvovati. Postavljanje ograničenog vremena može biti korisno kako bi se spriječilo da se neslaganje nastavi.

### 2. Definiranje pravila

Jednom kad se planiranje i strategija razviju, s drugom stranom se mora započeti s definiranjem osnovnih pravila i postupaka tijekom samog pregovaranja koje će pregovarati.

- Gdje će se održati pregovori?
- Kakva su vremenska ograničenja?
- Na koja će pitanja biti ograničeno vrijeme?
- Hoće li postojati određena procedura koju treba slijediti?

### 3. Objašnjenja

Kada se razmijene početna stajališta, obje strane će pojašnjavati i opravdavati svoje izvorne zahtjeve. Ova faza je prilika za međusobno informiranje o pitanjima zašto su važni i kako je svaki došao do svojih početnih zahtjeva. To je točka u kojoj bi jedna strana mogla pružiti drugoj strani dokumentaciju koja bi mogla pomoći u podržavanju njezinih stavova.

### 4. Pregovaranje i rješavanje problema

Sušтина pregovaračkog procesa je postizanje sporazuma i maksimiziranje potreba obje strane, te će u ovoj fazi trebati popustiti obje strane.

### 5. Zatvaranje pregovora i implementacija

Posljednji korak u pregovaračkom procesu je sporazum koji je razrađen i razvijen te procedura neophodna za provedbu i praćenje.

Slika 1 prikazuje dvije situacije u rješavanju konflikata koje se mogu podijeliti na win-win situaciju (integrativni procesi) i win-lose situaciju (distributivni procesi). Naziv procesa govori sam za sebe situacija u integrativnom procesu se odnosi na to da obje strane dobiju i da se postigne sporazum, druga situacija se odnosi na to da jedna strana gubi, a druga dobiva.



Slika 1.: Podjela procesa pregovaranja

Izvor: Dujak, D. i Štimac, H. (2013): Poces pregovaranja

Distributivno pregovaranje djeluje pod uvjetima nulte sume i podrazumijeva da svaki dobitak koji jedna strana ostvari ide na štetu druge i obrnuto. Iz tog se razloga distribucijsko pregovaranje ponekad naziva i dobit-gubitak zbog pretpostavke da je dobitak jedne osobe gubitak druge osobe. Primjeri distributivnog pregovaranja uključuju cjenkanje na otvorenom tržištu, uključujući pregovaranje o cijeni automobila ili kuće. U distribucijskim pregovorima svaka strana često zauzme ekstremni ili fiksni stav, znajući da to neće biti prihvaćeno - a zatim nastoji ustupiti što manje prije postizanja dogovora. Distributivni pregovarači pregovore shvaćaju kao postupak raspodjele fiksnog iznosa vrijednosti. Distributivno pregovaranje često

uključuje ljude koji nikada nisu imali prethodni interaktivni odnos, niti će vjerojatno to ponoviti u bliskoj budućnosti, iako svi pregovori obično imaju distributivni element.

Integrativno pregovaranje često uključuje stupanj povjerenja i stvaranje odnosa. To također može uključivati kreativno rješavanje problema kojima je cilj postići uzajamne dobitke. Dobar sporazum smatra ne onim s maksimalnim individualnim dobitkom, već onim koji svim stranama pruža optimalni dobitak. Dobici u ovom scenariju ne idu na štetu drugog, već s njim. Svaka strana nastoji pružiti drugoj dovoljno koristi i obrnuto.

## 2.1. Interesi u pregovaračkom procesu

Interesi za pregovore smatraju se motivacijskim čimbenicima i temeljnim razlozima koji stoje iza pregovaračke pozicije koju je usvojila pregovaračka strana. Interesi za pregovaranje često podrazumijevaju neku kombinaciju ekonomskih, sigurnosnih i kontrolnih pitanja ili želja, nedoumica, ciljeva ili ciljeva pregovaračke strane u pregovaračkom procesu.

Kod pregovora s organizacijom, važno je da se strana ne usredotoči isključivo na zadovoljavanje interesa organizacije. Da bi se postigao maksimalan ulog, ključno je usredotočiti se i na zadovoljavanje interesa odjela i ljudi za stolom. Često sudionici koji obično nisu prisutni na pregovaračkom sastanku također žele da njihovi interesi budu zadovoljeni. Najbolje je saznati postupak donošenja odluka u organizaciji kako bi se bolje razumjelo čije interese treba ispuniti.

## 2.2. Sudionici u pregovaračkom procesu

Sudionici u pregovaranju se mogu svrstati u 4 skupine:

### 1. Izravni pregovarači

Izravni pregovarači su dvije osobe koje zastupaju svoju pregovaračku stranu kako bi postigli svoj cilj. U izravnim pregovorima, stranama može ili ne mora pomagati profesionalni pregovarač koji je osposobljen za olakšavanje komunikacije radi postizanja rješenja. Tijekom izravnih pregovora, strane kolektivno zadržavaju potpunu kontrolu nad procesom i njegovim ishodom.

## 2. Pregovarački timovi

Pregovaranje je timski rad. Suradnja s timom omogućuje stranama da se oslone na druge perspektive i iskustva koja im mogu pomoći da sklope posao ili ostvare cilj. Veličina tima duboko utječe na rezultate pregovora, utječe na to koliko dobro članovi planiraju zajedno i koliko im treba da se namire.

## 3. Određeni dužnosnici

Stranke uključene u pregovore mogu se razlikovati. Oni mogu uključivati razgovore između kupaca i prodavača, poslodavca i budućeg zaposlenika ili vlada dviju ili više zemalja, prema tome i dužnosnici mogu pripomoći u tim pregovorima tj. oni se mogu opisati kao zastupnici određene strane.

## 4. Vanjski suradnici i pomagači

Vanjski suradnici i pomagači su osobe koje nisu u timu tvrtke ili poslovnog subjekta koji pregovara sa drugom stranom, to mogu biti osobe koje su zadužene samo za pregovore, tj. profesionalni pregovarači koji rade za više poslovnih subjekata.

Postoji nekoliko tipova ljudi koji su pogodni za pregovarački proces, a u nastavku se opisuju dvije kvalitete ljudi koji su potrebni u procesu pregovaranja.

### 1. Aktivno slušanje za pregovaračkim stolom

Pregovaračkom timu zasigurno treba osoba koja aktivno sluša pregovore i može popratiti sve što strana kaže kako bi se kasnije to moglo komentirati i uzeti u obzir. Slušanje onog što nije sasvim rečeno uvodi vrlo korisne informacije na koje se može djelovati jer se tako može nešto poduzeti sljedeći put kako bi obnovili povjerenje i otpornost u odnosu.

### 2. Strpljenje

U timu također mora biti strpljiva osoba. Strpljenje je alat za bolje razumijevanje potreba obje strane kako bi se sukob mogao riješiti i, u idealnom slučaju, iznijeti bolje mogućnosti. U pregovorima strpljenje ne znači samo toleriranje poteškoća koje proizlaze, nego je to umijeće kako potrošiti dodatnih nekoliko minuta pažljivo promatrajući što se događa i to ne samo kada stvari krenu po zlu.

### 2.3. Tehnike pregovaranja

Glavnih 5 taktika pregovaranja su slikovito prikazane u Grafikonu. Nakon čega je svaka od njih ponaosob objašnjena.

Grafikon 1.: Tehnike pregovaranja



Izvor: Izrada autora (Buljubašić, 2021.)

Pripremna faza pregovora često dolazi s neugodnim nuspojavama, kao što su znojni dlanovi, ubrzano srce i naizgled neodoljiva tjeskoba. Uobičajeno je čak i da se profesionalni pregovarači osjećaju nervozno, ali to stanje duha može dovesti do donošenja skupih odluka. Zbog široko rasprostranjene heuristike donošenja odluka poznate kao pristranost, osoba koja daje prvu ponudu u pregovorima vjerojatno će potaknuti raspravu u svoju korist. Prve ponude mogu poslužiti kao snažna sidra, čak i za iskusne profesionalne pregovarače. U pregovorima, kao u bilo kojoj raspravi ljudi su skloni žuriti kako bi prekinuli neugodne šutnje koje se pojave u tehnikama uvjeravanja i protuargumentima. Nakon što suprotna strana progovori, treba dopustiti nekoliko trenutaka tišine da se smiri situacija i to može dati vremena da se napravi ispravan korak. Šutnja također može pomoći da se ublaži tendencija ne pristranosti.

Kada strana traži savjet, dodvorava se savjetnici i jača joj samopouzdanje. Dakle, to može biti prilika za stvaranje boljeg odnosa i još poslovni subjekt može dobiti zaista koristan savjet. Posljednji korak se odnosi na davanje poštene ponude, točnije na samom kraju pregovaračkog procesa ukoliko jedna od strana daje poštenu ponudu kako bi se postigla win-win situacija tj. da obje strane ostvare svoj cilj i da se postigne sporazum koji je predmet pregovaranja.

## 2.4. Elementi pregovaranja

U ovom potpoglavlju se govori o sedam elemenata pregovaranja koji su vidljivi u grafikonu 2 i koji su u nastavku detaljnije opisani.

Grafikon 1.: : Elementi pregovaranja



Izvor: Izrada autora (2021.) prema: Slavik, J. (2008). Sedam elemenata efektivnog pregovaranja

Prvi element pregovaranja se veže uz odnose, točnije odnosi se na to da li je strana spremna na pregovore i na kontakt sa drugom stranom. Za rješavanje razlika i sukoba potreban je dobar pregovarački odnos.

- Odvojiti pitanja ljudi od suštinskih pitanja.
- Planirati i pripremiti za izgradnju i održavanje dobrih radnih odnosa.
- Biti poštovan, pouzdan i bezuvjetno konstruktivan.

Drugi element se veže uz komunikaciju, tj. na to koliko je strana spremna slušati i efikasno govoriti. Neke od vještina ovog elementa su:

- Aktivno slušanje - prevladavanje sklonosti i navika koje ometaju dobro slušanje.
- Priznavanje rečenog i osjećanog
- Slušati tako da se razumije poslušano, govoriti da se razumije izgovoreno
- Govoriti o sebi, a ne o drugoj strani
- Govoriti sa svrhom

Treći element se odnosi na interese tj. na ono što pregovaračke strane zaista žele postići određenim pregovorom.

- Kolektivno identificirati i artikulirati interese, brige i potrebe svih relevantnih strana
- Zajednički identificirati i odrediti prioritete interesa zajednice.
- Istražiti neartikulirane ili temeljne interese obje strane.
- Identificirati i dijeliti zajedničke interese kao osnovu za razvoj opcija.

Četvrti element jeste odnos tj. mogućnost kako bi se dogodio sporazum. U ovoj fazi se trebaju stvoriti mogućnosti zadovoljenja potreba obje strane gdje se nalazi maksimalni dobitak za obje strane uz minimalne napore. Peti element se odnosi na alternative, točnije na to što učiniti ako strane ne postignu sporazum.

- Mora li se pregovarati ili se može zadovoljiti interes na drugi način?
- Utvrditi i artikulirati najbolje / izvedive alternative pregovaračkim sporazumom.
- Potpuno razumjeti implikacije, posljedice, rizike i troškove obje strane.

Šesti element se odnosi na legitimnost ili bolje rečeno na korištene kriterije koji potvrđuju da je pravednost najvažnija, važnost korištenja pravičnosti postupka. Sedmi element se odnosi na obveze točnije, na ono što jedna strana mora dražiti od druge strane ili ispuniti drugoj strani.



### 3. PREGOVARAČI

Pregovarači su osobe koje se nalaze u procesu pregovora i zagovaraju svoje stavove, interese i mišljenja kako bi zadovoljili ciljeve svoje i suprotne strane, te postigli kompromis. Pregovarač mora biti svaka osoba koja želi postići nešto, ali u poslu i u pregovaračkim timovima postoji nekoliko vrsta pregovarača: dominantni, ekstrovertirani, introvertirani, glumci, nevinašca, filozofi i čuvari, koji su opisani u nastavku.

#### 3.1. Vrste pregovarača

Grafikon u nastavku prikazuje vrste pregovarača koji će u nastavku biti objašnjeni.

Grafikon 2.: Vrste pregovarača



Izvor: izrada autora prema: Begićević Ređep, 2021.

Dominantni pregovarač postavit će preferencije i voditi pregovaranje i često gledaju svoju stranu, bez da obaziru pažnju na drugu stranu. Ekstrovertirani pregovarači imaju tendenciju da rade bolje od introvertiranih pregovarača. Introvertiranost je osobina ličnosti koju obilježava želja za razmišljanjem bez prekida i preferencija za samostalnim radom, osoba je više okrenuta sebi i miru, što je obrnuto kod ekstrovertirane osobe, obje strategije mogu biti i dobre i loše ovisno u kojem kontekstu.

Što se tiče glumaca u pregovaranju, kao i u životu uvijek se nalaze osobe koje će glumiti kako bi postigle cilj, tako da svaka strana treba biti oprezna i čitati gestikulacije kako bi se prepoznala gluma i lažni sjaj, što je slučaj i kod „nevinašaca“ u pregovaranju, postoji opcija da je

pregovaračka strana dobra i iskrena, ali naravno postoji i druga strana priče što je usko povezano sa glumcima.

Filozofi u pregovaranju su osobe koje propituju sve što je rečeno tijekom pregovora i najčešće je s filozofima teško pregovarati. Čuvari žele kompromis i zadovoljstvo obje strane.

### 3.2. Pregovarački timovi

„Pregovaranje se smatra jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti, koju ljudi i danas, gotovo svakodnevno, prakticiraju u privatnom i poslovnom životu prilikom interakcije s drugima. Ono je esencijalno za svakoga tko zbog ostvarenja ciljeva mora stupiti u interakciju s drugim ljudima. Stoga se u suvremeno doba pregovaranje smatra univerzalnim procesom, primjenjivim u mnoštvu različitih životnih situacija.“ (Pavlović, Kalanj, 2008.) Kao što je već poznato pregovaranje se najčešće vrši u timovima koji se mogu definirati kao grupa ljudi koji imaju zajednički cilj i interes u pregovaranju. U timu se trebaju nalaziti različiti tipovi ljudi kako bi se postigla što veća efikasnost.

Pregovaranje je timski rad, a suradnja s timom omogućuje oslanjanje na druge perspektive i iskustva koja mogu pomoći da se posao sklopi. Grafikon u nastavku prikazuje 4 tipa ljudi koje mora imati svaki pregovarački tim.

Grafikon 3.: Pregovarački tim



Izvor: izrada autora prema Harvard Law School: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/negotiation-team-strategy/> (pristupljeno 24.5.2021.)

Voditelj tima je osoba koja koordinira timom i radnim zadacima, sudionici su svi ljudi u pregovaračkom timu koji čuvaju svoje interese i koji zagovaraju ciljeve svog tima. „Bridge builders“ su osobe od povjerenja koje su neophodne za suradnju i stvaranje vrijednosti. Ipak, povjerenje može biti poseban izazov u pregovorima u timu, gdje se brojni ljudi s obje strane mogu prvi put susresti. Eksperti su stručnjaci u pregovaranju i dobro je da svaki tim ima jednog stručnjaka koji je spreman na sve situacije i uvijek može dati dobar savjet.

#### 4. STRATEGIJE PREGOVARANJA

Levicky i dr. (2009.) navode kako je potrebno odrediti ciljeve prije samog donošenja odluke o strategijama pregovaranja, a nakon toga postoji cilj za koji se pregovarač mora boriti i tada on razmatra strategije koje će koristiti da bi ostvario zacrtane ciljeve, koji su prethodno postavljeni. U nastavku će se prikazati glavni koraci u procesu planiranja.

Grafikon 4.: glavni koraci u procesu planiranja



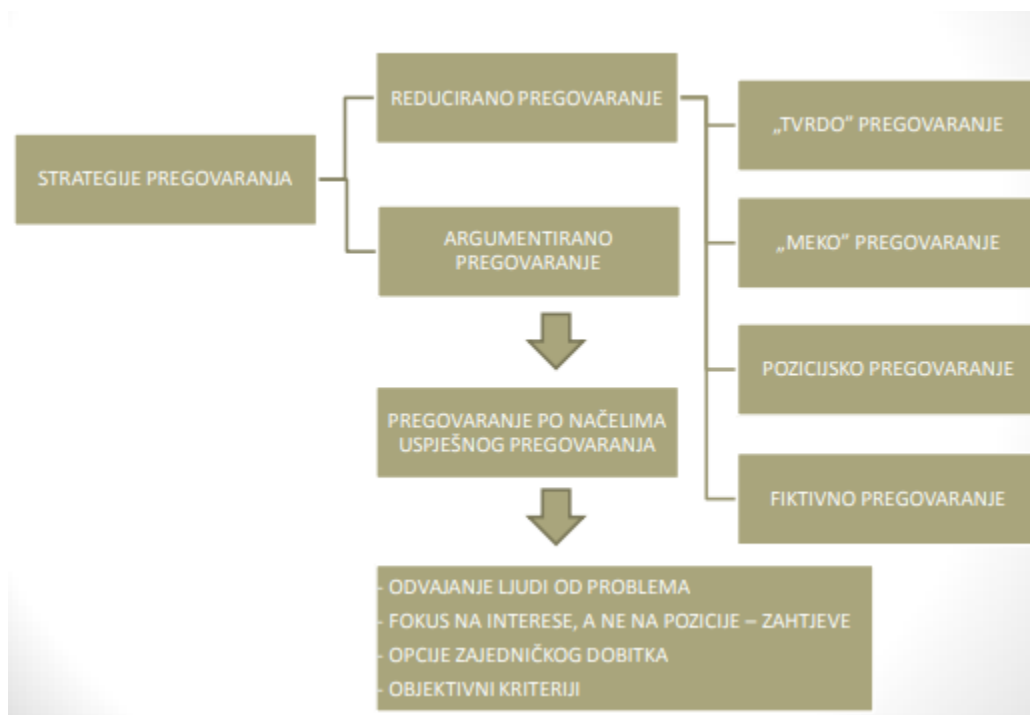
Izrada autora prema prema Lewicky, R., Saunders, D., Barry, B. (2009). Pregovaranje.

Levicky i dr. (2009.) navode kako se nakon utvrđenih ciljeva pregovarača postavlja pitanje kako ostvariti postavljeni cilj. Pregovarač mora znati kako će se strategija odnositi na cjelokupni plan ostvarivanja ciljeva kao i na postupke koje će on poduzeti da bi ostvario iste.

Strategija u pregovaranju je okvir djelovanja poslovnog subjekta, u ostvarenju poslovnih ciljeva i osiguranja budućnosti putem predviđanja određenih događaja te spremnosti da se na njih odgovori (Štimac, 2020).

Tudor (1992.) navodi kako je strategija dominantan plan i način postizanja cilja pregovaranja, a ako tvrtka ima strategiju ima i ciljeve kao i pretpostavke ili najvažnija sredstva za postizanje pobjede u pregovorima.

Strategije pregovaranja dijele se na reducirano pregovaranje i argumentirano pregovaranje. Što se tiče reduciranog pregovaranja, daljnja podjela je na „tvrdo“ pregovaranje, „meko“ pregovaranje, pozicijsko pregovaranje i fiktivno pregovaranje. Nadalje, argumentirano pregovaranje dijeli se na pregovaranje po načelima uspješnog pregovaranja. Sve to je vidljivo na sljedećoj slici koja prikazuje temeljnu podjelu strategija pregovaranja.



Slika 2.: Temeljne strategije pregovaranja

Izvor: Štimac, H. (2020). Strategije i taktike pregovaranja. Dostupno na:

<http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/4.-predavanje.pdf>

U nastavku se svaka od navedenih strategija u tablici objašnjava pojedinačno.

#### 4.1. Reducirano pregovaranje

Reducirano pregovaranje dijeli se na „tvrdo“ pregovaranje, „meko“ pregovaranje, pozicijsko i fiktivno pregovaranje.

##### 4.1.1. Tvrdo pregovaranje

Hercigonja (2017.) navodi kako je cilj tvrdog pregovaranja dobiti sporazum s tim da se zadovoljavaju potrebe samo jedne strane zbog čega se isključuje pokrivenost obostranih potreba. Glavno obilježje tvrdog pregovaranja je ostvarivanje vlastitih interesa koje počiva na gestu: „Cilj opravdava sva sredstva!“ (Hercigonja, 2017).

„Tvrdo“ pregovaranje postupak je dijeljenja kolača vrijednosti u pregovorima. Konkretno, pregovarači bi trebali odrediti svoju najbolju alternativu pregovaračkom sporazumu ili BATNA - što će učiniti ako u trenutnim pregovorima ne postignu svoje ciljeve.

Strategija „tvdog“ pregovaranja koristi se (Štimac, 2020):

- a) Pravo jačega
- b) Osobnost pregovarača
- c) Pregovarač posjeduje poslovni egoizam
- d) Kod prikrivanja taktičke pripreme

„Tvrđi“ pregovori mogu se izbjeći (Štimac, 2020):

- Šokiranjem druge strane drugačijim potezima
- Tijek pregovora držati pod kontrolom
- Ne prihvaćanjem takvog pregovaranja

#### 4.1.2. Meko pregovaranje

Hercigonja (2017). navodi kako se kod mekog pregovaranja sporazum ostvaruje „kakvim-takvim“ pokrićem potreba. Ono počiva na dobrim odnosima između pregovaračkih strana i malo inzistira na pokriću interesa ili vlastitih potreba jedne strane koja ima preveliku toleranciju za tuđe potrebe i zahtjeve što ih dovodi u „Lose-Win“ situaciju.

Na sljedećoj slici mogu se vidjeti prednosti i nedostaci „mekog“ pregovaranja.

| +   | -   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Postiže se sporazum</li><li>• Pružaju se mogućnosti trajnije suradnje</li><li>• Postiže se uzajamna tolerancija i dobra taktička svojstva</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Cilj je samo sporazum</li><li>• Racionalni trošak vremena nije poseban cilj</li><li>• Prerano se ide na kompromis</li><li>• Nedostaju zajednička (neplanirana) rješenja i inovacije</li></ul> |

Slika 3.: Prednosti i nedostaci „mekog“ pregovaranja

Izvor: Štimac, H. (2020). Strategije i taktike pregovaranja. <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/4.-predavanje.pdf>

U sljedećoj tablici mogu se vidjeti načini izbjegavanja „mekog“ pregovaranja.

Tablica 1.: Načini izbjegavanja „mekog“ pregovaranja

| <b>Ne treba</b>                      | <b>Treba</b>                         |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Odmah prihvatiti ponuđeno            | Tražiti više                         |
| Odmah se povlačiti                   | Oduprijeti se pritisku               |
| Nuditi ustupak već kod prvog zastoja | Pustiti da se stvar zategne kad mora |
| Drugima vjerovati bespogovorno       | Sačekati da protivnik prvi popusti   |
| Otkrivati se potpuno                 |                                      |

Izvor: Izrada autora prema Štimac, H. (2020). Strategije i taktike pregovaranja.

<http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/4.-predavanje.pdf>

#### 4.1.3. Pozicijsko pregovaranje

Hercigonja (2017.) također navodi kako je pozicijsko pregovaranje najčešći oblik u kojem obje strane drže svoje pozicije. Razlog nastanka pozicijsko pregovaranja je preuranjeno postavljanje zahtjeva (Štimac, 2020). Ono je poznato jer ima specifičan način zauzimanja za određivanje ciljeva, naime, zauzima se pozicija i razlažu se argumenti, u slučaju da se dođe do „mrtve trke“ dolazi do eventualnog popuštanja kako bi se došlo do kompromisa.

Taktički potezi kod pozicijskog pregovaranja (Štimac, 2020):

- a) „traži više – dobij dovoljno“
- b) „kazna za neupućene“
- c) „provokacija“
- d) „druga runda“
- e) „osiguranje“
- f) „monopol“
- g) „trošenje vremena“
- h) „odbacivanje“

i) „bez posebnog taktičkog poteza“

Tablica 2.: Prednosti i nedostaci pozicijskog pregovaranja

| +   | -  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Taktika otkrivanja namjera protivnika</li><li>• Dobra priprema za drugu rundu</li><li>• Namjerni ulazak u pat-poziciju</li><li>• Neproduktivno trošenje vremena</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Izostanak kvalitetnog sporazuma</li><li>• Nepotrebno trošenje resursa</li><li>• Ugrožavaju se međuljudski odnosi</li><li>• Ne dolazi se do optimuma</li><li>• Nesigurnost provedbe sporazuma</li></ul> |

Izvor: Izrada autora prema Štimac, H. (2020). Strategije i taktike pregovaranja.

<http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/4.-predavanje.pdf>

#### 4.1.4. Fiktivno pregovaranje

Cilj je upotreba taktičkih poteza da se izbjegne postizanje sporazuma i njegova provedba

To je moguće na sljedeće načine (Štimac, 2020).

- „Odgadanje susreta, ali držanje partnera u pripravnosti“
- „Neproduktivno trošenje vremena“
- „Bježanje od konkretizacije“
- „Ograđivanje pregovarača“
- „Davanje nejasnih uvjeta“

Prednosti i nedostaci fiktivnog pregovaranja prikazani su na sljedećoj tablici.

| +   | -   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Ovisi o ciljevima, svrsi i zadacima</li><li>• Pragmatičnost pregovora</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Cilj nije kvalitetan sporazum, a ni racionalnost resursa; različitos ciljeva</li><li>• Ne doprinosi međuljudskim odnosima</li><li>• Ne postoji interes za obostranim optimalnim sporazumom</li><li>• Nema neplaniranih zajedničkih rješenja</li><li>• Ne računa se na operativnost i dugoročnu poslovnu suradnju</li><li>• Sporazum se neće provesti ni ako do njega dođe</li></ul> |

### Tablica 3.: Prednosti i nedostaci fiktivnog pregovaranja

Izvor: Izvor: Štimac, H. (2020). Strategije i taktike pregovaranja.

<http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/4.-predavanje.pdf>

Načini kako izbjeći fiktivno pregovaranje (Štimac, 2020):

- „Stalno kontroliranje druge pregovaračke strane“
- „Koristiti rezervno rješenje (BAR, BATNA, NTPK)“
- „Neutralizirati koristi koje je druga pregovaračka strana stekla“
- „Navući protivnika da se otvori“

Najbolja alternativa pregovaračkom sporazumu (BATNA) je način djelovanja koji će stranka koja sudjeluje u pregovorima poduzeti ako pregovori ne uspiju i ne može se postići sporazum.

Pregovaranje je više od određivanja niza alternativa. Razumijevanje nijansi pregovaračke taktike može pomoći u poboljšanju profesionalnih odnosa rješavanjem teških sporova. Razumijevanje pregovora također može pomoći da se procijene osobne snage i slabosti u sukobu i da se nauči upravljati svojim sklonostima pregovaranja. Konačno, proučavanje uobičajenih i potencijalno manipulativnih taktika pregovaranja koje koriste neki ljudi može pomoći pregovaračima da neutraliziraju njihove učinke.

#### 4.2. Pregovaranje po načelima uspješnog pregovaranja

Hercigonja (2017.) navodi kako se kod principijelnog pregovaranja u odnosu na druge strategije teži cjelovitom pregovaranju koje zahtijeva napore i rad prema pravilima. Naravno ova vrsta pregovaranja daje i dobre rezultate koji obično potvrđuju visoke ciljeve koji su postavljeni ispred sudionika u pregovaračkom procesu.

Temelji se na (Tudor, 2009):

1. Odvojiti problem od ljudi
2. Fokusiranje na interese, ne pozicije
3. Pronaći opcije povoljne za obje strane
4. Ocjenjivanje najbolje prema objektivnim kriterijima



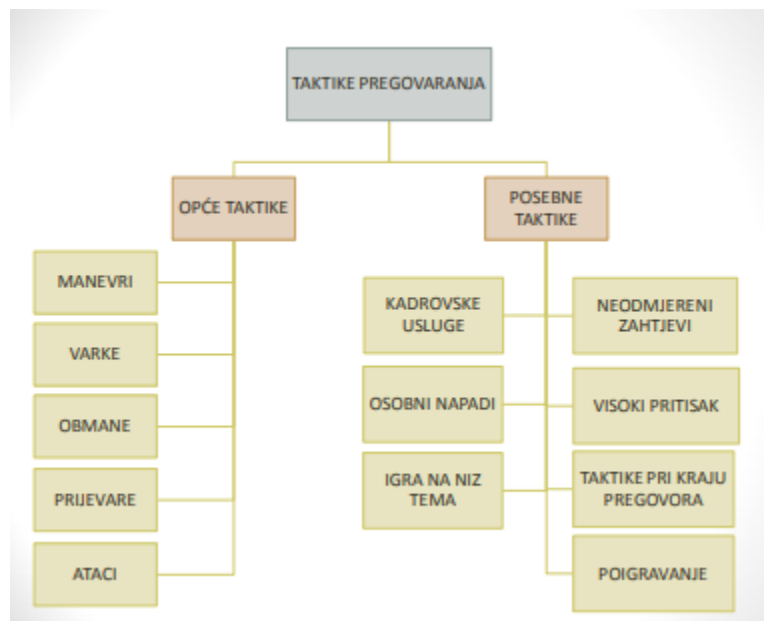
Ciljevi principijelnog pregovaranja su isto što i kriteriji za vrednovanje kvalitete pregovora (Hercigonja, 2017):

- „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.“

## 5. TAKTIKE PREGOVARANJA

Taktika pregovaranja uključuje bilo koji raspon vještina koje će pregovarač koristiti tijekom pregovora kako bi osigurao cilj. Čini se da su neki pregovarači .

Taktike pregovaranja mogu se podijeliti na opće i posebne taktike, a daljnja podjela vidljiva je na tablici u nastavku rada.



Grafikon 5.: Taktike pregovaranja

Izvor: Izvor: Štimac, H. (2020). Strategije i taktike pregovaranja.

<http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/4.-predavanje.pdf>

Pregovaranje je dijalog dvoje ili više ljudi s ciljem postizanja konsenzusa oko pitanja ili pitanja u kojima postoji sukob. Dobre pregovaračke taktike važne su za pregovaračke strane kako bi njihova strana pobijedila ili stvorila win-win situaciju za obje strane. Ishod pregovora može biti od koristi jednoj od uključenih strana ili pružiti pogodnost svim stranama u pregovorima.

Čini se da neki pregovarači vjeruju da su pregovaračke taktike pregovora ključ uspjeha. Oni pribjegavaju prijetnjama, ekstremnim zahtjevima, pa čak i neetičnom ponašanju kako bi pokušali prevladati u pregovorima. Kad pregovarači pribjegu takvom ponašanju, oni prenose da

pregovore vide kao pobjednički pothvat. Taktika pregovaranja, u usporedbi sa pregovaračkom strategijom, jedan je manevar koji se koristi u žaru borbe, pomicanje, protupokretanje ili prilagodba koja se koristi dok radite kako biste postigli najbolji mogući ishod u bilo kojem trenutku. Taktika se također može manipulativno koristiti od strane druge strane, da vas premjesti sa sigurnosnog položaja na mjesto gdje ste ranjiviji na napad. Kao pregovarač, na svakom koraku morate biti spremni na takvu taktiku.

Taktike po fazama pregovora prikazane su u tablici u nastavku.

Tablica 4.: Taktike po fazama pregovora

| Taktike po fazama pregovora                        |   |  |
|--|---|--|
| FAZA   | INTEGRATIVNO PREGOVARANJE                     | DISTRIBUTIVNO PREGOVARANJE               |
| <b>POČETNA FAZA</b>                                |   |  |
| Postavljanje opće klime pregovora i rasporeda rada | Zajednički interesi                           | Pritisak pomoću rokova                   |
| Uspostavljanje procesa                             | Otvorenost                                    | Napadi na ličnost                        |
| Davanje početnih ponuda i odgovaranje na njih      | Ograničavanje autoriteta                      | Dobar pregovarač/loš pregovarač          |
|  | Raspored sjedenja tima                        | Pravila                                  |
|  | Objektivni kriteriji                          | Psovanje                                 |
|  |   | Zahtjevi o kojima se ne može pregovarati |
| <b>UGOVARANJE</b>                                  |   |  |
| Razlikovanje između želja i potreba                | Stvaranje empatije                            | Blefiranje                               |
| Identifikacija alternativnih opcija                | Proširivanje mogućnosti za zajednički dobitak | Podijeli pa ovladaj                      |
| Usklađivanje opcija prema potrebama                | Ustupci                                       | Podjela razlika                          |
|  | Strpljenje/upornost                           | Iznenadjenja                             |
|  | Upozorenja, ne prijetnje                      | Ultimatumi/prijetnje                     |
| <b>POSTIZANJE SPORAZUMA</b>                        |   |  |
| Ugovaranje i postizanje sporazuma                  | Pauza radi dogovora s timom                   | Rast autoriteta                          |
| Komunikacija i implementiranje sporazuma           | Promjena ritma                                | Rokovi                                   |
|  | Dogovor                                       | Posljednja ponuda                        |
|  | Rezimiranje                                   | Podjela razlika                          |

Izvor: Gosselin, T. (2007). Practical Negotiating: Tools, Tactics & Techniques

## 6. ZAKLJUČAK

Postoje određene strategije i taktike koje doprinose dobrim pregovorima. Ishod ovisi o sudionicima, njihovim stavovima i ciljevima. Kako bi pregovarač bio što bolji, mora razviti određene pregovaračke vještine. One omogućuju dvjema ili više stranaka da postignu kompromis. To su često meke vještine i uključuju sposobnosti kao što su komunikacija, uvjeravanje, planiranje, strategije i suradnja. Razumijevanje ovih vještina prvi je korak ka jačanju pregovarača.

Osnovne komunikacijske vještine uključuju prepoznavanje neverbalnih znakova i izražavanje sebe na zanimljiv način. Važno je razumjeti prirodni tok razgovora i uvijek tražiti povratne informacije. Vještine aktivnog slušanja također su presudne za razumijevanje druge strane. Uspostavljanjem jasne komunikacije možete izbjeći nesporazume koji bi vas mogli spriječiti u postizanju kompromisa.

Kao što je već navedeno, pregovaranje je metoda kojom ljudi rješavaju određene probleme. To je postupak kojim se postižu razni kompromisi uz izbjegavanje svađa ili određenih sporova. U bilo kojem neslaganju, pojedinci razumljivo teže postići najbolji mogući ishod za svoj položaj (ili za organizaciju ili tvrtku koju predstavljaju).

Svaka od navedenih strategija i taktika ima svoje prednosti kao i nedostatke. Upravo zbog toga, treba biti pažljiv u odabiru istih.

Pregovori se događaju svakodnevno. To može biti moguće na radnom mjestu i mogu se dogoditi između suradnika, odjela ili između zaposlenika i poslodavaca. Profesionalci mogu pregovarati o ugovornim uvjetima, rokovima projekata, naknadama. Pregovori su uobičajeni i važni, pa je korisno razumjeti vrste pregovora s kojima se možemo susresti, kao i kako poboljšati svoje pregovaračke vještine.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Križman Pavlović, D i Kalanj, I. (2008). *Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentne prednosti*.
2. Lamza – Maronić, M., Glavaš, J., Lepesić, D. (2011). "Poslovni informacijski sustavi – podloga suvremenom poslovanju" E-izdanje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
3. Lewicky, R., Saunders, D., Barry, B. (2009). Pregovaranje.
4. Tudor G. (2009). *Veliki poslovni pregovori: tips & tricks: na temeljima strategije principijelnog pregovaranja*. Zagreb: M.E.P. Zagreb
5. Tudor, G. (1992). *Kompletan pregovarač – umijeće poslovnog pregovaranja*. Zagreb: MEP Consult

### Internet:

6. Begićević Ređep, N. (2011). Tipovi pregovarača, Varaždin. Dostupno na: <https://decision-lab.foi.hr/kratka-prica/tipovi-pregovaraca>
7. Slavik, J. (2008). Sedam elemenata efikasnog pregovaranja. Dostupno na: [https://hms.harvard.edu/sites/default/files/assets/Sites/Ombuds/files/HMS.HHSD\\_HSPH\\_OmbudsOffice.SEVEN%20ELEMENTS%20OF%20EFFECTIVE%20NEGOTIATIONS.pdf](https://hms.harvard.edu/sites/default/files/assets/Sites/Ombuds/files/HMS.HHSD_HSPH_OmbudsOffice.SEVEN%20ELEMENTS%20OF%20EFFECTIVE%20NEGOTIATIONS.pdf)

### Nastavni materijali:

8. Dujak, D. i Štimac, H. (2013). Pocesi pregovaranja, Osijek. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/1.-predavanje-1.pdf>
9. Štimac, H. (2020). Strategije i taktike pregovaranja. <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/4.-predavanje.pdf>

## Popis slika

|   |    |
|---|----|
| Slika 1.: Podjela procesa pregovaranja .....              | 3  |
| Slika 2.: Temeljne strategije pregovaranja.....           | 12 |
| Slika 3.: Prednosti i nedostaci „mekog“ pregovaranja..... | 13 |

## Popis grafikona

|  |    |
|--|----|
| Grafikon 1.: : Elementi pregovaranja.....            | 7  |
| Grafikon 2.: Vrste pregovarača.....                  | 9  |
| Grafikon 3.: Pregovarački tim.....                   | 10 |
| Grafikon 4.: glavni koraci u procesu planiranja..... | 11 |
| Grafikon 5.: Taktike pregovaranja.....               | 18 |

## Popis tablica

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1.: Načini izbjegavanja „mekog“ pregovaranja .....      | 14 |
| Tablica 2.: Prednosti i nedostaci pozicijskog pregovaranja..... | 15 |
| Tablica 3.: Prednosti i nedostaci fiktivnog pregovaranja.....   | 16 |
| Tablica 4.: Taktike po fazama pregovora .....                   | 19 |