

# PREGOVARANJE U DOBA PANDEMIJE KORONAVIRUSA

---

Jurendić, Karla

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:932599>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-23**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij (*Marketing*)

Karla Jurendić

**PREGOVARANJE U DOBA PANDEMIJE KORONAVIRUSA**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij (*Marketing*)

Karla Jurendić

## **PREGOVARANJE U DOBA PANDEMIJE KORONAVIRUSA**

Diplomski rad

**Kolegij: Poslovno pregovaranje**

JMBAG: 0010222992

e-mail: karlajurendic1e@gmail.com

Mentor: Prof.dr.sc. Helena Štimac

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study (*Marketing*)

Karla Jurendić

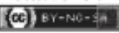
**NEGOTIATION IN THE AGE OF THE CORONAVIRUS  
PANDEMIC**

Graduate paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam 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:** Karla Jurendić

**JMBAG:** 0010222992

**OIB:** 79156955470

**e-mail za kontakt:** karlajurendic1e@gmail.com

**Naziv studija:** sveučilišni diplomski studij Marketing

**Naslov rada:** Pregovaranje u doba pandemije koronavirusa

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Prof.dr.sc. Helena Štimac

U Osijeku, srpanj 2022 godine

Potpis Karla Jurendić

## **Pregovaranje u doba pandemije koronavirusa**

### **SAŽETAK**

Rad se bavi istraživanjem utjecaja pandemije koronavirusa na proces pregovaranja u poduzeću pri čemu je provedeno anketno istraživanje na uzorku od 54 hrvatska poduzeća. Temeljem istog došlo se do zaključka kako je pandemija koronavirusa zahtijevala brzu prilagodbu pregovaračkih vještina među hrvatskim poduzećima te da ona imaju dobre tehničke uvjete za provedbu virtualnog pregovaranja. Osim toga, pandemija je primorala hrvatska poduzeća da uvijek ili ponekad pribjegu virtualnom pregovaranju. Također, negativan utjecaj ove pandemije na mentalno zdravlje nije se odrazio na pregovarački proces među ispitanim hrvatskim poduzećima, ali virtualni pregovori tijekom pandemije nisu polučili uspjeh. Ne može se sigurno govoriti o budućnosti virtualnog pregovaranja, no ono ne bi trebala biti potpuna zamjena pregovorima licem u lice kada su oni mogući. Nedvojbeno je da će se u određenoj mjeri virtualna pregovaranja i dalje koristiti pa bi trebalo njegovati i razvijati vještine povezane s istim te ulagati u digitalnu transformaciju poduzeća.

**Ključne riječi:** pregovaranje, virtualno pregovaranje, pandemija, koronavirus, pregovaračke vještine

## **Negotiation in the age of the coronavirus pandemic**

### **ABSTRACT**

The paper deals with the research of the impact of the coronavirus pandemic on the process of negotiations in the company, where a survey was conducted on a sample of 54 Croatian companies. Based on the same, it was concluded that the coronavirus pandemic required rapid adjustment of negotiation skills among Croatian companies and that they have good technical conditions for the implementation of virtual negotiations. In addition, the pandemic has forced Croatian companies to at least sometimes resort to virtual negotiation. Also, the negative impact of this pandemic on mental health did not affect the negotiation process among the surveyed Croatian companies, but virtual negotiations during the pandemic were not successful. The future of virtual negotiation cannot be said for sure, but it should not be a complete replacement for face-to-face negotiations when they are possible. There is no doubt that to some extent virtual negotiation will continue to be used, so the skills associated with it should be nurtured and developed and invested in the digital transformation of enterprises.

**Keywords:** negotiation, virtual negotiation, pandemic, coronavirus, negotiation skills

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada</b> .....	<b>2</b>
2.1. Predmet rada .....	2
2.2. Cilj rada .....	2
2.3. Znanstvene metode.....	3
2.4. Struktura rada.....	4
<b>3. Teorijske osnove pregovaranja</b> .....	<b>5</b>
3.1. Povijest pregovaranja .....	5
3.2. Pojmovno određenje i temeljne značajke pregovaranja .....	6
3.3. Vrste pregovaranja .....	9
3.4. Faze procesa pregovaranja.....	11
3.5. Značajke uspješnog pregovarača i uspješnog pregovaračkog procesa .....	13
<b>4. Pregovaranje u doba pandemije koronavirusa</b> .....	<b>17</b>
4.1. Izazovi pregovaranja u doba pandemije koronavirusa .....	18
4.3. Značajke virtualnog pregovaranja .....	20
4.4. Tehnički i međuljudski preduvjeti uspješnog virtualnog pregovaranja.....	24
4.5. Budućnost virtualnog pregovaranja.....	26
<b>5. Anketno istraživanje o pregovaranju u doba pandemije koronavirusa među hrvatskim poduzećima</b> .....	<b>27</b>
5.1. Uzorak i metode anketnog istraživanja.....	27
5.2. Rezultati provedenog istraživanja .....	28
<b>6. Rasprava</b> .....	<b>47</b>
<b>7. Zaključak</b> .....	<b>54</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>56</b>



<b>Popis tablica .....</b>	<b>60</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>61</b>
<b>Popis grafikona .....</b>	<b>62</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>64</b>

## **1. Uvod**

Ljudi svakodnevno pregovaraju glede mnogih pitanja različite prirode s kojima se susreću. Umijeće pregovaranja za postizanje uspješnog ishoda ključna je vještina u poslovanju. Poslovno pregovaranje jedna je od najizazovnijih komunikacijskih zadaća te se sve više smatra krucijalnim dijelom menadžerskog procesa. Ono je veoma značajno, posebice za poduzeća koja grade dugoročne odnose, stoga je predmetom brojnih akademskih istraživanja. Značaj istog nije se umanjio ni u vrijeme jedne od najvećih svjetskih kriza koja je nastupila 2019. godine, a riječ je o pandemiji koronavirusa. Ipak, uvjeti pregovaranja su se uvelike promijenili tijekom faze strogih restrikcija koje su ograničavale okupljanja, što je uvelike otežalo procese pregovaranja koji počivaju na interakciji licem u lice. Iz tog se razloga javila potreba za provođenje virtualnog pregovaranja. Krizna razdoblja iziskuju posezanje za radikalnim metodama poput ove. Tema je zanimljiva za istraživanje zbog svoje aktualnosti, ali i pružanja procjene budućih trendova temeljem rezultata istraživanja.

## **2. Metodologija rada**

U ovom dijelu diplomskog rada prikazani su predmet rada, cilj rada, znanstvene metode te struktura rada.

### **2.1. Predmet rada**

Brojna su istraživanja ukazala na to da pregovaranje ima veliku ulogu na uspješnost poslovanja. Tako je, primjerice, vidljivo kako prema recentnom istraživanju Vojvodić et al. (2020) na uzorku od 132 ispitanika odnosno menadžera malih i srednjih poduzeća, gotovo trećina njih smatra poslovno pregovaranje konkurentskom prednošću. Analizom i interpretacijom podataka u istraživanju Maitija i Choija (2019) dobiveni su rezultati prema kojima menadžeri u građevinskoj industriji moraju imati dobre pregovaračke vještine koje im mogu omogućiti učinkovito rješavanje sukoba u poduzećima. Učinkovito rješavanje sukoba u poduzeću povećava učinak i produktivnost organizacije pa iz toga slijedi kako pregovaranje uistinu pozitivno pridonosi uspjehu poduzeća te kako je ono jedno od ključnih poslovnih procesa.

Kao takvo, u uvjetima koronakrize značajno se promijenilo. U doba globalne pandemije koronavirusa gotovo mnogi pregovori odvijaju se virtualno. Također, čini se vjerojatnim da će i nakon završetka pandemije cjelokupno radno okruženje menadžera ostati "virtualno". Koronavirus i socijalno distanciranje nametnuli su potrebu za pregovorima na daljinu kao imperativ. Zbog ovog virusa upotreba virtualnih platformi za sastanke je naglo porasla, a stotine milijuna poduzeća prešlo je na *online* poslovanje. Više od 45 milijardi sati provedeno je na *online* sastancima putem Zoom-a tijekom 2020. godine (Iqbal, 2022). Kao rezultat toga, promijenio se način poslovnih odnosa, a internetska komunikacija promijenila je načine pregovaranja. U promijenjenom poslovnom svijetu kakav jest u doba pandemije koronavirusa, prilike za poslovne sastanke licem u lice znatno su smanjene. Nadalje, teže je graditi i održavati odnose. Nedvojbeno je važnost ovladavanja pregovaranjem u novim uvjetima rada stoga ovaj diplomski rad nastoji rasvijetliti istu.

### **2.2. Cilj rada**

U ovom diplomskom radu provodi se anketno istraživanje o pregovaranju u doba aktualne pandemije koronavirusa među hrvatskim poduzećima s ciljem utvrđivanja na koji je način pandemija utjecala na ovaj proces te u kolikoj su mjeri hrvatska poduzeća posegla za upotrebom virtualnog pregovaranja. Dosad nijedan rad se nije bavio ovom problematikom na razini Republike

Hrvatske, stoga ovaj diplomski rad pruža vrijedan doprinos akademskoj zajednici. Dodatni cilj rada je prodrijeti u problematiku budućnosti virtualnog pregovaranja.

Postavljaju se sljedeće hipoteze rada koje se kasnije u raspravi prihvaćaju ili odbacuju:

*H<sub>1</sub>: Pandemija koronavirusa zahtijevala je brzu prilagodbu pregovaračkih vještina među hrvatskim poduzećima.*

*H<sub>2</sub>: Pandemija koronavirusa negativno je utjecala na mentalno zdravlje što se odrazilo na pregovarački proces među hrvatskim poduzećima.*

*H<sub>3</sub>: Hrvatska poduzeća imaju dobre tehničke uvjete za provedbu virtualnog pregovaranja.*

*H<sub>4</sub>: Virtualni pregovori u hrvatskim poduzećima tijekom pandemije koronavirusa polučili su uspjeh.*

*H<sub>5</sub>: Tijekom pandemije koronavirusa u hrvatskim poduzećima pribjeglo se virtualnom pregovaranju.*

### **2.3. Znanstvene metode**

U ovom diplomskom radu koriste se naredne znanstvene metode:

- metoda analize i sinteze (raščlamba kompleksnih cjelina na jednostavne sastavne dijelove te povezivanje manje kompleksnih teorijskih postavki u kompleksniju cjelinu),
- metoda klasifikacije (u svrhu dijeljenja kompleksnijih pojmova na one manje kompleksne, primjerice za prikaz različitih vrsta pregovaranja),
- metoda deskripcije (u svrhu opisivanja činjenica i teorija, primjerice kod pojmovnog određenja i opisivanja temeljnih značajka pregovaranja),
- metoda kompilacije (preuzimanje pojedinih dijelova tuđih zaključaka i opažanja),
- povijesna metoda (za analizu događaja iz povijesti na osnovu različitog dokaznog materijala, primjerice za prikaz povijesti pregovaranja),
- statističko obrađivanje odgovora iz provedenog anketnog upitnika u programu Excel.

## **2.4. Struktura rada**

Rad je podijeljen na tri glavna dijela. Prvi dio rada bavi se teorijskim osnovama pregovaranja što uključuje povijest pregovaranja, pojmovno određenje i temeljne značajke pregovaranja, vrste i faze procesa pregovaranja te značajke uspješnog pregovarača i pregovaračkog procesa. Drugi dio rada bavi se pregovaranjem u doba pandemije koronavirusa što uključuje pregled podataka o pandemiji koronavirusa, izazove pregovaranja u doba pandemije koronavirusa, značajke virtualnog pregovaranja, tehničke i međuljudske preduvjete uspješnog virtualnog pregovaranja te budućnost virtualnog pregovaranja. Treći dio rada odnosi se na anketno istraživanje o pregovaranju u doba pandemije koronavirusa među hrvatskim poduzećima uključujući uzorak i metode anketnog istraživanja te rezultate provedenog istraživanja. Posljednji dio rada donosi raspravu autorice o provedenom istraživanju gdje se vrši dokazivost postavljenih hipoteza u radu. U zaključku rada autorica iznosi vlastite stavove i mišljenja o obrađivanoj tematici rada. Osim toga, u ovom dijelu rada prikazuje se povezanost teorijskog i praktičnog dijela rada.

### 3. Teorijske osnove pregovaranja

Pregovaranje je dio svakodnevnog života, dok je u poslu ključ uspjeha. Kako bi se obradila glavna tematika rada, potrebno je pružiti teorijsku podlogu o osnovama pregovaranja čime se bave naredna potpoglavlja ovog rada počevši s pregledom povijesti pregovaranja.

#### 3.1. Povijest pregovaranja

Riječ pregovarati potječe od latinskog infinitiva *negotari* što znači "trgovati ili poslovati". Sam ovaj glagol izveden je od drugog, *negare*, što znači "nijekati" i imenice, *otium*, što znači "slobodno vrijeme". Stoga bi stari rimski biznismen "nijekao slobodno vrijeme" sve dok se dogovor ne riješi (Curry, 1999). Pregovaranje je među najstarijim ljudskim aktivnostima koja se i u današnje doba gotovo svakodnevno upotrebljava u privatnoj ili poslovnoj interakciji s drugima. Unatoč ovoj činjenici, izučavanje pregovaranja u akademskom kontekstu počelo je poprilično kasno. Tako najraniji radovi ove domene datiraju iz konca šezdesetih godina dvadesetog stoljeća (Dobrijević, 2011:144).

Određivanje podrijetla radnje pregovaranja težak je zadatak, međutim, moguće je vratiti se na samo ishodište odnosa među ljudskim skupinama, kada su članovi jedne grupe ili klana prilazili drugoj radi razgraničenja teritorija, zahtijevali suradnju za lov na životinje ili dogovarali primirje. Kroz povijest čovječanstva postoje mirni kontakti između predstavnika različitih skupina u cilju postizanja dogovora o pitanjima od zajedničkog interesa (CEUPE Magazine, 2022). Moguće je da su te akcije postavile temelje za ono što se danas smatra pregovaranjem. Kroz povijest se riječ "pregovori" naširoko koristila za rješavanje sukoba ili za uspostavljanje posredničkih saveza između uključenih gospodarstvenika. Iz tog razloga dobro pregovaranje dobiva temeljnu važnost za postizanje boljih životnih odnosa te posljedično ugodnijih i čvršćih pozicija. Zbog svih ovih razloga, pregovaranje zaslužuje proučavanje.

Kapoorova studija iz 1970. godine možebitno je jedna od prvih koja se bavila izučavanjem pregovora, a osobito međunarodnih poslovnih pregovora. Ista se bazirala na Aharonijevu studiju o procesu odlučivanja o stranim ulaganjima iz 1966. godine. Prema potonjoj, priroda odnosa među pregovaračima ima utjecaja na proces pregovaranja, kao i različite interesne skupine koje različito izražavaju svoje stavove. Kako bi se bolje shvatila priroda pregovaranja, važno je razumjeti varijable koje utječu na isto. Značaj okolnih razlika, koje otežavaju proces pregovaranja,

dokumentiran je preko dvadeset godina. Njihov utjecaj i danas plijeni veliki interes (Dobrijević, 2011:144).

Tijekom 1960-ih i 1970-ih godina proučavanje pregovaranja bilo je područje unutar domene socijalne psihologije. Tijekom tog razdoblja studija pregovaranja prvenstveno se fokusirala na dva područja istraživanja: a) individualne razlike pregovarača kao što su demografski čimbenici (npr. spol) i čimbenici osobnosti (npr. makijavelizam), i b) situacijske ili kontekstualne značajke (npr. moć) koje olakšavaju ili ometaju pregovarački proces. Tijekom 1980-ih i 1990-ih godina istraživanje pregovaranja bilo je pod jakim utjecajem teorije igara i bihevioralne perspektive donošenja odluka, ali je ostavilo neispitane značajne društvene komponente procesa pregovaranja. Iz tog su razloga, od kasnih 1990-ih godina, uloženi opsežni napor za ponovnim uvođenjem društvenih čimbenika u proučavanje pregovaranja i uključivanje istih u perspektivu bihevioralnih odluka. Emocije i društveni odnosi među ključnim su socijalno-psihološkim čimbenicima koje učenjaci i praksa pregovaranja nastoje istražiti tijekom ovih desetljeća (Prassa i Stalikas, 2020:116).

Zahvaljujući doprinosima znanstvenika i praktičara iz različitih disciplina kao što su ekonomija, pravo, međunarodni odnosi, psihologija, matematika i upravljanje sukobima, danas je dostupna mnogobrojna literatura o pregovaranju koja pomaže praktičarima da bolje razumiju dinamiku pregovaranja.

### **3.2. Pojmovno određenje i temeljne značajke pregovaranja**

Na današnjim sve konkurentnijim poslovnim tržištima, prodavači i kupci podjednako doživljavaju sve veći pritisak da postignu najbolji mogući rezultat u svakoj transakciji. Posljedično, uspješno vođenje pregovora postaje sve važnije. U literaturi se nailazi na mnoštvo definicija pregovaranja što svjedoči o kompleksnosti ovog procesa i nejednoznačnosti pojma. Tako je prema Šlogar i Cigan (2012:206) pregovaranje „temeljno sredstvo dobivanja onoga što se želi od drugih s ciljem postizanja sporazuma onda kada pregovaračke strane imaju pojedine zajedničke te pojedine suprotne interese.“ Nadalje se pregovaranje smatra „komunikacijskim procesom najmanje dviju razumnih i zainteresiranih strana posredstvom kojeg pokušavaju doći do zajedničkog rješenja za svoje interese i potrebe“ (Tudor, 2009:14).

Prema Cohenu (2014:3) “pregovaranje je proces cjenkanja u sklopu kojeg svaka strana nužno nešto daje da bi uzela. Ukoliko je pregovarački proces dobro proveden, završava zadovoljstvom objiju strana te njihovom posvećenosti ispunjenju dogovora”. Nierenberg i Ross (2005:10) tvrde kako je „pregovaranje proces tijekom kojeg ljudi ili skupine ljudi međusobno razmjenjuju mišljenja u svrhu mijenjanja svojih odnosa”. Pored navedenog, „pregovaranje je kontroliran komunikacijski proces koji za cilj ima riješiti sukobe interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana“ (Segetlija, 2009:9). Wall (1985) citiran u Jack i Samuel, (2003:299) definira pregovore kao “proces kroz koji dvije ili više strana traže prihvatljivu stopu razmjene za stavke koje posjeduju ili kontroliraju”.

Rubin i Brown (1975:25) definiraju pregovore kao „proces u kojem dvije ili više strana pokušavaju dogovoriti što bi svaka trebala dati i primiti u transakciji.“ Prema Correa i Navarrete (1997:599) pregovaranje je “proces postizanja prihvaćanja ideja, ciljeva i interesa te traženje najboljeg mogućeg rezultata, na način da sve strane imaju koristi”. Zaključuje se kako je pregovaranje svako nastojanje utjecanja na osobu ili skupinu ljudi razmjenom ideja ili nečim od materijalne vrijednosti. Jasno je da je riječ o procesu koji se koristi za zadovoljenje potreba kada netko drugi kontrolira ono što je željeno. Svaka želja koju netko želi ispuniti ili svaka potreba koju je netko prisiljen zadovoljiti potencijalne su situacije za pregovore. Općenito, pregovaranje se shvaća kao proces u kojem se pregovaračke strane nastoje dogovoriti o pitanjima koja su od interesa za obje. Taj se proces odvija u okviru koji je također od zajedničkog interesa, a koji se očituje u praktičnosti održavanja komunikacije. Do pregovora između poduzeća, skupina ili pojedinaca obično dolazi jer jedan ima nešto što drugi želi i spreman je pregovarati kako bi to dobio (Alvarez Vasquez et al., 2018). Dakle, radi se o procesu koji uključuje dvije ili više strana, sa zajedničkim interesima, ali istovremeno i sukobljenim interesima, koje se dobrovoljno sastaju kako bi iznijele i razgovarale o zajedničkim prijedlozima u svrhu postizanja sporazuma.

Od svih komunikacijskih vještina, vještinu pregovaranja uglavnom koriste menadžeri prodaje. Ovo je najvažnija vještina potrebna prodajnoj snazi kao alat za uvjeravanje budućeg kupca da kupi ideju, proizvod ili uslugu. U upravljanju prodajom, pregovaranje se može koristiti za rješavanje sukoba koji bi mogao nastati kao rezultat stvari koje nisu jasno razjašnjene nijednoj strani transakcije ili od strane same prodajne osobe. Pregovaranje je važno, jer ukoliko je učinkovito, ono pozitivno utječe na poslovni dogovor (Kabouh et al., 2015:122).



Ljudi pregovaraju iz nekolicine razloga, a oni su sljedeći (Lewicki et al. 2009:4):

- dogovor glede načina podjele ili razdjele nekog ograničenog resursa poput zemlje, vremena ili imovine;
- kreiranje nečeg novog odnosno stvaranje nečeg što ne posjeduje nijedna od strana i što ne bi mogla samostalno stvoriti;
- rješavanje problema ili nesuglasica s drugom stranom.

Pregovaranje se smatra uspješnim kada su strane na kraju procesa međusobno posvećene ispunjavanju postignutog sporazuma. Pri tome je pravednost ključna stavka uspješnog pregovaranja. (Cohen, 2014:3). Praktički svaku poslovnu suradnju treba voditi pregovorima. Učinkovito pregovaranje glavna je briga svih rukovoditelja, vođa i menadžera u poslovnom svijetu. U svakom trenutku njihove pregovaračke vještine trebale bi se poboljšavati. Pregovaranje nije sposobnost s kojom se pojedinac rađa, već sposobnost koja se može naučiti i razviti tijekom života. Jedini ključ za postanak uspješnog poslovnog pregovarača je učenje vještina pregovaranja i njihovo kontinuirano usavršavanje (Steele i Beasor, 2017:3).

Postoji nekoliko karakteristika koje su zajedničke svim pregovaračkim situacijama kako slijedi (Lewicki et al. 2009:6-8):

1. Postoje najmanje dvije strane – odnosno najmanje dva pojedinca, najmanje dvije grupe ili organizacije.
2. Postoji konflikt želja ili potreba između najmanje dvije strane - ono što želi jedna strana nije neophodno ono što želi druga, a strane moraju pronaći način na koji će riješiti konflikt.
3. Strane svojevoljno pregovaraju - odnosno pregovaraju jer smatraju da će na taj način bolje proći nego da tek prihvate ono što bi im druga strana dobrovoljno prepustila ili dala. Pregovaranje je uvelike dobrovoljan proces. Pregovara se jer se smatra da je moguće ostvariti bolji rezultat ili ishod nego što bi se ostvario odsustvom pregovaranja ili da se jednostavno prihvati ono što nudi druga strana. Riječ je o strategiji koja se koristi po vlastitom izboru, a rijetko jer je tako traženo.
4. Pri pregovaranju očekuje se proces “davanja i uzimanja” koji je osnova same definicije pregovaranja. Očekuje se da će se obje strane odmaknuti od svojih početnih tvrdnji, zahtjeva ili molbi, ili da će ih izmijeniti. Unatoč tomu što se obje strane u početku mogu snažno zalagati za ono što žele, potičući drugu stranu da prva odustane, na koncu će obje

izmijeniti svoju početnu poziciju da bi se mogao postići dogovor. Kod uistinu kreativnih pregovora kompromis ne mora biti neophodan, već strane mogu pronaći rješenje koje ispunjava ciljeve svih strana.

5. Strane biraju pregovaranje i nastoje postići dogovor umjesto upuštanja u otvoren sukob i prepuštanja rješavanja spora nekom višem autoritetu. Pregovaranju se pristupa kada strane same nastoje pronaći rješenje konflikta, kada nema fiksnog ili utvrđenog skupa postupaka i pravila za rješavanje konflikta ili kada odluče zaobići takva pravila.
6. Uspješno pregovaranje uključuje upravljanje opipljivim čimbenicima (*tangibles*, npr. cijena ili uvjeti dogovora), ali i rješavanje neopipljivih čimbenika (*intangibles*). Neopipljivi čimbenici podrazumijevaju pozadinsku psihološku motivaciju koja izravno ili neizravno ima utjecaja na ljude pri pregovaranju. Neki od primjera potonjih uključuju (1) potrebu za “pobjedom”, većom uspješnosti od druge strane ili neporaženošću od druge strane; (2) potreba odavanja “dobrog”, “sposobnog” ili “čvrstog” dojma pred ljudima koje se predstavlja; (3) potreba za obranom nekog važnog načela ili presedana u pregovaranju; i (4) potreba za “poštenim” ili “časnim” djelovanjem ili zaštitom vlastitog ugleda. Neopipljivi čimbenici nerijetko izvire iz osobnih emocija i vrijednosti te mogu uvelike utjecati na proces i ishode pregovaranja. Gotovo ih nije moguće ignorirati jer imaju utjecaja na procjenu onoga što je ispravno, pošteno ili prikladno pri rješavanju opipljivih čimbenika.

Iz svega navedenog da se zaključiti kako je pregovaranje u suštini tehnika raspravljanja među pojedincima kako bi se došlo do zajedničkog dogovora u kojem svatko dobiva nešto, a pri čemu se izbjegavaju sukobi. Većinom je presudno za uspjeh poslovnog dogovora.

### **3.3. Vrste pregovaranja**

U procesu pregovaranja bitno je razlikovati dvije osnovne vrste pregovaranja: distributivno i integrativno pregovaranje. Potonje se uglavnom razlikuju po vrsti odnosa među pregovaračima. Distributivno pregovaranje uglavnom se temelji na neosobnoj prirodi pregovaranja i obično se ne koristi za izgradnju odnosa. Suprotno tomu, integrativno pregovaranje temelji se na stvaranju koristi za obje strane koje mogu doprinijeti stvaranju dugoročne veze (Spangle i Isenhardt, 2003: 13-15).

U distributivnom pregovaranju se strane natječu oko raspodjele fiksne sume vrijednosti. Ovdje je ključno pitanje: „Tko će tražiti najveću vrijednost?“. U distributivnim pregovorima, dobit jedne



strane ostvaruje se na račun druge. Kod integrativnog pregovaranja strane surađuju kako bi postigle maksimalnu korist integracijom svojih interesa u sporazum. Ovi poslovi se odnose na stvaranje vrijednosti i traženje iste (Wheeler, 2003:2).

Distributivno pregovaranje naziva se i *win-lose* pristup temeljen na natjecateljskom stilu. Ova vrsta pregovaranja naglašava raspodjelu ili podjelu predmeta pregovaranja između strana uključenih u proces pregovaranja. To znači da netko dobiva, a netko gubi. Jednako tako, svatko nastoji zaštititi svoju korist, a nitko se ne osvrće na interese druge strane. U distributivnom tipu pregovaranja također postoje neka provjerena načela i strategije. Najvrjednija informacija je najbolja alternativa pregovaraču za postizanje sporazuma (ili BATNA). Ništa ne može zamijeniti moć jake BATNE (Thompson, 2001: 60). Prodavateljev cilj u distributivnom pristupu je, dakle, pregovarati o što višoj cijeni, dok je cilj kupca pregovarati o što nižoj cijeni. Tako se prodavač i kupac natječu u traženju najveće moguće vrijednosti za sebe.

Za razliku od distributivnog pregovaranja, integrativno pregovaranje poznato pod nazivom *win-win* pregovaranje, temelji se na suradničkom stilu. Integrativno pregovaranje održava određenu razinu suradnje kako bi se postigli rezultati od kojih obje strane mogu imati koristi. Ovaj tip pregovaranja zahtijeva visok stupanj povjerenja, a zapravo i neku vrstu odnosa. Trebalo bi završiti ishodom u kojem svi dobiju nešto (Thompson, 2001:82). Prema profesionalnim pregovaračima, ova vrsta pregovaranja je najbolji način za stvaranje dugoročne veze za postizanje obostranog dobitka. Naziv *win-win* pregovaranje implicira kako sve strane dobiju sve što žele, a to je rijedak slučaj. Vjerojatnije je da svatko radi kompromis kako bi dobio stvari koje najviše cijene, dok se odriču drugih, manje kritičnih čimbenika (Wheeler, 2003:6).

Jasno je da se strategije distributivnog i integrativnog pregovaranja uvelike razlikuju jedna od druge i pretpostavljaju različite skupove vrijednosti, svrha i ishoda. Glavne razlike između distributivnog i integrativnog pregovaranja sažeto prikazuje tablica 1.

Tablica 1. Glavne razlike između distributivnog i integrativnog pregovaranja (Getsmarter, 2020)

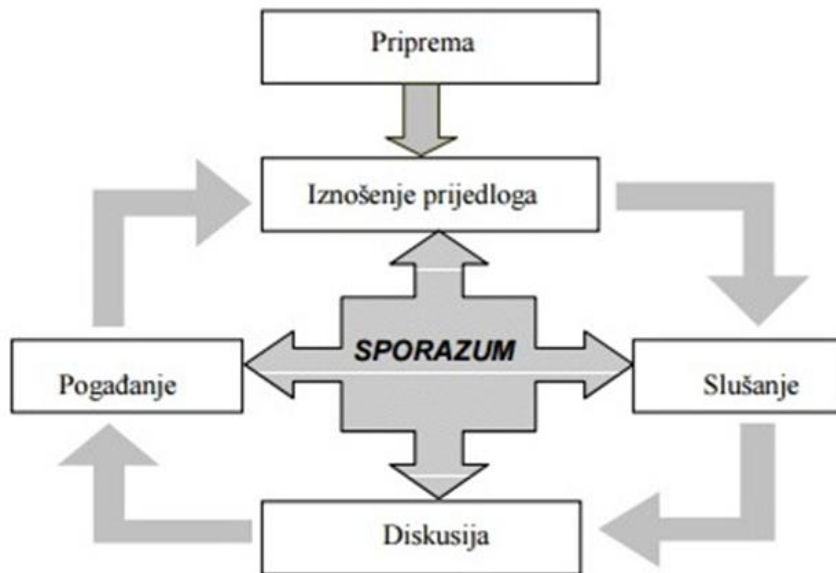
<b>Distributivno pregovaranje</b> 	<b>Integrativno pregovaranje</b> 
<i>Win-lose</i> scenarij u kojem jedna strana ima snažniju prednost.	<i>Win-win</i> ishod za sve uključene strane bez obzira na percipirane prednosti.
Visoko kompetitivne prirode gdje se strane međusobno smatraju suparnicima.	Suradničke prirode gdje se strane ponašaju kao saveznici.
Može rezultirati intenzivnim konfliktom u scenariju u kojem pobjednik uzima više ili sve.	Učinkovita strategija za upravljanje konfliktom.
Fokusira se na najbolji ishod za pojedinca gdje je pregovarač povjeren ispunjavanju vlastitih interesa, bez obzira na implicirani gubitak drugih.	Fokusira se na obostrano koristan ishod za sve strane i pronalaženje rješenja koja će najbolje zadovoljiti svačije potrebe.
Komunikacija je kontrolirana i selektivna.	Komunikacija je otvorena i konstruktivna.

Iz navedenih činjenica uviđaju se temeljne razlike između distributivnog i integrativnog pregovaranja. Prvo ne uvažava potrebe druge strane pri sklapanju dogovora, već se fokusira na minimiziranje gubitaka odnosno što boljeg ishoda od druge strane. Suprotno tomu, integrativno pregovaranje inicijalno pretpostavlja kako s obje strane moraju osjećati kao da su se jednako obvezale na zaključenje dogovora ili da se obje strane moraju osjećati kao da su jednako uložile. Distributivno pregovaranje nerijetko prate sukobi s obzirom na to da obje strane nastoje izgubiti manje od one druge. Integrativno pregovaranje većinom je manje popraćeno napetostima jer su obje strane ušle u pregovore pripremljene na kompromis u svrhu pronalaženja kompromisnog rješenja.

### 3.4. Faze procesa pregovaranja

Za svaki je proces karakterističan prolazak kroz faze, pa tako i pregovaranje ima svoje faze. One se odvijaju sukcesivno odnosno imaju svoj početak i kraj. Za uspjeh pregovaranja nužna je dobra priprema koja podrazumijeva razumijevanja problema, poznavanje kulturoloških razlika, a nerijetko i povijest druge strane u pregovaranju. Planiranje i učinkovita strategija najznačajniji su

preduvjeti postizanja ciljeva pregovaranja. Uspješna priprema iziskuje temeljito opisivanje ciljeva (Lewicki et al., 2009:102-103). Slika 1. prikazuje faze procesa pregovaranja.



Slika 1. Faze procesa pregovaranja

Izvor: Tomašević Lišanin, (2004:151)

Prva i najznačajnija faza svakoga pregovaračkog procesa odnosi se na pripremu i planiranje pregovora. Smatra se da ova faza donosi 70% do 90% uspjeha u pregovaranju. Temeljni zadatak ove faze ogleda se u utvrđivanju i proučavanju raspoloživih izvora informacija. Na temelju istih, preispituju se i ustanovljuju vlastite potrebe, želje i mogućnosti te, što je najbolje moguće, procjenjuju za poslovnog partnera s kojim se pregovara. U ovoj fazi potrebno je voditi računa o organizacijskim potrebama, ali i individualnim obilježjima te potrebama osoba koje će biti uključene u proces pregovaranja. Potrebno je predvidjeti stavke koje mogu biti ključne ili problematične na putu do sporazuma, kao i predvidjeti te uzeti u obzir različite scenarije i alternativne prihvatljive pozitivne ishode (Tomašević Lišanin, 2004:150-151).

Druga faza procesa pregovaranja je sama pregovaračka sesija odnosno susret u kojem se želi postići sporazum. Već je na početku susreta nužno poduzeti sve mjere umanjivanja potencijalnih tenzija te izraziti želju i namjeru za pozitivnim ishodom pregovora za sve uključene strane. Pregovaračka sesija u suštini uključuje sljedeće elemente: usklađivanje i potvrđivanje dnevnog reda odnosno

iznošenja stavki o kojima će biti govora, ako to nije ranije izvršeno. Potom pregovaračke strane iznose vlastita viđenja stanja na osnovu kojih bi se morale resorbirati ili bar razabrati polazne pozicije i stvarne potrebe svake strane. Sljedeći korak odnosi se na konkretne prijedloge i raspravu glede razlika u stajalištima, iznošenje argumenata, preispitivanje potencijalnih povoljnih rješenja, stavaka i ustupaka o kojima je moguće razgovarati kao o predmetu eventualne razmjene te konačno pogađanje glede uvjeta razmjene. Pri pogađanju je neophodno voditi brigu o tome da se za ustupke uvijek dobije ono što je približno vrijednosti zauzvrat i da se ne pristaje na neželjeno (Tomašević Lišanin, 2004:151).

Veoma značajan element svakog pregovaranja odnosi se na uspješnu komunikaciju posredstvom koje je moguće bolje shvatiti potrebe i strategije druge strane te otvoriti mogućnosti za razmjenu mišljenja i pronalazak novih, obostrano prihvatljivih i kreativnih rješenja. Nerijetko je najznačajnija komponenta procesa komunikacije pravilno interpretiranje i aktivno slušanje izrečenog. Također važnu ulogu ima postavljanje pitanja te opažanje neverbalnih znakova koji pomažu detektirati stvarno psihičko i emotivno stanje osoba s kojima se razgovara. U kolaborativnom pristupu pregovaranja partneri nastoje izbjeći riječi i postupke koji bi mogli rezultirati eskalacijom konflikta ili izražavanjem vlastite nadmoći jer to ne donosi pozitivno ozračje i povjerenje pri pronalasku povoljnih rješenja za obje strane (Tomašević Lišanin, 2004:152). Pregovaranje završava zaključenjem ugovora odnosno sporazuma. Pregovarači sklapaju posao nakon što postignu dogovor. Faza sklapanja posla dolazi nakon što su obje strane postigle ono što su željele, nakon dokumentacije sporazuma te nakon što su pregovarač i njegov suradnik dogovorili detalje posla. Ugovor se može potpisati kada se ispune ovi koraci.

### **3.5. Značajke uspješnog pregovarača i uspješnog pregovaračkog procesa**

Odabir najprikladnije strategije nije dovoljan i ne jamči postizanje najboljih dogovora. Osobne vještine i karakteristike pregovarača utječu na konačne ishode pregovaračkih procesa. Postizanje boljih rezultata podrazumijeva razvoj nekoliko sposobnosti i ponašanja. Da bi pregovarač bio učinkovit, on mora imati umijeće komuniciranja s drugima i uvjeravanja drugih, budući da vlastita intuicija i vještine percepcije nisu dovoljne. Učinkoviti pregovarači moraju biti sposobni identificirati, razumjeti i predvidjeti alternative druge strane te razumjeti razliku između distributivnog i integrativnog pristupa procesu pregovaranja. Mogućnost razlikovanja

distributivnih od integrativnih akcija omogućuje pregovaračima povećanje kvalitete svojih ishoda dodajući vrijednost ishodima svih uključenih strana (Bazerman i Neale, 1992). Važno je imati kontrolu nad sobom, imati sigurnost te tražiti saznanja o temi pregovora i interesima druge strane, odnosno proučiti drugu stranu i identificirati zajedničke čimbenike kako bi se olakšao proces postizanja boljeg dogovora između obje strane. Za to je potrebna dobra i jasna komunikacija te sve što je rečeno treba biti povezano i jasno, bez nejasnoća. Također je potrebno umijeće slušanja. Pogrešno je misliti da osoba koja najviše govori ima kontrolu nad pregovorima. Ukoliko osoba previše priča, može dati informaciju koja će dati prednost protivniku. Uspješan pregovarač je etičan. Pregovori nisu borba. Etičnost i sposobnost razmatranja interesa druge strane pogodovat će poštenom, trajnom sporazumu i donijeti druge mogućnosti dogovora u budućnosti s istim ili drugim pojedincima. Primjena najučinkovitijih pregovaračkih strategija pretpostavlja duboko poznavanje zakona, običaja i uvjerenja sugovornika (Soares Viana i Rocha Borges, 2015:136-137).

Neki pregovarači postižu bolje rezultate od drugih, što je posljedica njihovih osobnih kvaliteta. Ne postoje dva jednaka pregovarača te je svaki drugačiji, kao rezultat vlastitih osobnih kvaliteta koje se pak razlikuju od pregovarača do pregovarača. Te razlike odražavaju moć koju pruža nekoliko osobnih kvaliteta. Neke od tih kvaliteta su (Lewicki et al., 1996):

- Uvjerljivost – kada uvjerava drugu stranu, pregovarač može imati tri različite svrhe: uvjeriti ih da vide stvari iz drugačije perspektive; uvjeriti ih da je njihov pristup netočan; ili utjecati na njih da koriste suradnički pristup. Uvjerljivost je jedan od najznačajnijih izvora moći i razlog je uspjeha nekih pregovarača.
- Ustrajnost – pregovarač tijekom pregovaranja doživljava uspone i padove te je važno biti ustrajan na putu za postizanje ciljeva.
- Osobni integritet – u situacijama pregovaranja osobni integritet ima moć gradnje povjerenja, što navodi drugu stranu da bude spremnija na pregovore. Zbog dobre reputacije osobnog integriteta obično druga strana ima više povjerenja

Osim ovih kvaliteta, i osobni ugled se smatra izvorom moći u slučaju da je pozitivan (Lewicki et al., 1996). Neke od karakteristika uspješnih pregovarača koje navodi Siedel (2018) jesu „empatija, samokontrola i samosvijest“. Unatoč tomu što se na glavninu stvari u procesu pregovaranja može imati utjecaja, postoje određene iznimke. Primjerice, pri procesu pregovaranja može doći do neočekivanih situacija pa pregovarači mogu imati neprimjerene reakcije. Kako bi se minimizirao

broj takvih reakcije, tijekom pregovora uvijek je potrebno zadržati staložen i miran stav te unaprijed razmišljati o tome koja reakcija će što izazvati.

Snažni pregovarači vladaju pisanom, verbalnom i neverbalnom komunikacijom. Oni usvajaju svjestan, asertivan pristup svojoj komunikaciji. Dobri pregovarači su (Business Queensland, 2016):

- fleksibilni,
- kreativni,
- svjesni sebe i drugih,
- dobri planeri,
- pošteni, čestiti,
- orijentiran na *win-win* ishod,
- dobri komunikatori.

U praksi se većinom nailazi na dvije vrste pregovarača (Biondić Vince, 2012:36-37):

- Tvrđi (Rambo) - u manjini su, ali se najdulje pamte. Protivnici su, a za cilj imaju pobjedu u pregovorima te su tvrdi prema problemu i ljudima. Ne slušaju i ne prihvaćaju „ne“ kao odgovor.
- Meki (mekušci) – u većini su. Mekušci su prijatelji, popuštaju pred pritiskom, imaju problema s rezultatima i sa životom u zabludama. Meki su prema problemu i ljudima.

Uspješni pregovarači nisu ni pretjerano tvrdi ni meki, već su pronašli zlatnu sredinu. Potonju je našao onaj pregovarač koji pri pregovaranju zauzima stav, sluša druge sudionike te je svjestan da će u pregovorima morati nešto dati da bi nešto dobio. Guasco i Robinson (2007:132) ističu kako je “postizanje sporazuma na kraju pregovora mjesto gdje blistaju strateški pregovarači. Oni znaju da moraju biti precizni i jasni, pazeći da obje strane znaju i razumiju odredbe i uvjete sporazuma. Uspješni pregovarači također odmah slijede izradu i potpisivanje pisanog sporazuma. Odgoda samo pruža priliku da se dogovor preispita i pregovara. Strateški pregovarač shvaća da se sklapanje posla svodi na detalje.” Informacija je jedan od ključnih aspekata u pregovorima. Stoga su kvalitetne informacije ono što određuje razine ishoda dogovorenih sporazuma. Informacije dobre kvalitete postižu se kada se informacije filtriraju razlikovanjem uistinu pouzdanih i relevantnih informacija te dostupnih informacija. Ponekad se dostupne informacije percipiraju kao pouzdane



kada to nisu. Pregovarač bi trebao imati sposobnost prepoznavanja te korištenja pouzdanih i relevantnih, a ne samo dostupnih informacija (Bazerman i Neale, 1992).

Uspješnost pregovaranja mjeri se po mogućnostima koje se pruže i iskoriste pri pregovaranju te po ostvarenju prethodno postavljenih ciljeva. U idealnom slučaju uspješan pregovor je onaj u kojem se mogu napraviti ustupci koji jednoj strani malo znače, a drugoj puno. Pristup pregovarača trebao bi poticati dobru volju, bez obzira na razlike u stranačkim interesima. Uspješni pregovori ostavljaju svaku stranu zadovoljnom i spremnom za ponovno međusobno poslovanje (Business Queensland). Može se reći da je uspješan pregovarač onaj koji posjeduje kombinaciju urođenih karakteristika i relevantnih iskustava u profesionalnoj praksi. Krucijalna vještina uspješnog pregovaranja ogleda se u prebacivanju situacije na *win-win* čak i ako se naizgled čini kao *win-lose* situacija. Većina pregovora ima barem neke od elemenata *win-win* situacije. Pregovori koji rezultiraju uspjehom nerijetko su determinirani pronalaženjem *win-win* aspekta u svim situacijama. Za *win-lose* ishod potrebno se opredijeliti samo ukoliko ništa drugo ne preostaje.

#### 4. Pregovaranje u doba pandemije koronavirusa

Pandemija koronavirusa istaknula je sve veću potrebu za ponovnom procjenom načina komunikacije jedni s drugima, kako s osobnog tako i s profesionalnog stajališta. Sada je to stvarnost za većinu globalne radne snage. Pandemija koronavirusa uzrokovala je probleme brojnim poduzećima. Malo poduzeća posluje unutar onoga što bi se moglo nazvati 'normalnim' okvirom. Lanci opskrbe i prodajni kanali dramatično su promijenili oblik: brzina i putovi do tržišta su jako pogođeni. Rad od kuće nekoć je bio izbor koji je davan nekolicini odabranih. Fizički prostor je prazan, ali je iskorištenost digitalnih kapaciteta na rekordnoj razini. Socijalno distanciranje ograničilo je operativni opseg i brzinu. U kontekstu pregovaranja nameću se pitanja poput: Kako učinkovito pregovarati *online* u profesiji koja se u velikoj mjeri oslanja na odnose uspostavljene za pregovaračkim stolom? Kako pregovarati kada fizički pregovarački stol ne postoji? Danas je nova normalnost prisilila poduzeća da se prilagode i pronađu nove načine poslovanja prema strogim sigurnosnim standardima. Pregovaranje u ovim teškim vremenima može biti neugodan zadatak za mnoge vlasnike poduzeća, osobito ako postoji dugogodišnji radni odnos.

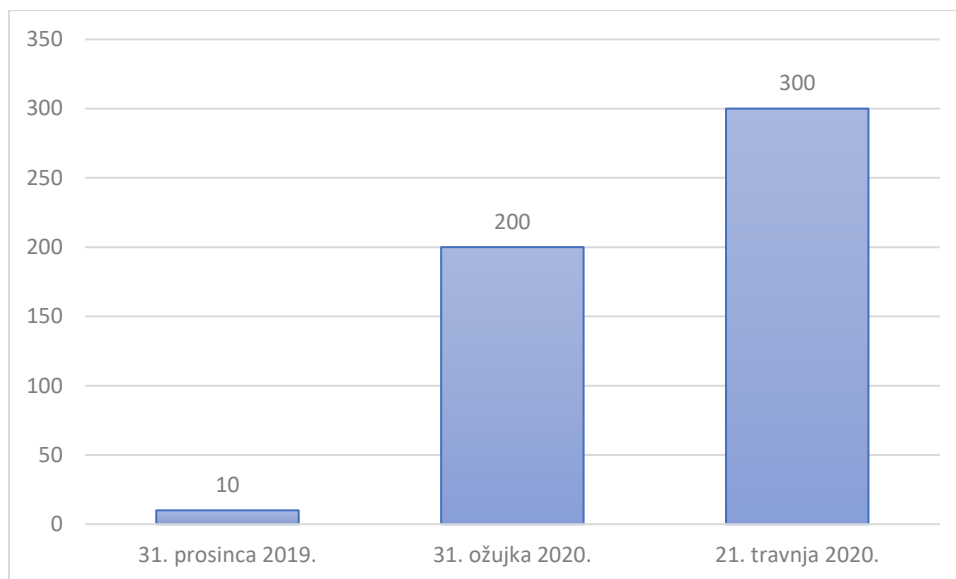
Pandemija koronavirusa glavna je globalna zdravstvena kriza današnjeg doba i najveći izazov s kojim se čovječanstvo suočilo od Drugog svjetskog rata. Otkako se krajem 2019. godine pojavio u Aziji, virus se proširio na sve kontinente osim Antarktiku. Svijet je pribjegao obveznim nefarmaceutskim intervencijama (NPI), uključujući *lockdown*, pokrivanje lica i socijalno distanciranje, kako bi ublažio učinak bolesti prije nego što postanu dostupne učinkovite farmaceutske intervencije (npr. cjepiva) (Chen i Hu, 2022:2).

Svjetska trgovinska organizacija (WHO) je ovu novu bolest koronavirusa proglasio pandemijom 11. ožujka 2020. godine (Mohan i Nambiar, 2020:3). Evidentno je pandemija koronavirusa mnogo više od zdravstvene krize te ima potencijal stvaranja razorne društvene, ekonomske i političke krize koje će ostaviti duboke ožiljke. Socijalno distanciranje, koje se naziva i fizičko distanciranje, jedna je od mjera Vladi diljem svijeta, a podrazumijeva izbjegavanje ili ograničavanje kontakta licem u lice s drugima kako bi se usporilo izbijanje koronavirusa i izravnala krivulja infekcije. Ozbiljnost provedbe ove mjere razlikuje se među zemljama čije usvajanje predstavlja niz ovih praksi: održavanje 1,5 ili 2 metra udaljenosti od drugih ljudi, ostanak kod kuće, zabrana grupnih ili masovnih okupljanja, sportskih događaja, vjerskih okupljanja, zatvaranje škola/fakulteta/sveučilišta (online edukacija), zatvaranje poslovanja i blokade u zemlji (Moradi,

2022). Mjere socijalnog distanciranja mogu biti učinkovite protiv pandemija, ali su potencijalno štetne za gospodarstvo. Posebno su ranjiva poduzeća koja se uvelike oslanjaju na komunikaciju licem u lice ili fizičku blizinu kada proizvode proizvod ili pružaju uslugu. Evidentno je kako je pandemijom koronavirusa promijenjen način poslovanja te u se u narednim potpoglavljima rada nastoji utvrditi na koji je način i u kolikoj mjeri ova situacija utjecala na proces pregovaranja.

#### **4.1. Izazovi pregovaranja u doba pandemije koronavirusa**

Tijekom izbijanja pandemije putovanja su bila ograničena, ljudi su morali ostati i raditi od kuće, a vlasti su nametnule *lockdown*. Stoga su sve interakcije licem u lice postale otežane ili gotovo nemoguće. Sastanci, posjeti i prezentacije sada su virtualni, putem videokonferencije ili na neki drugi način. Način djelovanja se mijenja, ne samo od zemlje do zemlje, već i od sektora do sektora. Izazovi s kojima se svijet suočava uslijed pandemije odredit će koja su poduzeća spremna za budućnost, a koje nisu. Točnije, umijeće planiranja i provođenje strategije temeljene na suočenim uvjetima ključ je preživljavanja. Pregovaranje je također izravno doživjelo promjene zbog pandemije. Pregovaranje je pod snažnim utjecajem „ljudskog“ faktora kojeg čine odnosi i s vremenom se otvara novim pristupima. Imajući to na umu, također je potrebno preispitati ili kalibrirati vještine (The Procurement, 2021). Pandemija koronavirusa je nedvojbeno preobrazila poslovanje, a time i proces poslovnog pregovaranja. Epidemiološke okolnosti iziskivale su brzo prilagođavanje od strane poduzeća-. Videotehnologije i ostala tehnološka komunikacijska sredstva (npr. *e-mail*) počela su se primjenjivati više nego ikad (Galović, 2021). O potonjem, između ostalog, svjedoče i podaci o broju sudionika na dnevnim sastancima putem Zoom-a (izraženo u milijunima) od 2019. do 2020. godine širom svijeta kako prikazuje grafikon 1.



Grafikon 1. Broj sudionika na dnevnim sastancima putem Zoom-a (u mil.), 2019.-2020.

Izvor: Statista (2021)

Do travnja 2020. godine Zoom platforma je imala 300 milijuna sudionika na dnevnim sastancima diljem svijeta. Samo šest mjeseci prije toga, na kraju 2019. godine, taj broj iznosio je 10 milijuna. Izbijanje pandemije koronavirusa navelo je poduzeća širom svijeta da usvoje Zoom kao rješenje kako bi ostali povezani sa zaposlenicima i klijentima kada rade s različitih lokacija. Ovo je uzrok povećanja korištenja platforme 2020. godine.

Dakle, pojedinci i poduzeća od ožujka 2020. godine uveli su novi način pregovaranja koji je u većini slučajeva virtualan i više nije licem u lice. U interakcijama na daljinu kontakt očima je smanjen, a pregovori mogu biti hladniji i može nedostajati empatije. Rad na riječima i biranju istih bitno je za zadobivanje povjerenja sugovornika. Kada je u pitanju virtualno pregovaranje, još je uvijek dug put do što uspješnijeg *online* repliciranja poslova koji se postižu osobnim putem. Mnogi još uvijek ne razumiju da način na koji se poruke isporučuju i primaju *online* može biti vrlo različit. Izazovi pregovaranja u razdoblju aktualne pandemije ogledaju se u činjenici da su ljudi prisiljeni biti socijalno distancirani, manje je fizičkog dodira (rukovanje), izostaju pregovori licem u lice gdje je moguće kroz govor tijela razotkriti skrivene poruke pregovarača.

Pregovarači diljem svijeta sada su primorani komunicirati putem internetskih medija, što zahtijeva brzu prilagodbu svojih vještina kako bi osigurali maksimalnu učinkovitost u postizanju rezultata za svoje klijente u čisto digitalnom okruženju. Nadalje, socijalna razdvojenost ima utjecaje na

mentalno zdravlje, na odnos s drugom stranom pregovora, a posljedično i na ishod istog. Dobar odnos se ne temelji samo na asertivnoj komunikaciji, već i na emocionalnom kliku pri susretu uživo, srdačnosti, rukovanju, ugodnom *small talk-u*, pozitivnoj gestikulaciji, boji glasa te prilagođenoj glasovnoj intonaciji i frekvencijskom rasponu glasa (Biondić Vince, 2021).

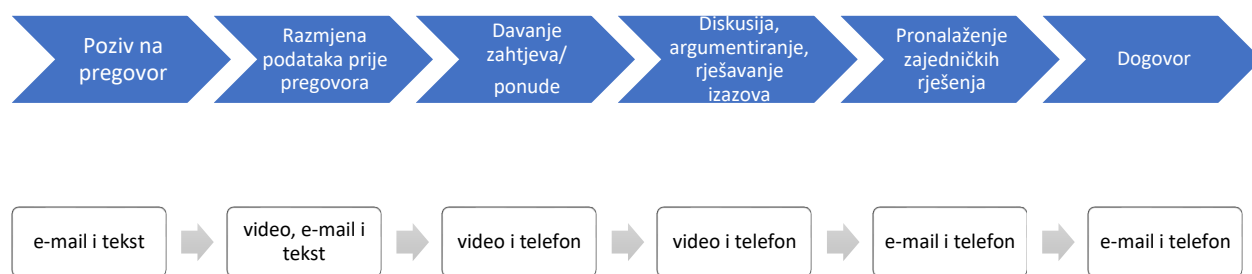
Biondić Vince (2021) tvrdi kako je istraživanje provedeno na uzorku od 1.500 hrvatskih građana pokazalo da je njih 30% depresivno, 40% anksiozno i 55% pod kroničnim stresom te kako se to da primijetiti i u pregovorima. Kod jednog dijela pregovarača uočava veću agresivnost u pregovorima u usporedbi s razdobljem prije pandemije. Pored izostanka socijalnih kontakata i manjeg kretanja, dodatan razlog leži i u strahu od gubitka radnog mjesta. Pad prometa, pad izvoza u druge zemlje zbog njihovog *lockdowna* i čista borba za opstanak ponekad od pregovarača (strana prodavača) čini osobu s „kratkim fitiljem“. Tako se ponaša i dio kupaca koji su stava da imaju pregovaračku moć te se transformiraju u lovca percipirajući dobavljača kao lovinu. Koriste se taktikama ucjene, prijetnje i ultimatumima u svrhu očuvanja vlastitog radnog mjesta. Ovdje je očit i drugi izazov virtualnih pregovarača koji se ogleda u nepoznavanju vještina upravljanja „teškim“ osobama i konfliktom. Nikad nije postojala veća potreba za kvalitetnom i aktivnom komunikacijom sa zaposlenicima, dobavljačima i potrošačima nego što je to u doba koronakrize (Biondić Vince, 2021).

Po svemu sudeći, kao dva glavna izazova pregovaranja u doba pandemije koronavirusa, javljaju se mjere socijalnog distanciranja ili *lockdowna* te utjecaj na mentalno stanje pregovarača. Ipak, ovim je izazovima moguće ovladati, a ona najspretnija poduzeća u prilagodbi novonastalim uvjetima će pritom polučiti najveći uspjeh.

#### **4.3. Značajke virtualnog pregovaranja**

Virtualno pregovaranje može se definirati kao proces koji se djelomično ili potpuno odvija primjenom elektroničkih medija u kojima se koriste digitalni kanali u svrhu prenošenja neophodnih podataka pojednostavnjujući komunikaciju između sudionika. Shodno tomu, virtualno pregovaranje odnosi se na procese koji uključuju informacijsko-komunikacijske tehnologije u najmanje jednoj pregovaračkoj aktivnosti. Ovdje se “virtualiziraju” pregovarački procesi, koji se primjenjuju u stvarnom životu, te se upotrebljavaju u suvremenom elektroničkom poslovanju (Vojvodić, 2013:587).

Novo sile kojima se ne može pružiti otpor preoblikuju svijet prodaje i pregovaranja. Tehnološki razvoj je, naravno, glavna sila za promjenu, no ne i jedina. Kupci mijenjaju svoja očekivanja, a generacijska smjena „digitalnih domorodaca“ jasno je vidljiva u trendovima internetske kupovine. Tu je i globalna pandemija koronavirusa koja djeluje kao veliki akcelerator. Dakle, promjena se odvija na svim razinama (Novak, 2020). Nakon što je početkom 2020. godine proglašena pandemija koronavirusa, veliki udio pregovaranja na globalnoj razini prešao je na internet. Za vođenje virtualnih pregovora, kao i općenito *online* sastanaka, potrebne su posebne kompetencije koje nadilaze čisto pregovaranje na sastancima licem u lice. Medij virtualnog pregovaranja može biti videokonferencija, telefonski poziv ili *e-mail*. Slika 2. prikazuje u kojim je fazama pregovaračkog procesa koji medij virtualnog pregovaranja najprikladniji.



Slika 2. Prikladnost primjene pojedine vrste medija virtualnog pregovaranja prema fazama pregovaračkog procesa

Izvor: izrada autorice prema Biondić Vince (2021)

Virtualno pregovaranje praktički ima tendenciju ostaviti stranke s lošijim objektivnim rezultatima te manjim osjećajem topline i povjerenja jedna prema drugoj. Štoviše, meta-analizom provedenom 2002. godine Movius (2020) sugerira da je grupno odlučivanje manje učinkovito, manje zadovoljavajuće i dugotrajnije kada grupe ne komuniciraju licem u lice. Stoga, u slučaju virtualnih pregovora potrebno je razmotriti više elemenata kako bi se osigurao uspjeh i očekivani rezultati (Majchráková i Kremeňová, 2020:47):

- izgradnja povjerenja može biti otežana,
- raspon koncentracije može se skratiti,
- tehničke prepreke.

Izgradnja povjerenja - Mali razgovori ili kreativna razmjena opuštaju atmosferu i danas su zajednički dio svakog sastanka licem u lice i pregovora. U *online* (virtualnim) sastancima korištenje ove neformalne komunikacije je ograničeno. Kao rezultat toga, teško je uspostaviti emocionalnu vezu i povjerenje između sudionika što otežava daljnju komunikaciju i pregovaranje. U svakom slučaju, neverbalni jezik je ključan u komunikaciji. Tijekom virtualnog pregovaranja, a osobito videokonferencija, vidljivo je samo onoliko koliko suradnici prezentiraju putem ekrana pri čemu izostaje njihov govor tijela kao što su geste rukama. Drugi problem je kontakt očima. Većina ljudi gleda prema dolje zbog uobičajenog položaja kamere. Ti čimbenici mogu otežati uspostavljanje odnosa i izgradnju povjerenja. Srećom, većina platformi za videokonferencije omogućuju pregled vlastite slike na ekranu. Tišina je dodatan izazov. Potonja stvara prirodni ritam u stvarnom životu. Međutim, kada se to dogodi u videopozivu stvara se neugoda. Prema jednoj njemačkoj studiji, kašnjenja od samo 1,2 sekunde tijekom telefonskog poziva ili videokonferencije mogu dovesti do percepcije da je osoba manje prijateljski nastrojena ili usredotočena, što ometa izgradnju povjerenja (Komaromi, 2020).

Raspon koncentracije - Virtualna komunikacija može se percipirati kao intenzivna. Rezultat je spljoštena krivulja koncentracije, što može biti problematično, osobito u dugim pregovorima. Jednako tako, videokonferencija zahtijeva više fokusa od razgovora licem u lice te je zamornija jer je potrebno više raditi na procesuiranju neverbalnih znakova kao što su izrazi lica, ton i visina glasa, kao i govor tijela.

Tehničke prepreke - Nedostatak ili neispravnost tehničke opreme otežava virtualno pregovaranje. Tehnički nedostaci povećavaju faktor stresa virtualnih pregovora i ometaju izgradnju povjerenja. Ponekad se uslijed tehnoloških grešaka može propustiti koja riječ i pregovarači se mogu tada suzdržati od traženja da se ona ponovi, propuštajući tako i verbalne znakove. Kako bi se osiguralo da pregovaranje ne ide u krivom smjeru zbog tehničkih problema, važno je vježbati korištenje tehnologije prije važnih pregovora. Svatko zna kako isključiti mikrofonski, ali prijenos dokumenta ili dijeljenje zaslona može biti složenije jer nisu svi softveri isti. Također je poželjno nadograditi internetsku vezu. Nedavno su mnogi medijski izvještaji ukazali na potencijalne sigurnosne nedostatke i nedostatke privatnosti softvera za videokonferencije. Na primjer, *online* snimke poziva mogu postati dostupne trećim stranama. Problem nije samo špijuniranje, već druga strana može

savjetniku pokazati snimku pregovora i tako steći nepravednu prednost. No, istina je da se i sastanci licem u lice mogu snimati.

Usprkos navedenom, virtualno pregovaranje omogućuje pregovaranje na daleko jeftino i brzo. Videokonferencije putem Zoom-a, Skype-a i drugih *online* portala praktičnije su i isplativije od putovanja u drugu državu ili zemlju, a još uvijek se u nekoj mjeri komunikacija odvija licem u lice. Za razliku od *e-maila*, telefonskih poziva ili instant poruka, videokonferencija je alat koji najviše podsjeća na redovite sastanke licem u lice.

Ograničenja virtualnog pregovaranja prvenstveno su povezana s izazovima povezanim s nemogućnošću čitanja svih neverbalnih znakova koji su tradicionalno davali prednost vještim pregovaračima. Čak i ako se pregovori odvijaju preko platformi za video razgovore kao što su Zoom ili Skype, neki neverbalni znakovi mogli bi se propustiti zbog toga što su samo određeni dijelovi tijela uključeni u okvir kamere ili zbog loše kvalitete videa. Međutim, još uvijek je vrlo moguće svladati umjetnost virtualnog pregovaranja, pa čak i iskoristiti ovaj novi splet okolnosti u svoju korist (Retail World Editor, 2021).

Izazovi povezani s pregovorima putem videokonferencija mogu uključivati kutove kamere koji zamagljuje osobine osobe, zrnaste slike, kašnjenje u razgovoru i odgovaranju, odjek na liniji, ometanje sudionika onim što se događa izvan kamere i, što je najvažnije, poteškoće u uspostavljanju kontakta očima. To je važno jer nedostatak kontakta očima može spriječiti virtualne pregovarače u izgradnji povjerenja i odnosa. Još jedna prepreka izgradnji povjerenja među sudionicima virtualnog pregovaranja je teškoća ispravnog tumačenja tona putem virtualnih pregovora zbog mogućih poremećaja zvuka. Problemi se samo pojačavaju ako su virtualni pregovori pisani, a ne usmeni (Retail World Editor, 2021).

Koliko god iznenađujuće zvučalo, neki pojedinci radije pregovaraju virtualno. Za ljude koji postanu tjeskobni kada se od njih traži da uđu u pregovore koji bi mogli biti sporni, virtualni pregovori su ostvarenje sna. Po prvi put mogu imati potpunu kontrolu nad okruženjem u kojem pregovaraju imajući osjećaj sigurnosti koji mogu iskoristiti u svoju korist (Retail World Editor, 2021). U ovim izazovnim vremenima, videokonferencija ima prednost jer je znatno jeftinije sredstvo za vođenje pregovora od sastanaka licem u lice. S obzirom na činjenicu da se mnoga poduzeća muče zbog ugovaranja gospodarskih aktivnosti, videokonferencija bi mogla biti razumniji način poslovanja u budućnosti, barem dok se situacija ne vrati u normalu. Iz navedenog

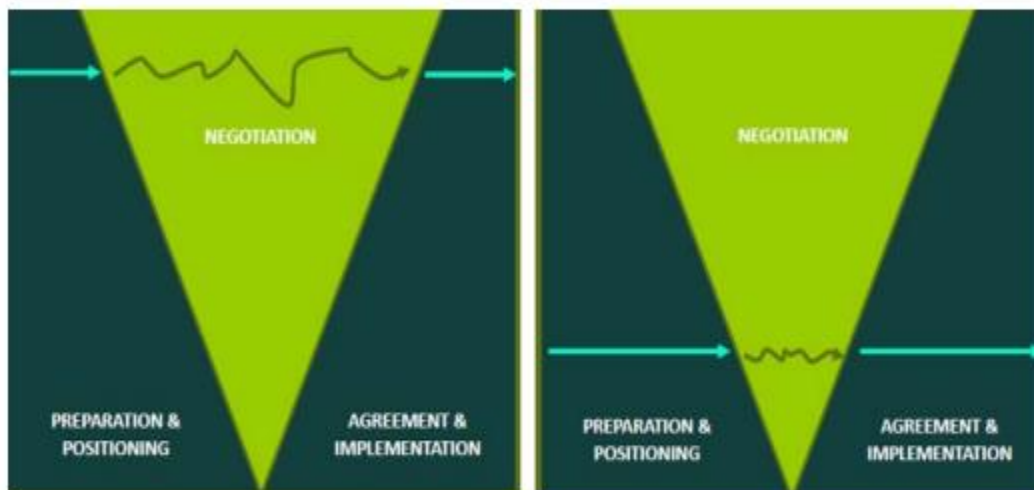


je jasno vidljivo kako virtualno pregovaranje sa sobom nosi niz izazova odnosno nedostataka, ali i određene prednosti, no istim je potrebno dobro vladati s obzirom na neizvjesnost budućnosti koju je demonstrirala pandemija koronavirusa.

#### **4.4. Tehnički i međuljudski preduvjeti uspješnog virtualnog pregovaranja**

Navedene značajke ukazuju na to da virtualni pregovori zahtijevaju posebne kompetencije kao i odgovarajuću pripremu. Kako bi se postigao željeni uspjeh, moraju se uzeti u obzir i tehnički i međuljudski aspekti. Kada je riječ o tehničkim postavkama, ovladavanje hardverom i softverom, kao i optimalan djelokrug bitni su za ispunjenje preduvjeta uspješne virtualne komunikacije. Ciljano i smisleno korištenje tehničkih elemenata (kao što su kamera, *chat* funkcija, dijeljenje zaslona i dr.) podržava interakciju sudionika i omogućuje inicijatoru da u skladu s tim kontrolira i utječe na virtualni sastanak. Pravilno osvjetljenje, odgovarajuća pozadina, postavka kamere i mikrofona također spadaju u važne čimbenike (Majchráková i Kremeňová, 2020:47).

Kada je riječ o međuljudskim aspektima, za eliminaciju razine stresa na početku virtualnog pregovaranja i podršku osobnom odnosu preporučuju se mali razgovori ili mali komplimenti vezani uz postojeći poslovni odnos. Kako bi se postigao željeni uspjeh u virtualnim pregovorima, pripreme se moraju provoditi jednako intenzivno kao i kod pregovora licem u lice. Pravilna priprema i snažna pregovaračka strategija ne samo da povećavaju izgled za uspješan rezultat pregovora, već i omogućuju smanjenje vremena za pregovore, jer se temeljni dio konkretnih tema razjašnjava prije dotičnog sastanka. U slučaju neadekvatne pripreme uključenih strana, očekuje se dugo vrijeme pregovora jer se svi detalji moraju razjasniti izravno na sastanku ili može dovesti do više rundi pregovora. Pregovarački cilj, daljnji zahtjevi i postavljanje prioriteta među istima, alternative i protokol dnevnog reda kao ključni elementi svake pregovaračke pripreme također moraju biti jasno definirani, neovisno o vrsti pregovora (licem u lice/virtualno). Slika 2. prikazuje važnost pripreme za virtualno pregovaranje.



Slika 3. Važnost pripreme za virtualno pregovaranje

Izvor: (Majchráková i Kremeňová, 2020:48)

Slika 2. u suštini predstavlja vrijeme za pripremu pregovora te o tome koliko će pregovori trajati i kakva će biti uspješnost ovisno o vremenu. Što je kraće vrijeme za pripremu i pozicioniranje stajališta, pregovori će trajati dulje te imati puno i previše kompromisa, a to u konačnici vodi do kratkog roka za implementaciju nekog rješenja, odnosno do dolaska konačnog rješenja pregovora (lijeva strana slike). Također, što je dulje vrijeme pripreme za određivanje stajališta i pripremanja za pregovore, oni će trajati kraće, a onda će se brže doći do konačnog sporazuma i imat će se više vremena za implementaciju dogovorenog.

Minimizacija govornog udjela i maksimizacija vizualizacije pomažu u izbjegavanju nesporazuma u virtualnim pregovorima. Stoga je preporučljivo podijeliti zaslon na najmanje dva dijela kako bi se, na primjer, podijelili dnevni red ili pomoćna dokumentacija ili slike. Na mrežnim sastancima izričito se preporuča izbjegavanje *multitaskinga* i ostvarenje kontakta očima putem kamere kako bi se ponašanje svih sudionika prepoznalo kao profesionalno. Izvješće o istraživanju koje je objavila Američka psihološka udruga (APA) potvrđuje da je *multitasking* (čitanje poruka na pametnom telefonu) tijekom virtualnih pregovaranja dovelo do nižih isplata, a pregovarači su percipirani kao manje profesionalni i manje pouzdani (Majchráková i Kremeňová, 2020:48).

#### **4.5. Budućnost virtualnog pregovaranja**

Nakon izbijanja pandemije početkom 2020. godine, proces pregovaranja se prebacio na virtualan način. Iako su virtualni pregovori i rasprave bili neposredna potreba s obzirom na okolnosti, mogli bi izdržati dugo nakon što pandemija završi s obzirom na izvanredne klimatske situacije i dugoročni trend porasta virtualnih sastanaka te većeg oslanjanja na digitalne tehnologije. Pandemija koronavirusa promijenila je pravila sastanaka i pregovora. Ograničenja kontakta uzrokovana koronakrizom ubrzala su digitalizaciju jer je velik dio komunikacije morao biti premješten u virtualni prostor. Ograničenja krize imaju i vjerojatno će i dalje imati globalni utjecaj na cjelokupno upravljanje lancem opskrbe. Okruženje za pregovore značajno se promijenilo. Sastanci licem u lice nisu izvedivi i s obzirom na ovu situaciju potrebno je u najvećoj mogućoj mjeri prilagoditi zajednički pristup pregovorima. Zapravo, sastanci na daljinu štede organizacijama milijune eura putnih troškova, štede menadžerima sate u avionima i vlakovima te pomažu smanjiti troškove zaštite okoliša. Iz navedenog se čini vjerojatnim da će i nakon završetka pandemije većina radnog okruženja ostati “virtualna” (Majchráková i Kremeňová, 2020:50).

Pandemija koronavirusa potpuno jenjava u većini zemalja svijeta. Ograničenja socijalnog distanciranja većinom su ukinuta, a pregovarači se ponovno mogu sastajati i rukovati. Nakon što su posvjedočile jednostavnosti i aspektima uštede telefonskih i internetskih pregovora, neka će poduzeća biti u iskušenju da daljnje pregovore obavljaju isključivo *online*, no to bi bila pogreška. Posljedice bi bile manje učinkoviti poslovi i lošiji rezultati. Na kraju krajeva, ljudi su društvena bića i samo društvene interakcije mogu rezultirati povjerenjem i boljim rezultatima. Teško je sa sigurnošću govoriti o budućnosti virtualnog pregovaranja, ali ono svakako ne bi trebalo potpuno zamijeniti pregovore licem u lice kada su oni mogući. Ipak, izgledno je da će se u određenoj mjeri virtualna pregovaranja i dalje koristiti osobito nakon porasta digitalne transformacije poduzeća diljem svijeta koja se ubrzala pod utjecajem pandemije. Iz tog je razloga korisno njegovati i razvijati vještine virtualnog pregovaranja te ulagati u digitalnu transformaciju poduzeća.

## **5. Anketno istraživanje o pregovaranju u doba pandemije koronavirusa među hrvatskim poduzećima**

Ovo poglavlje diplomskog rada bavi se empirijskim istraživanjem pregovaranja u doba pandemije koronavirusa među hrvatskim poduzećima što će omogućiti ostvarenje ciljeva rada, kao i prihvaćanje ili odbacivanje postavljenih hipoteza u radu.

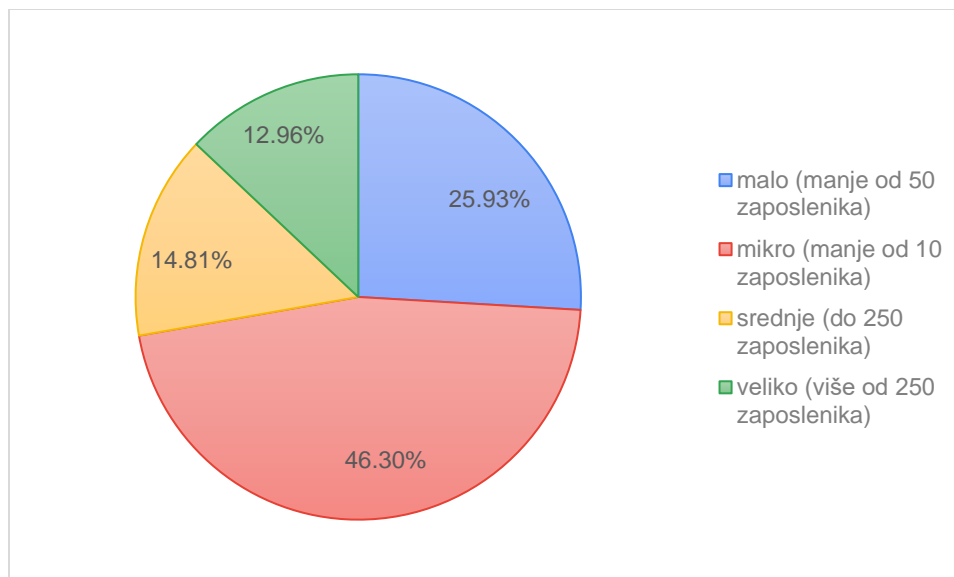
### **5.1. Uzorak i metode anketnog istraživanja**

Anketno istraživanje provedeno je posredstvom potpuno anonimnog anketnog upitnika (prilog 1.). Njega čini devet pitanja oblikovanih temeljem obrađenog teorijskog dijela rada. Osam od devet pitanja zatvorenog je tipa s mogućnošću samo jednog odgovora, dok jedno pitanje ima mogućnost višestrukih odgovora. Jedno je pitanje otvorenog tipa. Posljednje anketno pitanje izrađeno je uporabom Likertove petostupanjske ljestvice kako bi se mjerili stavovi ispitanika. Anketni upitnik kreiran je na hrvatskom jeziku i sastavljen posredstvom Google-ovog alata *Forms*. Anketa je distribuirana hrvatskim poduzećima putem e-maila, društvenih mreža te osobno. Istraživanje je provedeno tijekom siječnja i veljače 2022. godine. Uzorak anketnog istraživanja obuhvaća hrvatska poduzeća različitih veličina, a na preko 200 poslanih e-mail adresa diljem Hrvatske, odazvalo ih se ukupno 54.

Prva kategorija pitanja tiče se općih podataka o djelovanju poduzeća: veličina poduzeća, djelatnost poduzeća, veličina tržišta i godine poslovanja. Ovo su ujedno nezavisne varijable istraživanja. Drugom kategorijom pitanja nastojao se ispitati utjecaj pandemije koronavirusa na procese pregovaranja u poduzeću. Trećom kategorijom pitanja ispituju se stavovi i mišljenja glede ove problematike i budućnosti virtualnog pregovaranja. Riječ je o zavisnim varijablama istraživanja. U nastavku se prilažu rezultati provedenog istraživanja što uključuje statističku obradu dobivenih podataka iz ankete u programu Excel pri čemu se koriste deskriptivna statistika i PIVOT tablice gdje je to prikladno. PIVOT tablice se koriste u svrhu uređivanja većih skupova podataka u statističke da bi se istima lakše upravljalo. Pored toga, otkrivaju nove trendove i veze među podacima.

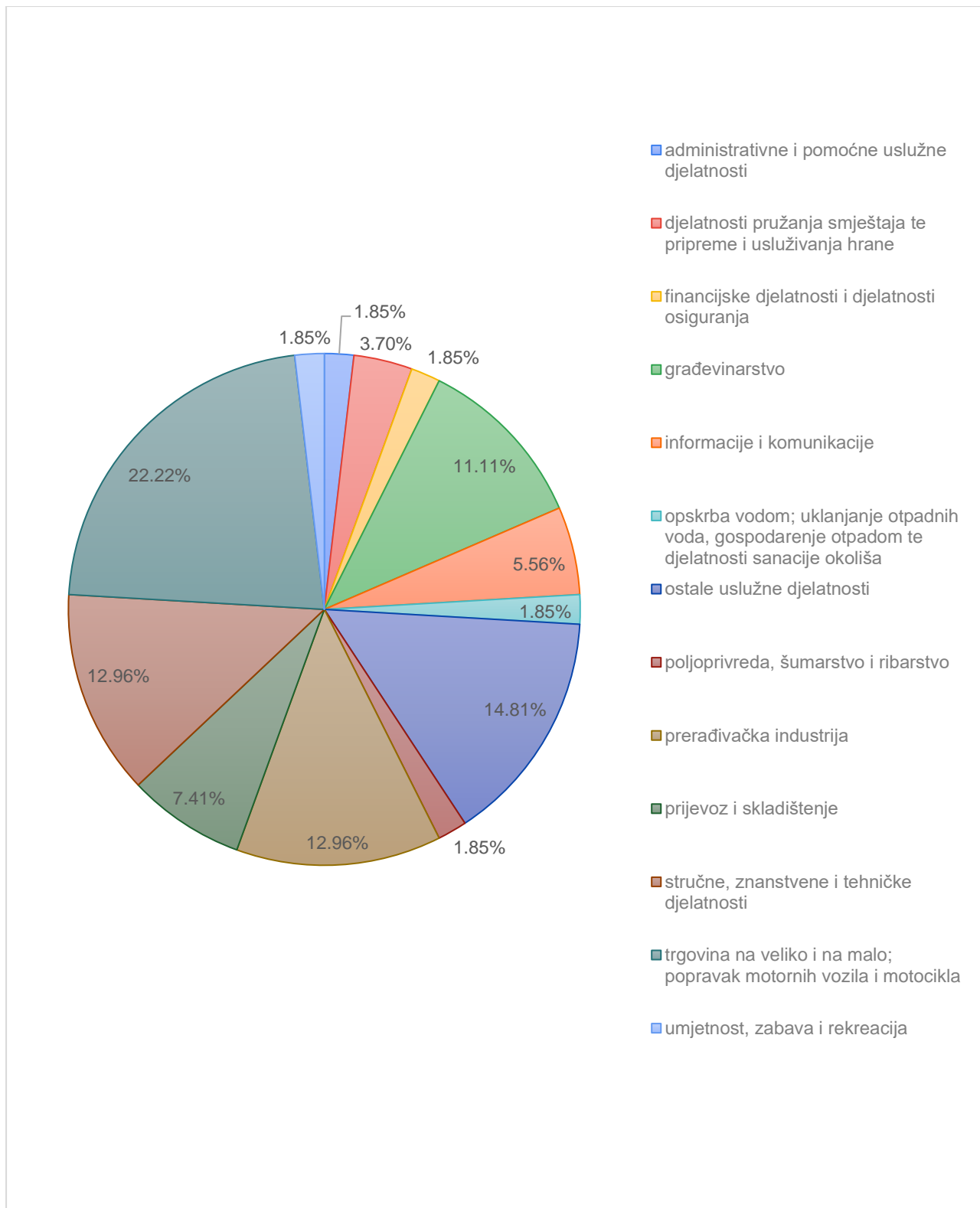
## 5.2. Rezultati provedenog istraživanja

Početni dio statističke obrade rezultata anketnog istraživanja tiče se nezavisnih varijabli pa tako grafikon 2. prikazuje strukturu ispitanog uzorka prema veličini poduzeća.



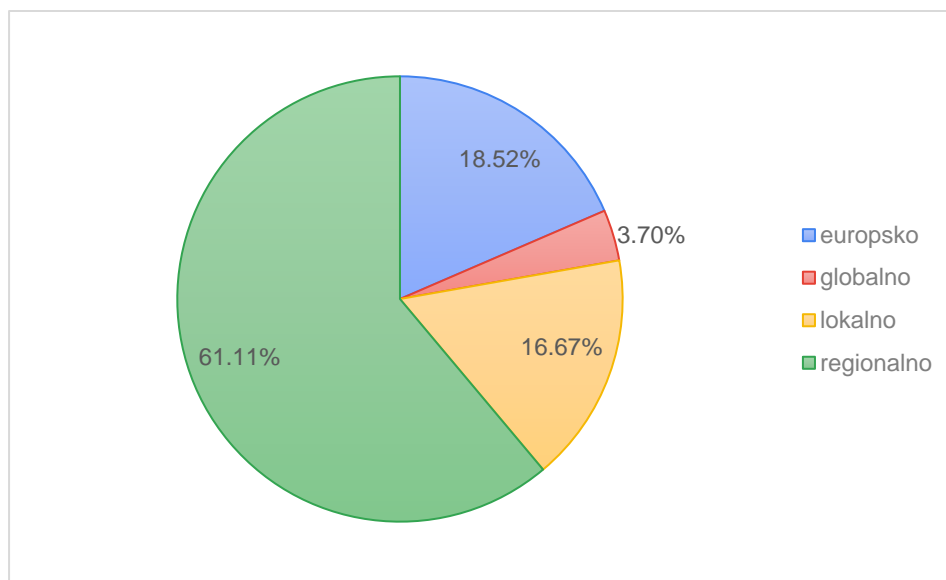
Grafikon 2. Struktura ispitanog uzorka prema veličini poduzeća, (n=54)

Vidljivo je kako je najveći broj ispitanih poduzeća mikro veličine (46,30%), a zatim redom male (25,93%), srednje (14,81%) te velike veličine (12,96%). Nadalje, grafikon 3 prikazuje strukturu ispitanog uzorka prema djelatnosti poduzeća. Tu je vidljivo kako se najveći broj ispitanih poduzeća bavi djelatnošću trgovine na veliko i malo (popravak motornih vozila i motocikla), njih 22,22% te redom ostalim uslužnim djelatnostima (14,81%), stručnim, znanstvenim i tehničkim djelatnostima (12,96%), prerađivačkom industrijom (12,96%), građevinarstvom (11,11%), prijevozom i skladištenjem (7,41%), informacijama i komunikacijama (5,56%), djelatnošću pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (3,70%), administrativnim i pomoćnim uslužnim djelatnostima (1,85%), financijskim djelatnostima i djelatnostima osiguranja (1,85%), opskrbom vodom; uklanjanjem otpadnih voda, gospodarenjem otpadom te djelatnostima sanacije okoliša (1,85%), poljoprivredom, šumarstvom i ribarstvom (1,85%) te umjetnošću, zabavom i rekreacijom (1,85%).



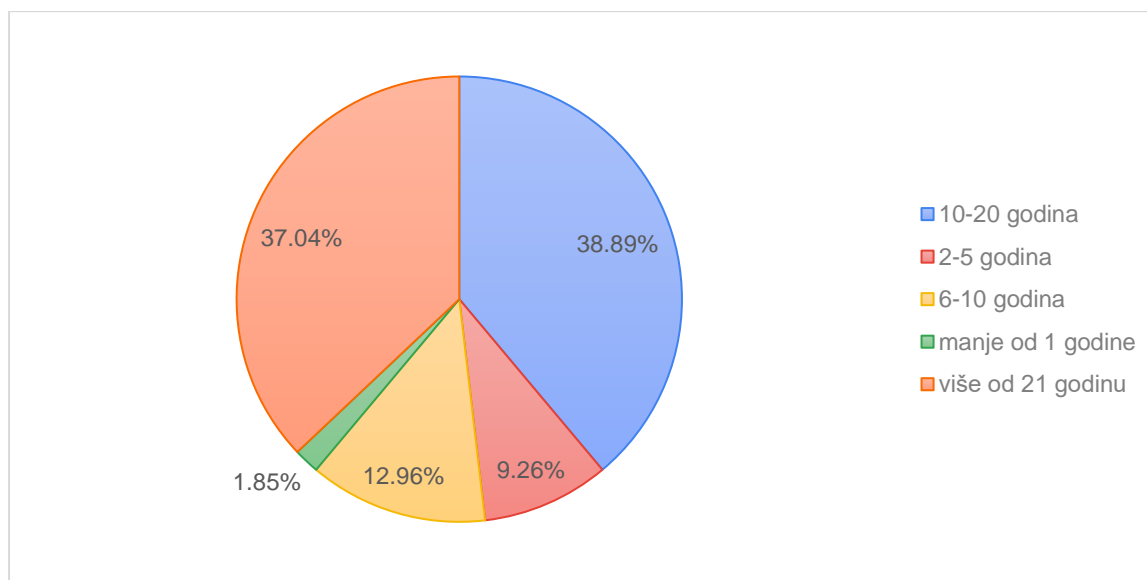
Grafikon 3. Struktura ispitanog uzorka prema djelatnosti poduzeća, (n=54)

Grafikon 4 prikazuje strukturu ispitanog uzorka poduzeća prema veličini tržišta na kojem djeluju.



Grafikon 4. Struktura ispitanog uzorka prema veličini tržišta, (n=54)

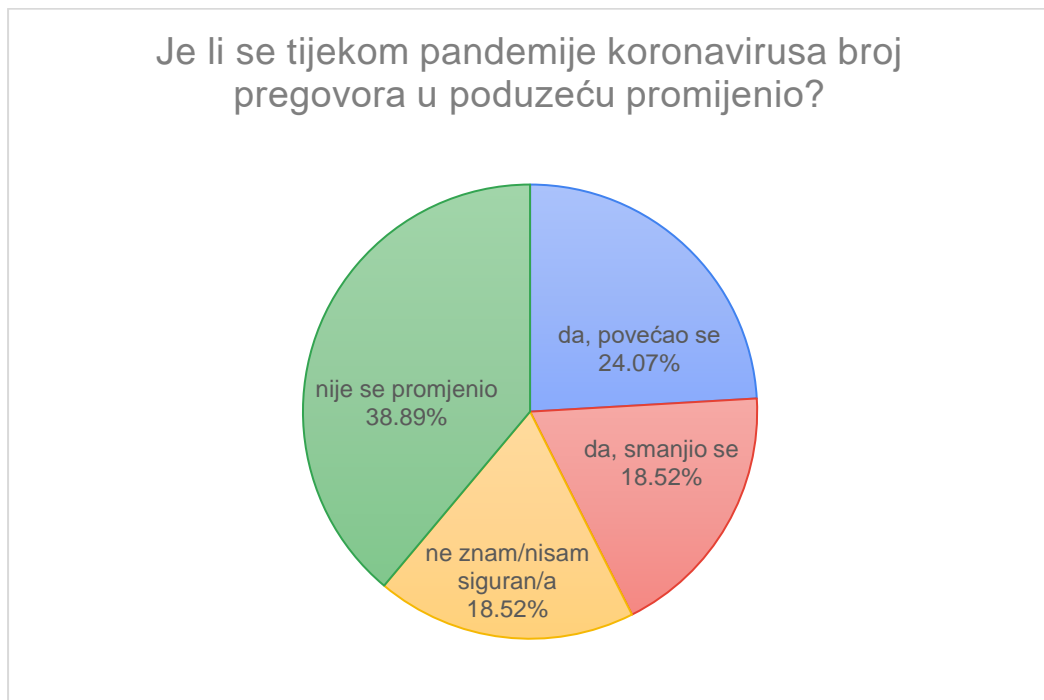
Razvidno je kako preko polovice ispitanih poduzeća djeluje regionalno (61,11%), a zatim redom europski (18,52%), lokalno (16,67%) te najmanje globalno (3,70%). Grafikon 5. prikazuje strukturu ispitanog uzorka poduzeća prema duljini poslovanja.



Grafikon 5. Struktura ispitanog uzorka prema duljini poslovanja, (n=54)

Ovdje je vidljivo kako najveći broj ispitanih poduzeća posluje između 10 i 20 godina (38,89%), zatim više od 21 godinu (37,04%), između 6 i 10 godina (12,96%), između 2 i 5 godina (9,26%) te u najmanjem udjelu manje od jedne godine (1,85%).

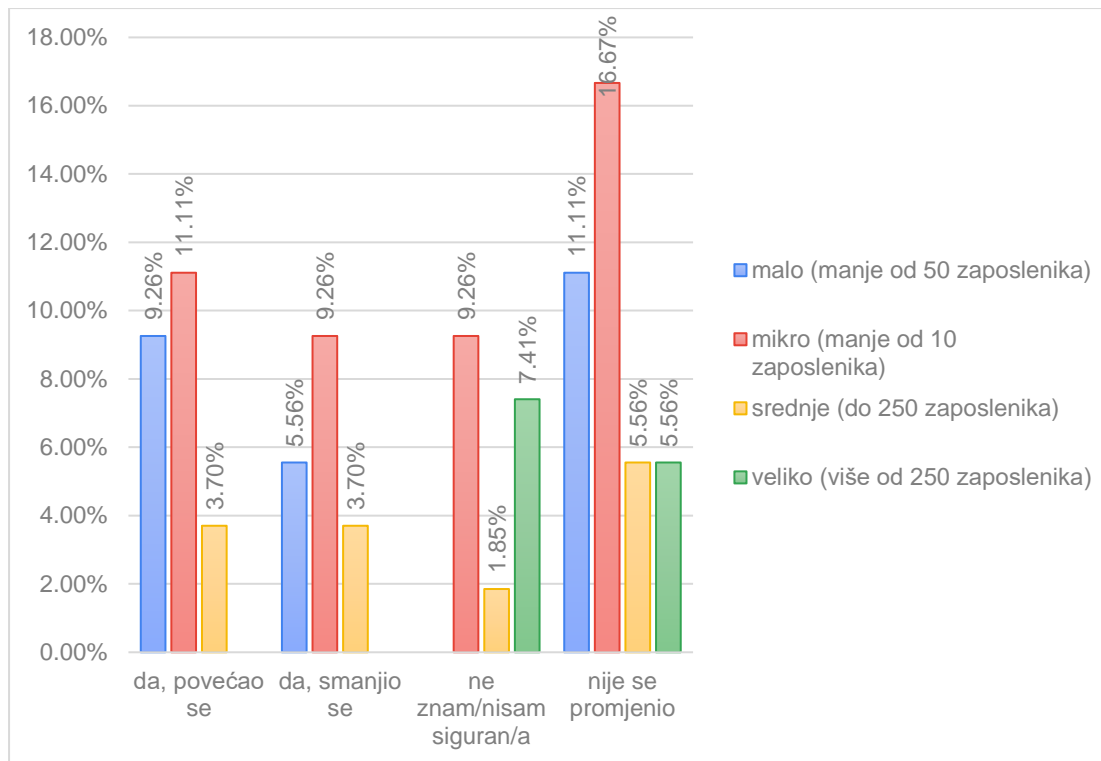
Naredni grafikoni obrađuju statistički zavisne varijable ovog istraživanja. Grafikon 6. prikazuje strukturu ispitanog uzorka prema utjecaju pandemije koronavirusa na broj pregovora u poduzeću.



Grafikon 6. Struktura ispitanog uzorka prema utjecaju pandemije koronavirusa na broj pregovora u poduzeću, (n=54)

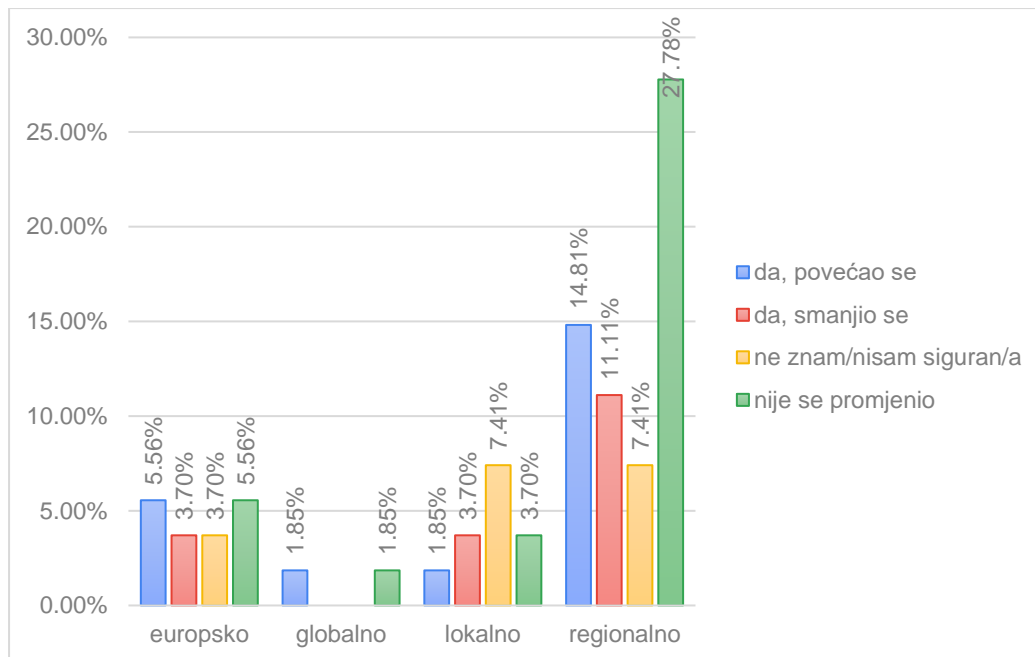
Može se jasno vidjeti kako najveći broj ispitanih poduzeća tvrdi kako se broj pregovora u poduzeću tijekom pandemije koronavirusa nije promijenio (38,89%). Ipak, to tvrdi manje od polovice ispitanih poduzeća. U udjelu od 24,07% ispitana poduzeća tvrde da se broj pregovora tijekom pandemije povećao, dok njih 18,52% tvrdi da se smanjio. Udio ispitanih poduzeća koji nije siguran o utjecaju pandemije koronavirusa na broj pregovora u poduzeću je također 18,52%. Ova zavisna varijabla može se dovesti u odnos s nezavisnim varijablama istraživanja kako bi se dobila potpunija slika o učincima pandemije koronavirusa na broj pregovora u poduzeću. Tako grafikon 7. stavlja u odnos utjecaj pandemije koronavirusa na broj pregovora u poduzeću i veličinu poduzeća.





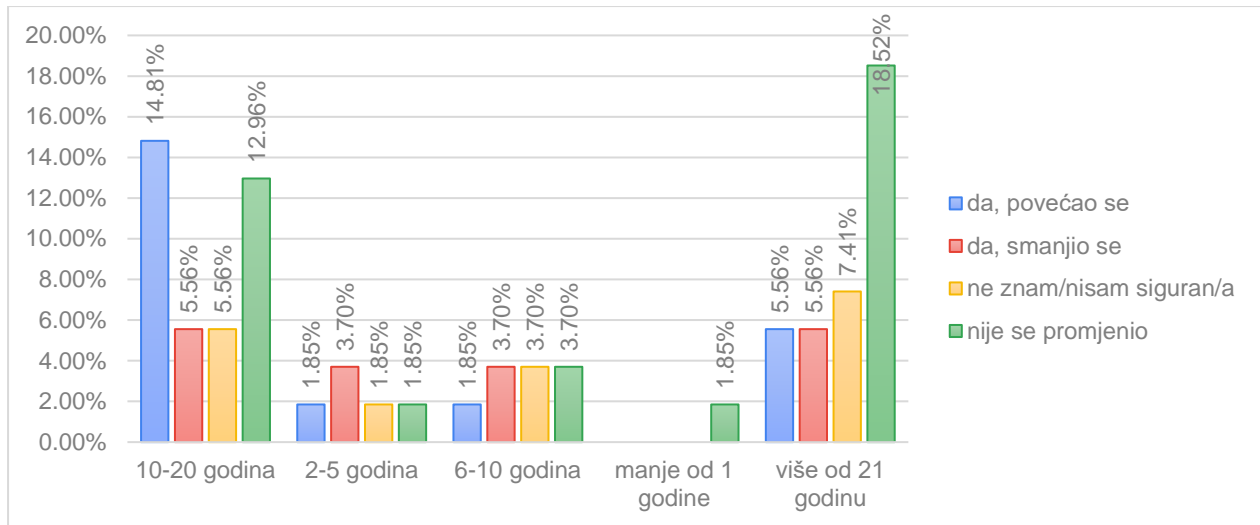
Grafikon 7. Utjecaj pandemije koronavirusa na broj pregovora i veličinu poduzeća, (n=54)

Vidljivo je kako je broj pregovora tijekom pandemije koronavirusa kod mikro poduzeća u najvećoj mjeri ostao nepromijenjen (16,67%), a kod njih 11,11% se povećao te se kod 9,26% poduzeća smanjio. Kod malih poduzeća je također ovaj broj u najvećoj mjeri ostao nepromijenjen (11,11%), dok se kod 9,26% poduzeća povećao te kod 5,56% poduzeća smanjio. Kod srednjih poduzeća je također broj pregovora tijekom pandemije koronavirusa u najvećoj mjeri ostao nepromijenjen (5,56%) te se u podjednakom udjelu smanjio ili povećao (3,70%). Kod velikih poduzeća se ovaj broj nije niti smanjio niti povećao. U najvećem udjelu ispitana poduzeća nisu sigurna u ovaj podatak, njih 7,41%, dok njih 5,56% tvrdi kako se nije promijenio. Grafikon 8. stavlja u odnos utjecaj pandemije koronavirusa na broj pregovora i veličinu tržišta odakle je vidljivo kako su najstabilnija globalna, europska i regionalna tržišta s obzirom na to da se kod njih u najvećem dijelu broj pregovora tijekom pandemije koronavirusa ili povećao ili je ostao nepromijenjen. S druge strane, kod ispitanih poduzeća koja djeluju na lokalnom tržištu u najvećem se udjelu broj pregovora tijekom pandemije smanjio ili ostao nepromijenjen, izuzev poduzeća koja nisu sigurna oko ovog podatka.



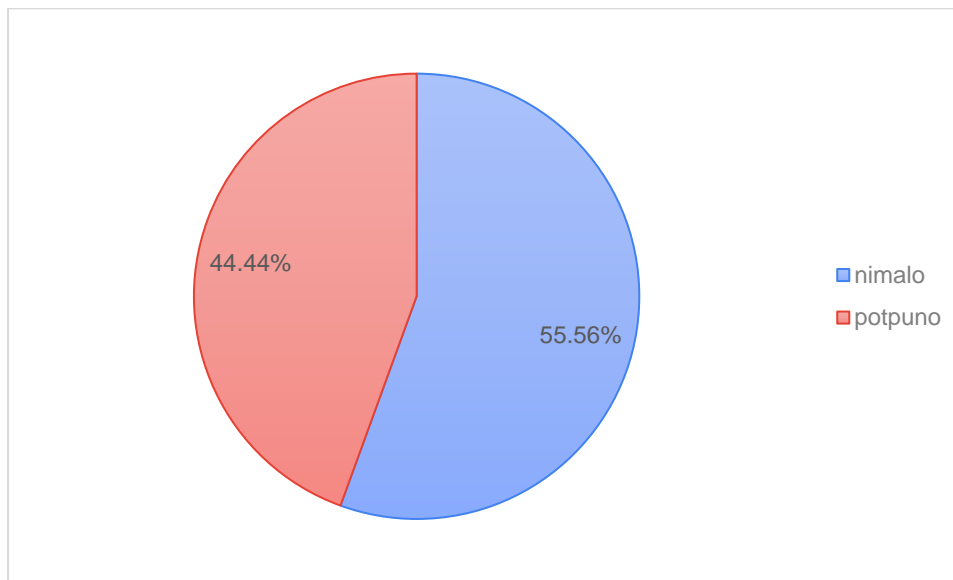
Grafikon 8. Utjecaj pandemije koronavirusa na broj pregovora i veličina tržišta, (n=54)

Grafikon 9. stavlja u odnos utjecaj pandemije koronavirusa na broj pregovora i duljinu poslovanja odakle je vidljivo kako su najstabilnija poduzeća koje vremenski dulje posluju. Kod velikih poduzeća broj pregovora tijekom pandemije koronavirusa je u najvećem udjelu ostao nepromijenjen, a kod poduzeća koja posluju između 10 i 20 godina ovaj je broj u najvećem udjelu narastao, a također je i u visokom postotku ostao nepromijenjen. Kod poduzeća koja posluju između 6 i 10 godina u podjednakom je udjelu broj pregovora tijekom pandemije koronavirusa ostao nepromijenjen i smanjio se, dok se kod poduzeća koja posluju između 2 i 5 godina u najvećem udjelu ovaj broj smanjio. Kod poduzeća koja posluju manje od jedne godine u stopostotnom udjelu je broj pregovora tijekom pandemije ostao nepromijenjen, no radi se o vrlo malom uzorku stoga nije reprezentativan.



Grafikon 9. Utjecaj pandemije koronavirusa na broj pregovora i duljina poslovanja, (n=54)

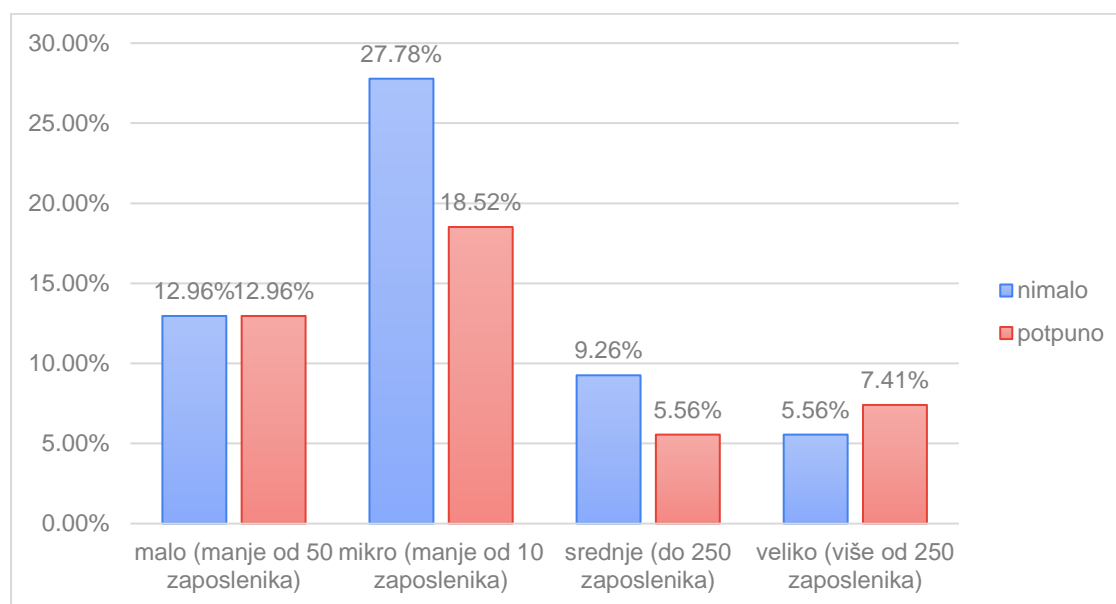
Grafikon 10 prikazuje strukturu ispitanog uzorka prema mjeri u kojoj je pandemija koronavirusa utjecala na proces pregovaranja u poduzeću.



Grafikon 10. Struktura ispitanog uzorka prema mjeri u kojoj je pandemija koronavirusa utjecala na proces pregovaranja u poduzeću, (n=54)

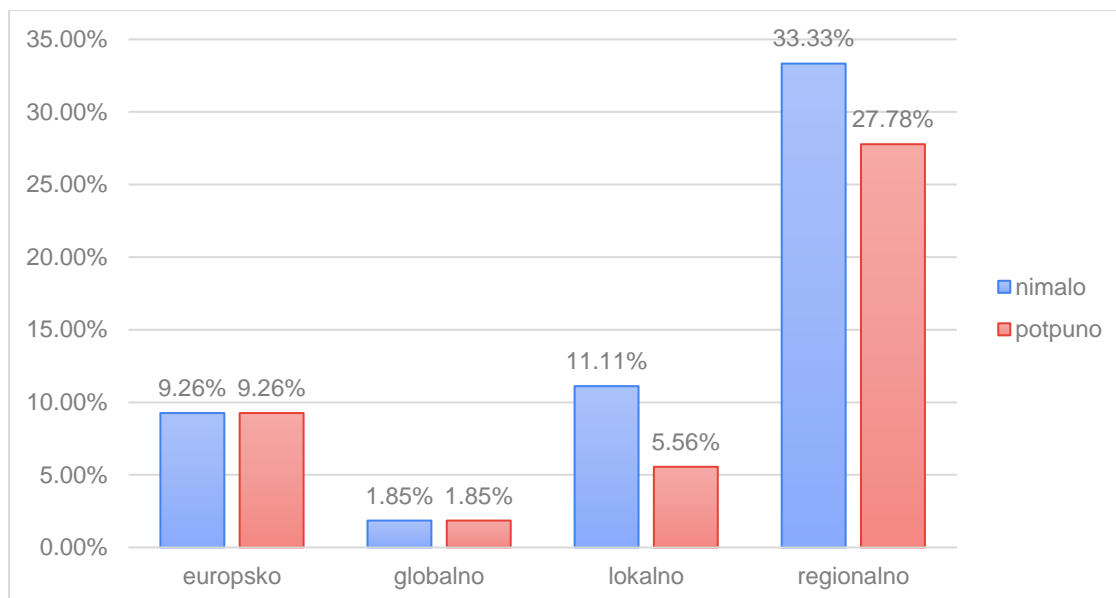
Vidljivo je kako preko polovice ispitanih poduzeća tvrdi kako pandemija koronavirusa nije nimalo utjecala na proces pregovaranja u poduzeću, njih 55,56%. Udio poduzeća obuhvaćenih anketnim istraživanjem koji tvrde da je ista potpuno utjecala na proces pregovaranja u poduzeću je 44,44%. Iako je riječ o manjini ispitanih poduzeća, ovaj udio nije zanemariv. Grafikon 11. stavlja u odnos

mjeru u kojoj je pandemija koronavirusa utjecala na proces pregovaranja u poduzeću i veličinu istog.



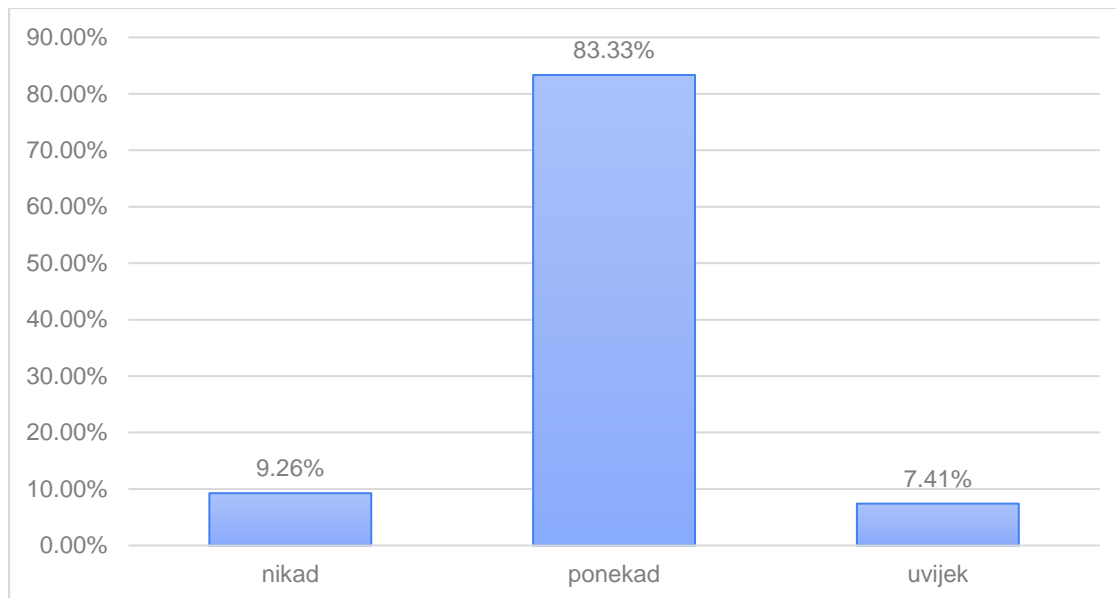
Grafikon 11. Mjera u kojoj je pandemija koronavirusa utjecala na proces pregovaranja u poduzeću i veličina poduzeća, (n=54)

Vidljivo je kako je kod malih poduzeća jednak udio onih na koje je pandemija koronavirusa potpuno i nimalo utjecala na proces pregovaranja u poduzeću (12,96%). Kod mikro poduzeća u većem postotku pandemija nije ni malo utjecala na proces pregovaranja (27,78%) negoli potpuno (18,52%). Kod srednjih poduzeća također prevladava broj onih kod kojih pandemija nije ni malo utjecala na proces pregovaranja u poduzeću (9,26%) nad onima kod kojih je ista potpuno utjecala na proces pregovaranja (5,56%). Kod velikih poduzeća je situacija obrnuta te dominiraju poduzeća kod kojih je pandemija potpuno utjecala na proces pregovaranja (7,41%) nad onima kod kojih nije ni malo utjecala na potonje (5,56%). Grafikon 12. stavlja u odnos mjeru u kojoj je pandemija koronavirusa utjecala na proces pregovaranja u poduzeću i veličinu tržišta.



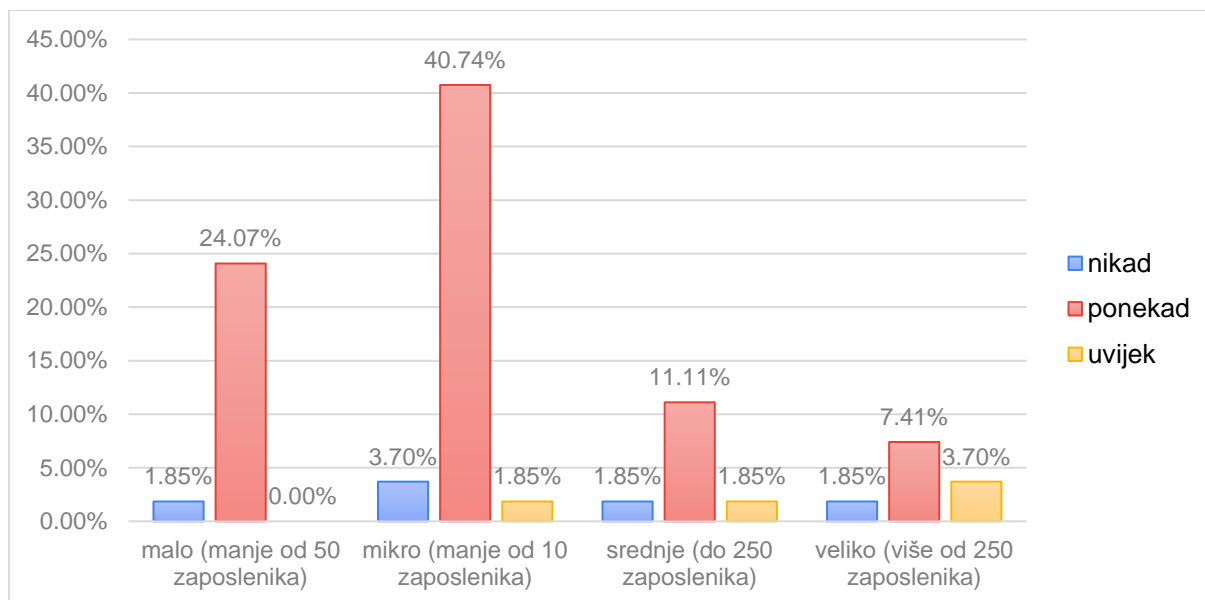
Grafikon 12. Mjera u kojoj je pandemija koronavirusa utjecala na proces pregovaranja u poduzeću i veličina tržišta, (n=54)

Vidljivo je kako je kod poduzeća koja djeluju na europskom i globalnom tržištu pandemija koronavirusa u podjednakoj mjeri nimalo i potpuno utjecala na proces pregovaranja u poduzeću. Kod poduzeća koja djeluju na lokalnom i regionalnom tržištu dominiraju ona poduzeća kod kojih pandemija nije ni malo utjecala na proces pregovaranja nad onima kod kojih je potpuno utjecala. Naslućuje se kako su poduzeća koja djeluju lokalno i regionalno u nešto manjoj mjeri unijela promjene u proces pregovaranja tijekom pandemije u odnosu na ona koja djeluju europski i globalno. Ovo je također razumljivo s obzirom na to da se kod ovih posljednjih intenzivnije stupa u kontakt s osobama izvan granica države što je uvelike otežano tijekom pandemije te iziskuje snažniju prilagodbu. Grafikon 13. prikazuje strukturu ispitanog uzorka prema pribjegavanju virtualnom pregovaranju tijekom pandemije koronavirusa.



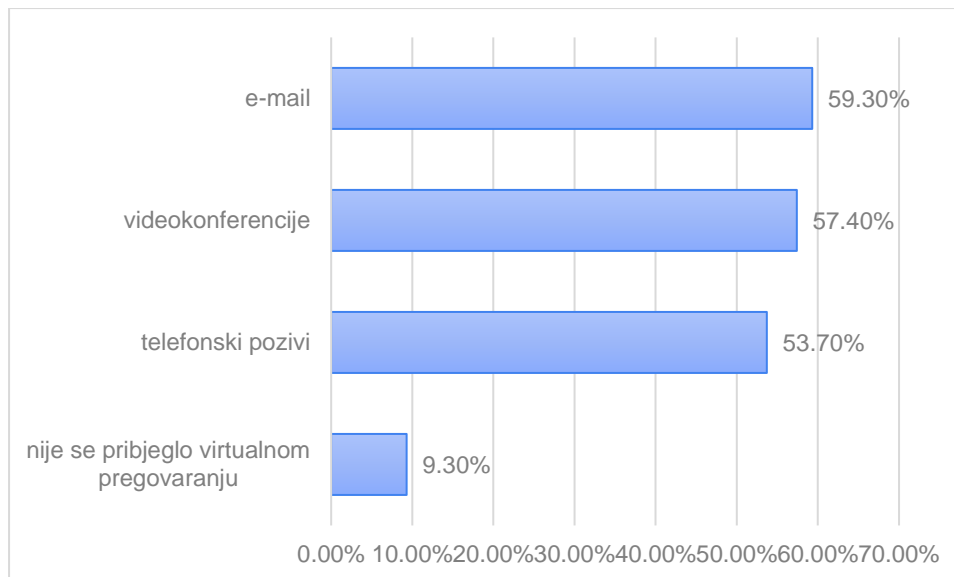
Grafikon 13. Struktura ispitanog uzorka prema pribjegavanju virtualnom pregovaranju tijekom pandemije koronavirusa, (n=54)

Ovdje je jasno vidljivo kako je daleko najveći broj ispitanih poduzeća tijekom pandemije koronavirusa ponekad pribjegao virtualnom pregovaranju (83,33%), a zatim nikad (9,26%) te uvijek (7,41%). Grafikon 14. stavlja u odnos pribjegavanje virtualnom pregovaranju tijekom pandemije i veličinu poduzeća.



Grafikon 14. Pribjegavanje virtualnom pregovaranju tijekom pandemije koronavirusa i veličina poduzeća, (n=54)

Ovim odnosom se nastoji utvrditi koja su poduzeća na osnovu njihove veličine u najvećoj mjeri nikad ili uvijek primjenjivala virtualno pregovaranje tijekom pandemije koronavirusa s obzirom na to da je već poznato kako je dominantan broj onih koja su potonje ponekad prakticirala. Najveći broj poduzeća koja nikad nisu koristila virtualno pregovaranje tijekom pandemije čine mikro poduzeća, dok najveći broj poduzeća koja su uvijek koristila virtualno pregovaranje tijekom pandemije čine velika poduzeća. Grafikon 15. prikazuje strukturu ispitanog uzorka prema vrstama medija virtualnog pregovaranja kojima se pribjeglo tijekom pandemije koronavirusa.

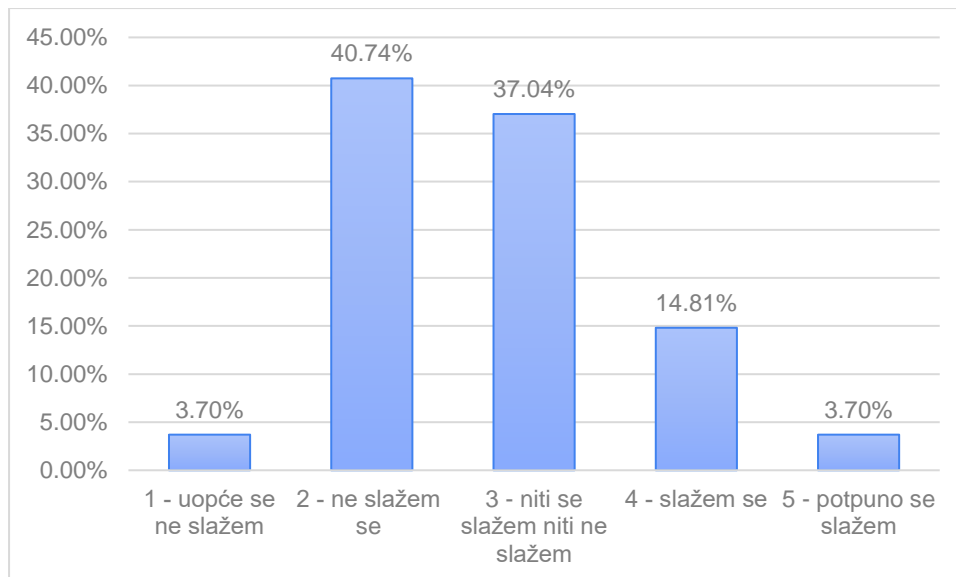


Grafikon 15. Struktura ispitanog uzorka prema vrstama medija virtualnog pregovaranja kojima se pribjeglo tijekom pandemije koronavirusa, (n=54)

Vidljivo je kako su se ispitana poduzeća tijekom pandemije koronavirusa u najvećoj mjeri koristila sljedećim medijima virtualnog pregovaranja: e-mail (59,3%), videokonferencije (57,4%) te telefonski pozivi (53,7%). Njih 9,3% nije pribjeglo virtualnom pregovaranju. Pod rubriku ostalo 1,9% ispitanih poduzeća navodi *Webchat* te u jednakom postotku *Zoom* što zapravo spada pod videokonferenciju te osobni kontakt što podrazumijeva odgovor da se nije pribjeglo virtualnom pregovaranju.

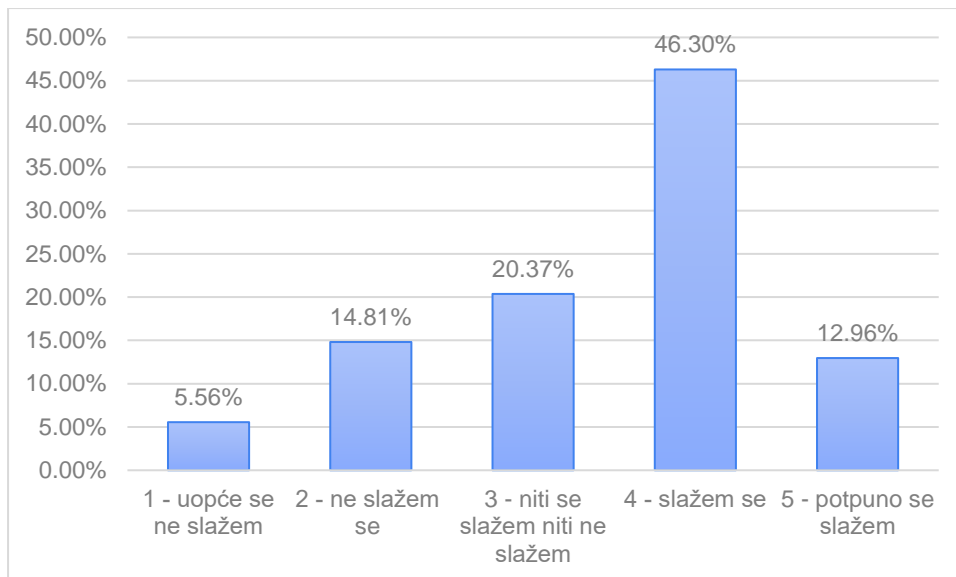
Naredni grafikoni statistički obrađuju stavove ispitanih poduzeća glede tvrdnji koje se tiču pregovaranja u doba pandemije koronavirusa. Tako grafikon 16. prikazuje stavove ispitanih poduzeća glede tvrdnje: „Smatram da je virtualno pregovaranje dostojna zamjena pregovaranju licem u lice“.





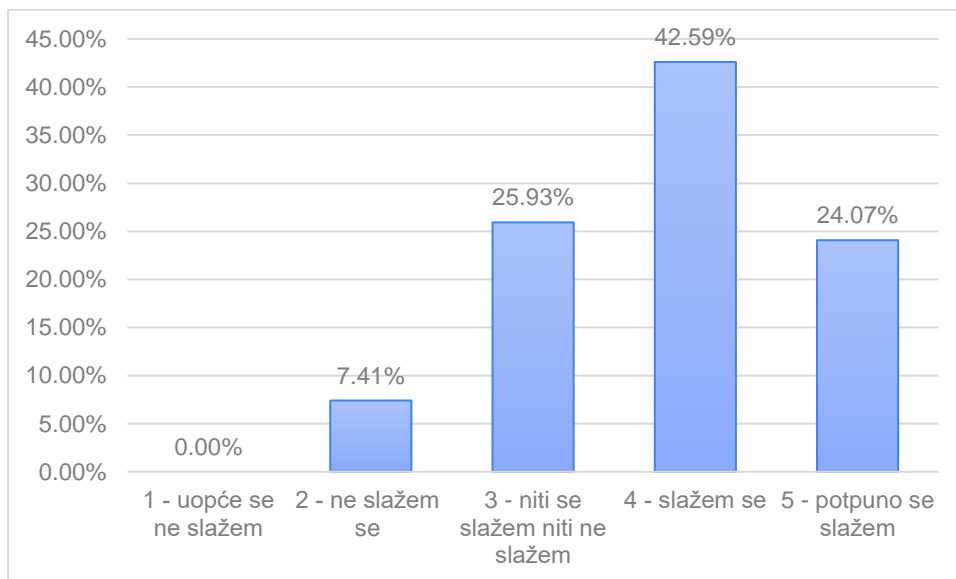
Grafikon 16. Stavovi ispitanog uzorka glede tvrdnje: „Smatram da je virtualno pregovaranje dostojna zamjena pregovaranju licem u lice“, (n=54)

Može se vidjeti kako se najveći broj ispitanih poduzeća ne slaže s tvrdnjom kako je virtualno pregovaranje dostatna zamjena pregovaranju licem u lice (40,74%), a zatim redom niti slaže niti ne slaže (37,04%), slaže (14,81%) te u najmanjoj i podjednako mjeri uopće ne slaže i potpuno slaže (3,70%). Grafikon 17. prikazuje stavove ispitanih poduzeća glede tvrdnje: „Smatram da je virtualno pregovaranje hladnije i manje empatično“. Ovdje je razmjerno kako kod ispitanih poduzeća dominiraju ona koja se slažu s tom tvrdnjom (46,30%), a zatim se redom s istom niti slažu niti ne slažu (20,37%), ne slažu (14,81%), potpuno slažu (12,96%) te najmanje uopće ne slažu (5,56%).



Grafikon 17. Stavovi ispitnog uzorka glede tvrdnje: „Smatram da je virtualno pregovaranje hladnije i manje empatično“, (n=54)

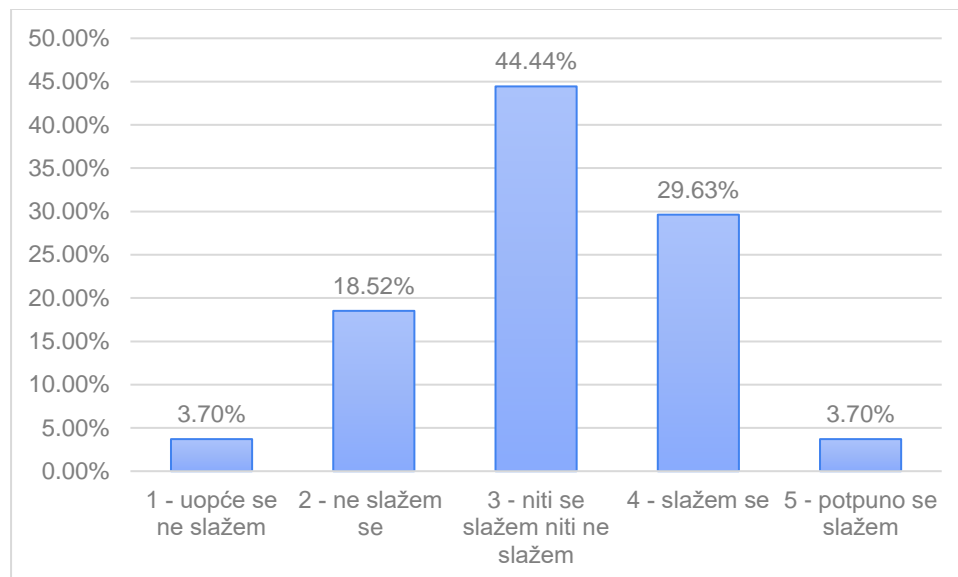
Grafikon 18 prikazuje stavove ispitanih poduzeća glede tvrdnje: „Pandemija koronavirusa zahtijevala je brzu prilagodbu pregovaračkih vještina“.



Grafikon 18. Stavovi ispitnog uzorka glede tvrdnje: „Pandemija koronavirusa zahtijevala je brzu prilagodbu pregovaračkih vještina“, (n=54)

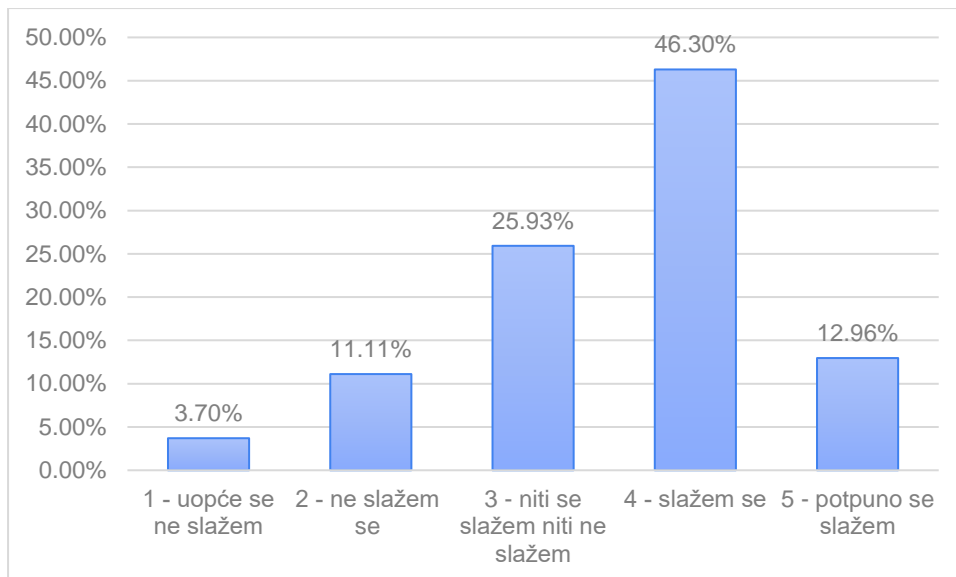
S tvrdnjom kako je pandemija koronavirusa zahtijevala brzu prilagodbu pregovaračkih vještina u najvećoj se mjeri ispitana poduzeća slažu (42,59%) te redom niti slažu niti ne slažu (25,93%),

potpuno slažu (24,07%) i ne slažu (7,41%). Nijedno poduzeće se uopće ne slaže s ovom tvrdnjom. Grafikon 19. prikazuje stavove ispitanih poduzeća glede tvrdnje: „Pandemija koronavirusa negativno je utjecala na mentalno zdravlje što se odrazilo na pregovarački proces u poduzeću“.



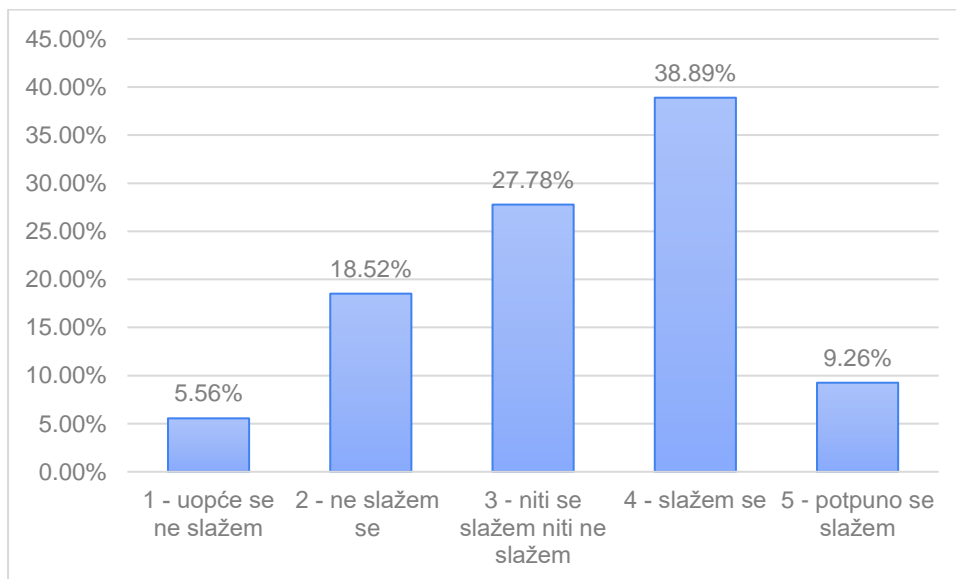
Grafikon 19. Stavovi ispitanog uzorka glede tvrdnje: „Pandemija koronavirusa negativno je utjecala na mentalno zdravlje što se odrazilo na pregovarački proces u poduzeću”, (n=54)

Ovdje se najveći broj poduzeća niti slaže niti ne slaže s tvrdnjom kako je pandemija koronavirusa negativno utjecala na mentalno zdravlje što se odrazilo na pregovarački proces u poduzeću, a zatim je najveći broj onih poduzeća koji se s istom redom slažu (29,63%), ne slažu (18,52%) te u podjednakoj i najmanjoj mjeri potpuno slažu ili uopće ne slažu (3,70%). Grafikon 20. prikazuje stavove ispitanih poduzeća glede tvrdnje: „Pri virtualnom pregovaranju otežana je izgradnja povjerenja“. Razvidno je kako se najveći udio ispitanih poduzeća s ovom tvrdnjom slaže (46,30%), a zatim redom niti slaže niti ne slaže (25,93%), potpuno slaže (12,96%), ne slaže (11,1%) te u najmanjoj mjeri uopće ne slaže (3,70%).



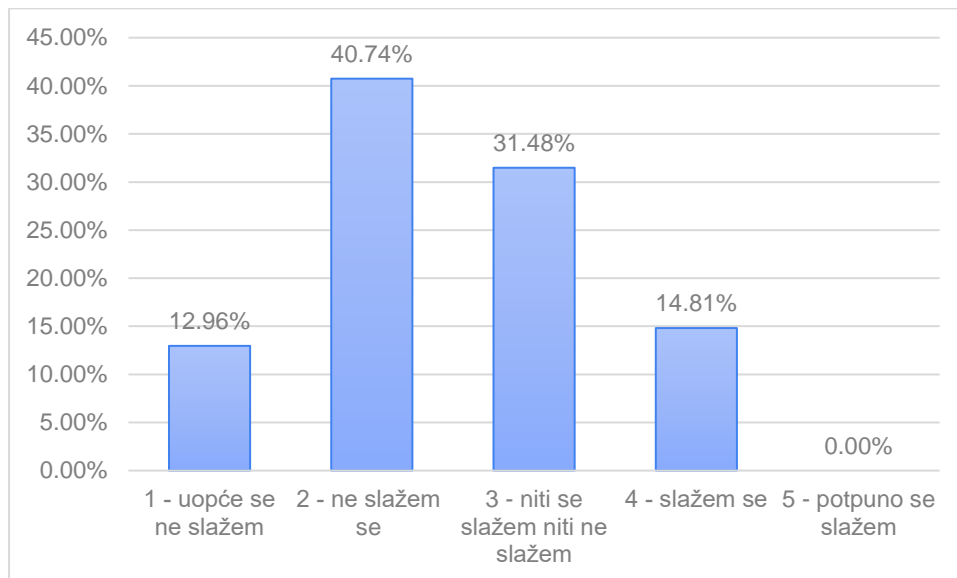
Grafikon 20. Stavovi ispitanog uzorka glede tvrdnje: „Pri virtualnom pregovaranju otežana je izgradnja povjerenja”, (n=54)

Grafikon 21 prikazuje stavove ispitanih poduzeća glede tvrdnje: „Pri virtualnom pregovaranju smanjena je koncentracija“.



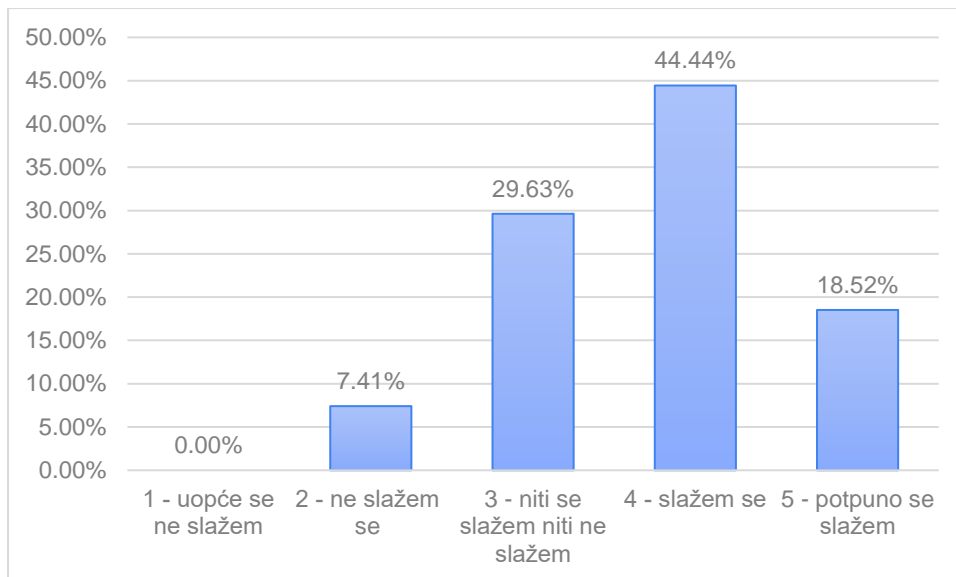
Grafikon 21. Stavovi ispitanog uzorka glede tvrdnje: „Pri virtualnom pregovaranju smanjena je koncentracija”, (n=54)

Može se vidjeti kako se najveći broj ispitanika slaže s tvrdnjom kako je pri virtualnom pregovaranju smanjena koncentracija (38,89%), a zatim redom niti slaže niti ne slaže (27,78%), ne slaže (18,52%), potpuno ne slaže (9,26%) te uopće ne slaže (5,56%). Grafikon 22. prikazuje stavove ispitanih poduzeća glede tvrdnje: „Osjećam se opuštenije pri virtualnom pregovaranju nego pregovaranju licem u lice“.



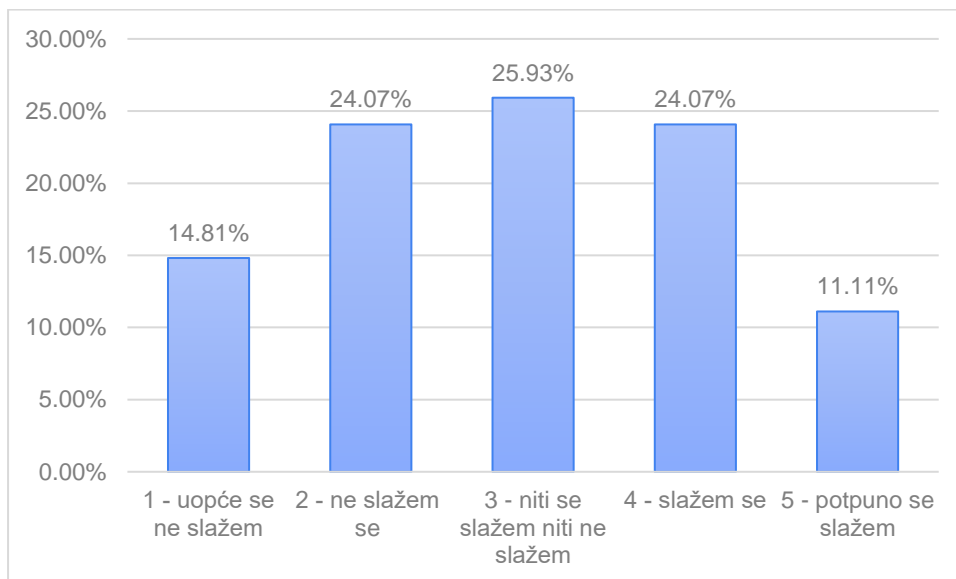
Grafikon 22. Stavovi ispitanog uzorka glede tvrdnje: „Osjećam se opuštenije pri virtualnom pregovaranju nego pregovaranju licem u lice”, (n=54)

Ovdje je jasno vidljivo kako se najveći broj ispitanih poduzeća ne slaže s tvrdnjom kako se osjećaju opuštenije pri virtualnom pregovaranju nego pregovaranju licem u lice (40,74%), a zatim redom niti slaže niti ne slaže (31,48%), slaže (14,81%) te uopće ne slaže (12,96%). Nijedno poduzeće se potpuno slaže s ovom tvrdnjom. Grafikon 23. prikazuje stavove ispitanih poduzeća glede tvrdnje: „Poduzeće ima dobre tehničke uvjete za virtualno pregovaranje“ gdje je vidljivo kako se najveći broj ispitanih poduzeća s ovom tvrdnjom slaže (44,44%) te redom niti slaže niti ne slaže (29,63%), potpuno slaže (18,52%) i ne slaže (7,41%). Nijedno poduzeće se uopće ne slaže s ovom tvrdnjom.



Grafikon 23. Stavovi ispitanog uzorka glede tvrdnje: „Poduzeće ima dobre tehničke uvjete za virtualno pregovaranje”, (n=54)

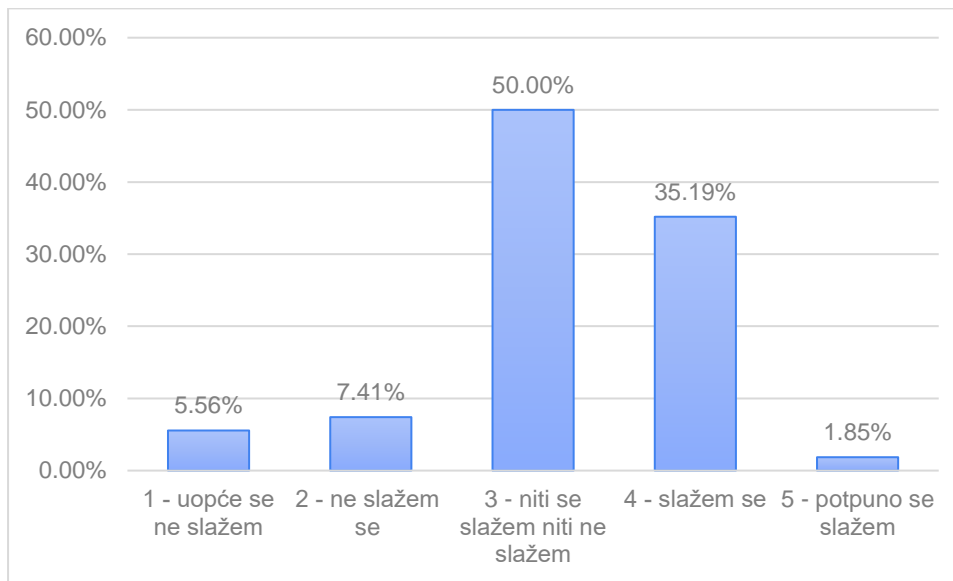
Grafikon 24 prikazuje stavove ispitanih poduzeća glede tvrdnje: „Smatram da će virtualno pregovaranje u budućnosti zamijeniti pregovaranje licem u lice“.



Grafikon 24. Stavovi ispitanog uzorka glede tvrdnje: „Smatram da će virtualno pregovaranje u budućnosti zamijeniti pregovaranje licem u lice“, (n=54)

Iz grafikona 24 je vidljiva najveća neusuglašenost oko stava da će virtualno pregovaranje u budućnosti zamijeniti pregovaranjem lice u lice te nema određenog vidno dominantnog odgovora.

Najveći broj poduzeća je neutralnog stava oko ove tvrdnje, njih 25,93%. Potom redom slijede ona poduzeća koja se s ovom tvrdnjom u podjednakoj mjeri slažu i ne slažu (24,07%), uopće ne slažu (14,81%) te u najmanjoj mjeri potpuno slažu (11,11%). Konačno, grafikon 25. prikazuje stavove ispitanih poduzeća glede tvrdnje: „Virtualni pregovori u poduzeću tijekom pandemije polučili su uspjeh“.



Grafikon 25. Stavovi ispitanih poduzeća glede tvrdnje: „Virtualni pregovori u poduzeću tijekom pandemije polučili su uspjeh“, (n=54)

Može se vidjeti kako se najveći broj ispitanih poduzeća niti slaže niti ne slaže kako su virtualni pregovori u poduzeću tijekom pandemije polučili uspjeh (50%), a zatim se s ovom tvrdnjom redom dalje poduzeća slažu (35,19%), ne slažu (7,41%), uopće ne slažu (5,56%) te potpuno slažu (1,85%). U nastavku rada slijedi rasprava o provedenom istraživanju odnosno prihvaćanje ili odbacivanje postavljenih hipoteza u radu.

## 6. Rasprava

U ovom poglavlju rada nastoje se dokazati postavljene hipoteze u radu pri čemu se koristi najvećim dijelom Hi-kvadrat test kao statistička metoda. Riječ je o „zbroju odnosa kvadrata razlika među opaženim i očekivanim vrijednostima prema onim očekivanim“ (Šošić i Serdar, 2002:250). Kad je vrijednost Hi-kvadrat testa veća od granične frekvencije, zaključuje se kako se opažajne frekvencije statistički značajno razlikuju i kako se može opovrgnuti nulta hipoteza. Zatim slijedi izračun koeficijenta asimetrije koji upućuje na to kako je hipoteza potvrđena ukoliko se većina opažajnih frekvencija nalazi na strani slaganja s izjavama iz upitnika. Koeficijent asimetrije većinom se kreće u rasponu  $\pm 2$ , izuzev slučaja veoma jake asimetrije kada postoji mogućnost prelaska te granice (Papić, 2004:114). Tablica 2. prikazuje izračun  $Hi^2$  testa za prvu postavljenu hipotezu u radu: „Pandemija koronavirusa zahtijevala je brzu prilagodbu pregovaračkih vještina među hrvatskim poduzećima.“ Vrijednost p nije statistički značajna te se ne može komentirati navedena hipoteza.



Tablica 2. Izračun  $H_i^2$  testa za prvu hipotezu: „Pandemija koronavirusa zahtijevala je brzu prilagodbu pregovaračkih vještina među hrvatskim poduzećima“, (n=54)

	uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem niti ne slažem	slažem se	potpuno se slažem	ukupno
opažena (empirijska) vrijednost ( $f_e$ )	0	4	14	23	13	54
formula za izračun očekivane vrijednosti ( $f_t$ )	ukupno x 0,0359	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,4514	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,0359	
očekivana (teorijska) vrijednost ( $f_t$ )	1,94	12,87	24,38	12,87	1,94	54
razlika (devijacija) ( $f_e - f_t$ )	-1,94	-8,87	-10,38	10,13	11,06	
kvadrat devijacije ( $f_e - f_t$ ) <sup>2</sup>	3,76	78,74	107,65	102,54	122,35	
HI kvadrat ( $f_e - f_t$ ) <sup>2</sup> / $f_t$	1,94	6,12	4,42	7,97	63,11	<b>83,552</b>
značajnost	1%	aritmetička sredina	<b>3,833</b>	p vrijednost	<b>3,07714E-17</b>	vrijednost p < od značajnosti
stupanj slobode	4	HI kvadrat > od granične vrijednosti → opažene i očekivane vrijednosti se statistički				<b>RAZLIKUJU</b>
granična vrijednost	<b>13,277</b>	aritmetička sredine > 3 → alternativna hipoteza je				<b>POTVRĐENA,</b> ali se ne može komentirati

Izvor: izračun autorice

Tablica 3. prikazuje izračun  $H_i^2$  testa za drugu postavljenu hipotezu u radu: „Pandemija koronavirusa negativno je utjecala na mentalno zdravlje što se odrazilo na pregovarački proces među hrvatskim poduzećima.“ Ovdje je također vidljivo kako vrijednost p nije statistički značajna.

Tablica 3. Izračun  $H_i^2$  testa za drugu hipotezu: „Pandemija koronavirusa negativno je utjecala na mentalno zdravlje što se odrazilo na pregovarački proces među hrvatskim poduzećima“, (n=54)

	uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem niti ne slažem	slažem se	potpuno se slažem	ukupno
opažena (empirijska) vrijednost ( $f_e$ )	2	10	24	16	2	54
formula za izračun očekivane vrijednosti ( $f_i$ )	ukupno x 0,0359	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,4514	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,0359	
očekivana (teorijska) vrijednost ( $f_i$ )	1,94	12,87	24,38	12,87	1,94	54
razlika (devijacija) ( $f_e - f_i$ )	0,00	8,26	0,14	9,77	0,00	
kvadrat devijacije ( $f_e - f_i$ ) <sup>2</sup>	0,00	8,26	0,14	9,77	0,00	
HI kvadrat ( $f_e - f_i$ ) <sup>2</sup> / $f_i$	0,00	0,64	0,01	0,76	0,00	<b>1,410</b>
značajnost	1%	aritmetička sredina	<b>3,111</b>	p vrijednost	<b>0,842390786</b>	vrijednost p < od značajnosti
stupanj slobode	4	HI kvadrat > od granične vrijednosti → opažene i očekivane vrijednosti se statistički				<b>NE RAZLIKUJU</b>
granična vrijednost	<b>13,277</b>	aritmetička sredine > 3 → alternativna hipoteza je				<b>OPOVRGNUTA, ali se ne može komentirati</b>

Izvor: izračun autorice

Tablica 4 prikazuje izračun  $H_i^2$  testa za treću postavljenu hipotezu u radu: „Hrvatska poduzeća imaju dobre tehničke uvjete za provedbu virtualnog pregovaranja.“ I ovdje je vidljivo kako vrijednost p nije statistički značajna.

**Tablica 4. Izračun  $H_i^2$  testa za treću hipotezu: „Hrvatska poduzeća imaju dobre tehničke uvjete za virtualno pregovaranje“, (n=54)**

	uopće se ne slažem	ne slažem se	nit i se slažem nit i ne slažem	slažem se	potpuno se slažem	ukupno
opažena (empirijska) vrijednost ( $f_e$ )	0	4	16	24	10	54
formula za izračun očekivane vrijednosti ( $f_i$ )	ukupno x 0,0359	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,4514	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,0359	
očekivana (teorijska) vrijednost ( $f_t$ )	1,94	12,87	24,38	12,87	1,94	54
razlika (devijacija) ( $f_e - f_t$ )	-1,94	-8,87	-8,38	11,13	8,06	
kvadrat devijacije ( $f_e - f_t$ ) <sup>2</sup>	3,76	78,74	70,15	123,80	64,99	
HI kvadrat ( $f_e - f_t$ ) <sup>2</sup> / $f_t$	1,94	6,12	2,88	9,62	33,52	<b>54,072</b>
značajnost	1%	aritmetička sredina	<b>3,741</b>	p vrijednost	<b>5,08433E-11</b>	vrijednost p < od značajnosti
stupanj slobode	4	HI kvadrat > od granične vrijednosti → opažene i očekivane vrijednosti se statistički				<b>RAZLIKUJU</b>

granična vrijednost	13,277	aritmetička sredine > 3 → alternativna hipoteza je	POTVRĐENA, ali se ne može komentirati
---------------------	--------	--	--

Izvor: izračun autorice

Tablica 5. prikazuje izračun  $H_i^2$  testa za četvrtu postavljenu hipotezu u radu: „Virtualni pregovori u hrvatskim poduzećima tijekom pandemije koronavirusa polučili su uspjeh.“ Primjenom Hi-kvadrat testa došlo se do rezultata  $\sum\chi^2 = 10,350$  pri stupnju slobode 4. Granična vrijednost za taj stupanj slobode uz značajnost od 1% iznosi 13,277. Opažajne frekvencije statistički se značajno ne razlikuju u odnosu na očekivane frekvencije shodno dobivenoj vrijednost hi-kvadrat testa manjoj od granične vrijednosti. Stoga, četvrta hipoteza rada može se nedvojbeno odbaciti uz vrijednost aritmetičke sredine  $\mu = 3,204$  koja sugerira kako je većina odgovora niti se slažem niti ne slažem. Testiranje prvih četiriju hipoteza izvršeno je korištenjem u MS Excel ugrađene funkcije *CHISQ.TEST*.

**Tablica 5. Izračun  $H_i^2$  testa za četvrtu hipotezu: „Virtualni pregovori u hrvatskim poduzećima tijekom pandemije koronavirusa polučili su uspjeh“, (n=54)**

	uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem niti ne slažem	slažem se	potpuno se slažem	ukupno
opažena (empirijska) vrijednost ( $f_e$ )	3	4	27	19	1	54
formula za izračun očekivane vrijednosti ( $f_i$ )	ukupno x 0,0359	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,4514	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,0359	
očekivana (teorijska) vrijednost ( $f_i$ )	1,94	12,87	24,38	12,87	1,94	54
razlika (devijacija) ( $f_e - f_i$ )	1,06	-8,87	2,62	6,13	-0,94	

kvadrat devijacije ( $f_e - f_t$ ) <sup>2</sup>	1,13	78,74	6,89	37,53	0,88	
HI kvadrat ( $f_e - f_t$ ) <sup>2</sup> / $f_t$	0,58	6,12	0,28	2,92	0,45	<b>10,350</b>
značajnost	1%	aritmetička sredina	<b>3,204</b>	p vrijednost	<b>0,034926326</b>	vrijednost p < od značajnosti
stupanj slobode	4	HI kvadrat > od granične vrijednosti → opažene i očekivane vrijednosti se statistički				<b>NE RAZLIKUJU</b>
granična vrijednost	<b>13,277</b>	aritmetička sredine > 3 → alternativna hipoteza je				<b>OPOVRGNUTA, ali se ne može komentirati</b>

Izvor: izračun autorice

Peta hipoteza rada: „Tijekom pandemije koronavirusa u hrvatskim poduzećima pribjegli su virtualnom pregovaranju“ testira se putem srednje vrijednosti i standardne devijacije s obzirom na to da ovo anketno pitanje nije konstruirano petostupanjskom Likertovom ljestvicom. Pri tome se koristi IBM-ov softver za statistiku SPSS. Srednja vrijednost ili aritmetička sredina (engl. *mean*) suma je svih podataka podijeljena s ukupnim brojem istih. Standardna devijacija je mjera količine varijacije ili disperzije skupa vrijednosti. Niska standardna devijacija ukazuje da su vrijednosti bliske srednjoj vrijednosti skupa, dok visoka standardna devijacija ukazuje da su vrijednosti raspoređene u širem rasponu (Investopedia). Dobiveni podaci prikazani su tablicom 6.

Tablica 6. Srednja vrijednost i standardna devijacija za petu hipotezu: „ Tijekom pandemije koronavirusa u hrvatskim poduzećima pribjegli su virtualnom pregovaranju“, (n=54)

**Je li se u poduzeću pod utjecajem pandemije pribjegli virtualnom pregovaranju:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikad	5	9,3	9,3	9,3
	ponekad	45	83,3	83,3	92,6
	uvijek	4	7,4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Je li se u poduzeću pod utjecajem pandemije pribjegli virtualnom pregovaranju:	54	1	3	1,98	,412
Valid N (listwise)	54				

Izvor: izračun autorice

Iz tablice 6 vidljivo je kako su ispitana poduzeća u najvećem broju odgovorila kako su ponekad pribjegli virtualnom pregovaranju tijekom pandemije koronavirusa, u postotku od 83,3%. Standardna devijacija iznosi 0,412 što sugerira kako je srednja vrijednost relativno blizu stvarne srednje vrijednosti ukupne populacije. Temeljem navedenog moguće je prihvatiti petu postavljenu hipotezu rada.

## 7. Zaključak

Pregovaranje je u suštini tehnika raspravljanja među pojedincima kako bi se došlo do zajedničkog dogovora u kojem svatko dobiva nešto, a pri čemu se izbjegavaju sukobi. Većinom je presudno za uspjeh poslovnog dogovora. Uspješan pregovarač je onaj koji posjeduje kombinaciju urođenih karakteristika i relevantnih iskustava u profesionalnoj praksi. Ključ uspješnog pregovaranja je prebaciti situaciju na win-win čak i ako izgleda kao win-lose situacija. Pandemijom koronavirusa promijenjen je način poslovanja te je utjecala i na proces pregovaranja. Dva glavna izazova pregovaranja u doba pandemije koronavirusa jesu mjere socijalnog distanciranja ili *lockdown-a* te utjecaj na mentalno stanje pregovarača. Ipak, ovim je izazovima moguće ovladati, a najspretnija poduzeća u prilagodbi novonastalim uvjetima polučuju najveći uspjeh. Virtualno pregovaranje sa sobom nosi niz izazova odnosno nedostataka, ali i određene prednosti, no istim je potrebno dobro vladati s obzirom na neizvjesnost budućnosti koju je demonstrirala pandemija koronavirusa.

Prema provedenom anketnom istraživanju na uzorku od 54 hrvatskih poduzeća, broj pregovora tijekom pandemije za većinu se nije promijenio. Jedino su velika poduzeća izvijestila kako se broj pregovora nikako nije smanjivao tijekom pandemije. S obzirom na utjecaj pandemije na broj pregovora u poduzeću, pokazalo se kako su najstabilnija globalna, europska i regionalna tržišta s obzirom na to da se kod njih u najvećem dijelu broj pregovora tijekom pandemije koronavirusa ili povećao ili je ostao nepromijenjen. Suprotno tomu, kod ispitanih poduzeća koja djeluju na lokalnom tržištu u najvećem se udjelu broj pregovora tijekom pandemije smanjio ili ostao nepromijenjen. Također, što poduzeća dulje posluju to je manji udio ispitanika koji tvrde kako se broj pregovora tijekom pandemije smanjio. Rezultati također impliciraju kako su velika poduzeća u najvećoj mjeri prilagodila svoje pregovaračke procese novonastalim uvjetima s obzirom na to da većinom tvrde kako je pandemija u potpunosti utjecala na proces pregovaranja u poduzeću. Samim time, tako su uspješno izbjegla pad broja pregovora tijekom pandemije. Također je implicirano kako su poduzeća koja djeluju lokalno i regionalno u nešto manjoj mjeri unijela promjene u procesu pregovaranja tijekom pandemije u odnosu na ona koja djeluju europski i globalno. Potonje je razumljivo s obzirom na to da se kod poduzeća koja djeluju europski i globalno intenzivnije stupa u kontakt s osobama izvan granica države što je uvelike otežano tijekom pandemije te zahtijeva

snažniju prilagodbu. Iz istraživanja su vidljivi i stavovi ispitanih poduzeća glede pregovaranja u doba pandemije koronavirusa iz čega je vidljivo kako većina ispitanih poduzeća ne smatraju da je virtualno pregovaranje dostojna zamjena pregovaranju licem u lice te se većinom slažu kako je ono hladnije i manje empatično. Također se najvećim dijelom slažu kako je pri virtualnom pregovaranju otežana izgradnja povjerenja te je smanjena koncentracija. Osim toga, većina ispitanih poduzeća se ne osjeća opuštenije pri virtualnom pregovaranju. Dobiveni rezultati u korespondenciji su sa iznijetim teorijskim postavkama u radu. Najveća neusuglašenost vlada glede tvrdnje kako će u budućnosti virtualno pregovaranje zamijeniti pregovaranje licem u lice.

Upotrebom hi-kvadrat testa četvrta se hipoteza **odbacila**: „Pandemija koronavirusa negativno je utjecala na mentalno zdravlje što se odrazilo na pregovarački proces među hrvatskim poduzećima“. Prve tri hipoteze nemaju statistički značajnu vrijednost p, stoga se ne mogu donijeti provjereni zaključci o istima. Posljednja hipoteza u radu se **potvrdila** uporabom srednje vrijednosti i standardne devijacije: „Tijekom pandemije koronavirusa u hrvatskim poduzećima pribjeglo se virtualnom pregovaranju.“

Teško je sa sigurnošću govoriti o budućnosti virtualnog pregovaranja, ali ono svakako ne bi trebalo potpuno zamijeniti pregovore licem u lice kada su oni mogući. Ipak, izgledno je da će se u određenoj mjeri virtualna pregovaranja i dalje koristiti osobito nakon porasta digitalne transformacije poduzeća diljem svijeta koja se ubrzala pod utjecajem pandemije. Iz tog je razloga korisno njegovati i razvijati vještine virtualnog pregovaranja te ulagati u digitalnu transformaciju poduzeća.



## Literatura

1. Alvarez Vasquez, C.A., Rivera Vera, H.F Conforme Cedeño, G.M., Campoverde Flores, F.K., Sornoza Parrales, D.R., Merchán Nieto, L. (2018) Los Procesos, las Técnicas de Negociación z la Tecnología. [Online] Raspoloživo na: [https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/06/Tecnicas\\_negociacion\\_breve.pdf](https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/06/Tecnicas_negociacion_breve.pdf). [pristupljeno: 3. siječnja 2022].
2. Bazerman, M., Neale, A. (1992). *Negotiating Rationally*. New York: The Free Press
3. Biondić Vince, D. (2021) 2D pregovori. [Online] Raspoloživo na: <https://www.instore.hr/inovacije/2-d-pregovori-17572.html>. [pristupljeno: 13. siječnja 2022].
4. Biondić Vince, D. (2012). *Kako uspješno pregovarati i povećati svoju vrijednost, napredovati, te zaraditi više!: vodič za vrhunske pregovarače*. Zagreb: Biondi d.o.o.
5. Business Queensland (2016) Negotiating Successfully. [Online] Raspoloživo na: <https://www.business.qld.gov.au/running-business/marketing-sales/managing-relationships/negotiating/fail>. [pristupljeno: 3. siječnja 2022].
6. CEUPE Magazine (2022) La negociación como un proceso universal. [Online] Raspoloživo na: <https://www.ceupe.com/blog/la-negociacion-como-un-proceso-universal.html>. [pristupljeno: 27. prosinca 2021].
7. Chen, X., Fu, F. (2022). Highly coordinated nationwide massive travel restrictions are central to effective mitigation and control of COVID-19 outbreaks in China. *Physics and Society*, str. 1-22.
8. Cohen, S. (2014). *Vještine pregovaranja za menadžere i ostale*. Zagreb: MATE d.o.o.
9. Correa, J.C., Navarrete, M. (1997). *Técnicas y Métodos de Negociación*. México: Thomson, 2<sup>a</sup> Edición
10. Curry, J. (1999). *A short course in international negotiating*. USA: World Trade Press
11. Dobrijević, G. (2011). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Beograd: Univerzitet Singidunum
12. Getsmarter (2020) Negotiating for Success: The Difference Between Integrative and Distributive Negotiation. [Online] Raspoloživo na: <https://www.getsmarter.com/blog/career-advice/negotiating-for-success/>. [pristupljeno: 30. prosinca 2021].
13. Guasco, M.P., Robinson, P.R. (2007). *Principles of Negotiation: Strategies, Tactics, Techniques to Reach Agreements*. Canada: Entrepreneur Press

14. Investopedia, Standard Deviation. [Online] Raspoloživo na: <https://www.investopedia.com/terms/s/standarddeviation.asp/>. [pristupljeno: 17. veljače 2022].
15. Iqbal, M. (2022) Zoom Revenue and Usage Statistics. [Online] Raspoloživo na: <https://www.businessofapps.com/data/zoom-statistics/>. [pristupljeno: 2. siječnja 2022].
16. Jack, R.M., Samuel, J. M. (2003). *The Nature of Negotiation*. Project Management: A Managerial Approach, 5<sup>th</sup> Ed. New Delhi: John Wiley and Sons Inc.
17. Kabouh, M.N., Egwuonwu, T.K., Ajike, E. (2015). The Effect of Negotiation on Sales Performance in an Organisation. *International Journal of Strategic Research in Education, Technology and Humanities*, Vol. 2, No.1, str. 120-128.
18. Komaromi, A. (2020) How to Handle Video Negotiations. [Online] Raspoloživo na: <https://knowledge.insead.edu/strategy/how-to-handle-video-negotiations-14016>. [pristupljeno: 15. siječnja 2022].
19. Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B. (2009). *Pregovaranje*. Zagreb: MATE
20. Lewicki R. J., Hiam A., Olander K. W. (1996). *Think Before You Speak: The Complete Guide to Strategic Negotiation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
21. Maiti, S., Choi, J.H. (2019). How Entrepreneurs Negotiate and the Impact of Negotiation and Conflict Management on the Business. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management* 8(1), str. 1-8.
22. Majchráková, J., Kremeňová, I. (2020). Negotiating in the COVID-19 Pandemic. *Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod*, str. 45-51.
23. Mohan, B.S., Nambiar, V. (2020). COVID-19: An Insight into SARS-CoV-2 Pandemic Originated at Wuhan City in Hubei Province of China. *Journal of Infectious Diseases and Epidemiology*, Vol. 6, Issue 4, str. 1-8.
24. Moradi, A. (2022) An analysis of the social distancing effects on global economy and international finance using casual loop diagrams. [Online] Raspoloživo na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772662222000017>. [pristupljeno: 5. siječnja 2022].
25. Movius, H. (2020) How to Negotiate - Virtually. [Online] Raspoloživo na: <https://hbr.org/2020/06/how-to-negotiate-virtually>. [pristupljeno: 12. siječnja 2022].
26. Nierenberg, J., Ross. I.S. (2005). *Tajne uspješnog pregovaranja*. Zagreb: Školska knjiga d.d.

27. Papić, M. (2004). *Primijenjena statistika u MS Excelu*. Zagreb: Zorro d.o.o.
28. Novak, P. (2020) Definitive Guide To Virtual Negotiations. [Online] Raspoloživo na: <https://www.pavel-novak.com/definitive-guide-to-virtual-negotiations/>. [pristupljeno: 15. siječnja 2022].
29. Prassa, K., Stalikas, A. (2020). Towards a Better Understanding of Negotiation: Basic Principles, Historical Perspective and the Role of Emotions. *Psychology*, Vol.11 No.1, str. 105-136.
30. Rubin, J.Z., Brown, B.R. (1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York: Academy Press
31. Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*. Osijek: Ekonomski fakultet Osijek
32. Siedel, G. (2018). *Pregovaranjem do uspjeha: ključne strategije i vještine*. Zagreb: MATE d.o.o.
33. Soares Viana, L., Rocha Borges, S. (2015). *Las características y el perfil de um negociador eficaz*. *Cadernos de Aulas do LEA*, n. 4, str. 130-139.
34. Spangle, M., Isenhardt, M.W. (2003). *Negotiation: Communication for Diverse Settings*. London: Sage Publications, Inc.
35. Statista (2021) Zoom Video Communications daily meeting participants worldwide from 2019 to 2020. [Online] Raspoloživo na: <https://www.statista.com/statistics/1253972/zoom-daily-meeting-participants-global/>. [pristupljeno: 13. siječnja 2022].
36. Steele, P.T., Beasor, T. (2017.) *Business Negotiation a Practical Workbook*. New York: Routledge
37. Šlogar, H., Cigan, V. (2012). *Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva*. Zagreb: Visoka poslovna škola Libertas
38. Šošić, I., Serdar, V. (2002). *Uvod u statistiku*. Zagreb: Školska knjiga
39. The Procurement (2021) La negoziazione da distanza. [Online] Raspoloživo na: <https://www.theprocurement.it/innovazione/la-negoziazione-a-distanza/>. [pristupljeno: 15. siječnja 2022].
40. Thompson, L. L. (2001). *The Mind and Heart of the Negotiator*. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
41. Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, godina 2, broj 1, str. 143-158.

42. Tudor G. (2009). *Veliki poslovni pregovori*. Zagreb: MEP
43. Vojvodić, K. (2013). Izazovi elektroničkoga pregovaranja. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. XXVI No. 2, str. 586-596.
44. Vojvodić, K., Martinović, M., Pušić, A. (2020). The Relevance of Business Negotiation in Building Competitive Advantage for Croatian Micro Enterprises. *Intereulaweast: Journal for the International and European Law, Economics and Market Integrations* , Vol. 7 No. 1, str. 47-63.
45. Wheeler, M. (2003). *Negotiation*. Boston: Harvard Business School Press

## Popis tablica

Tablica 1. Glavne razlike između distributivnog i integrativnog pregovaranja (Getsmarter, 2020) .....	11
Tablica 2. Izračun $H_i^2$ testa za prvu hipotezu: „Pandemija koronavirusa zahtijevala je brzu prilagodbu pregovaračkih vještina među hrvatskim poduzećima“, (n=54) .....	48
Tablica 3. Izračun $H_i^2$ testa za drugu hipotezu: „Pandemija koronavirusa negativno je utjecala na mentalno zdravlje što se odrazilo na pregovarački proces među hrvatskim poduzećima“, (n=54) .....	49
Tablica 4. Izračun $H_i^2$ testa za treću hipotezu: „Hrvatska poduzeća imaju dobre tehničke uvjete za virtualno pregovaranje“, (n=54) .....	50
Tablica 5. Izračun $H_i^2$ testa za četvrtu hipotezu: „Virtualni pregovori u hrvatskim poduzećima tijekom pandemije koronavirusa polučili su uspjeh“, (n=54) .....	51
Tablica 6. Srednja vrijednost i standardna devijacija za petu hipotezu: „ Tijekom pandemije koronavirusa u hrvatskim poduzećima pribjegli su virtualnom pregovaranju“, (n=54).....	53

## **Popis slika**

Slika 1. Faze procesa pregovaranja .....	12
Slika 2. Prikladnost primjene pojedine vrste medija virtualnog pregovaranja prema fazama pregovaračkog procesa .....	21
Slika 3. Važnost pripreme za virtualno pregovaranje .....	25

## Popis grafikona

Grafikon 1. Broj sudionika na dnevnim sastancima putem Zoom-a (u mil.), 2019.-2020. ....	19
Grafikon 2. Struktura ispitanog uzorka prema veličini poduzeća, (n=54) .....	28
Grafikon 3. Struktura ispitanog uzorka prema djelatnosti poduzeća, (n=54) .....	29
Grafikon 4. Struktura ispitanog uzorka prema veličini tržišta, (n=54) .....	30
Grafikon 5. Struktura ispitanog uzorka prema duljini poslovanja, (n=54) .....	30
Grafikon 6. Struktura ispitanog uzorka prema utjecaju pandemije koronavirusa na broj pregovora u poduzeću, (n=54).....	31
Grafikon 7. Utjecaj pandemije koronavirusa na broj pregovora i veličinu poduzeća, (n=54).....	32
Grafikon 8. Utjecaj pandemije koronavirusa na broj pregovora i veličina tržišta, (n=54) .....	33
Grafikon 9. Utjecaj pandemije koronavirusa na broj pregovora i duljina poslovanja, (n=54) .....	34
Grafikon 10. Struktura ispitanog uzorka prema mjeri u kojoj je pandemija koronavirusa utjecala na proces pregovaranja u poduzeću, (n=54) .....	34
Grafikon 11. Mjera u kojoj je pandemija koronavirusa utjecala na proces pregovaranja u poduzeću i veličina poduzeća, (n=54).....	35
Grafikon 12. Mjera u kojoj je pandemija koronavirusa utjecala na proces pregovaranja u poduzeću i veličina tržišta, (n=54) .....	36
Grafikon 13. Struktura ispitanog uzorka prema pribjegavanju virtualnom pregovaranju tijekom pandemije koronavirusa, (n=54) .....	37
Grafikon 14. Pribjegavanje virtualnom pregovaranju tijekom pandemije koronavirusa i veličina poduzeća, (n=54).....	38
Grafikon 15. Struktura ispitanog uzorka prema vrstama medija virtualnog pregovaranja kojima se pribjegli tijekom pandemije koronavirusa, (n=54).....	39
Grafikon 16. Stavovi ispitanog uzorka glede tvrdnje: „Smatram da je virtualno pregovaranje dostojna zamjena pregovaranju licem u lice“, (n=54).....	40
Grafikon 17. Stavovi ispitanog uzorka glede tvrdnje: „Smatram da je virtualno pregovaranje hladnije i manje empatično“, (n=54).....	41

Grafikon 18. Stavovi ispitanog uzorka glede tvrdnje: „Pandemija koronavirusa zahtijevala je brzu prilagodbu pregovaračkih vještina“, (n=54).....	41
Grafikon 19. Stavovi ispitanog uzorka glede tvrdnje: „Pandemija koronavirusa negativno je utjecala na mentalno zdravlje što se odrazilo na pregovarački proces u poduzeću“, (n=54).....	42
Grafikon 20. Stavovi ispitanog uzorka glede tvrdnje: „Pri virtualnom pregovaranju otežana je izgradnja povjerenja“, (n=54) .....	43
Grafikon 21. Stavovi ispitanog uzorka glede tvrdnje: „Pri virtualnom pregovaranju smanjena je koncentracija“, (n=54).....	43
Grafikon 22. Stavovi ispitanog uzorka glede tvrdnje: „Osjećam se opuštenije pri virtualnom pregovaranju nego pregovaranju licem u lice“, (n=54).....	44
Grafikon 23. Stavovi ispitanog uzorka glede tvrdnje: „Poduzeće ima dobre tehničke uvjete za virtualno pregovaranje“, (n=54).....	45
Grafikon 24. Stavovi ispitanog uzorka glede tvrdnje: „Smatram da će virtualno pregovaranje u budućnosti zamijeniti pregovaranje licem u lice“, (n=54) .....	45
Grafikon 25. Stavovi ispitanog uzorka glede tvrdnje: „Virtualni pregovori u poduzeću tijekom pandemije polučili su uspjeh“, (n=54) .....	46



## **PRILOZI**

### **Prilog br. 1 – anketni upitnik**

Poštovani,

molim Vas da izdvojite malo vremena za ispunjavanje naredne ankete o pregovaranju u doba pandemije koronavirusa među hrvatskim poduzećima. Anketa je namijenjena poduzećima koja se u svome poslovanju služe tehnikama pregovaranja te je u potpunosti anonimna. Unaprijed hvala!

\* obvezno polje za ispunu

1. Veličina poduzeća: \*

- mikro (manje od 10 zaposlenika)
- malo (manje od 50 zaposlenika)
- srednje (do 250 zaposlenika)
- veliko (više od 250 zaposlenika)

2. Djelatnost poduzeća: \*

---

3. Veličina tržišta: \*

- regionalno
- lokalno
- europsko
- globalno

4. Koliko dugo posluje poduzeće: \*

- manje od 1 godine
- 2-5 godina
- 6-10 godina
- 10-20 godina
- više od 21 godinu



Pandemija koronavirusa negativno je utjecala na mentalno zdravlje što se odrazilo na pregovarački proces u poduzeću.

Pri virtualnom pregovaranju otežana je izgradnja povjerenja.

Pri virtualnom pregovaranju smanjena je koncentracija.

Osjećam se opuštenije pri virtualnom pregovaranju nego pregovaranju licem u lice.

Poduzeće ima dobre tehničke uvjete za virtualno pregovaranje.

Smatram da će virtualno pregovaranje u budućnosti zamijeniti pregovaranje licem u lice.

Virtualni pregovori u poduzeću tijekom pandemije polučili su uspjeh.