

# Izgradnja odnosa u procesu poslovnog pregovaranja

---

**Petković, Nikolina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:727609>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-15**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Marketing

Nikolina Petković

**IZGRADNJA ODNOSA U PROCESU POSLOVNOG  
PREGOVARANJA**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

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

Nikolina Petković

**IZGRADNJA ODNOSA U PROCESU POSLOVNOG  
PREGOVARANJA**

Diplomski rad

**Kolegij: Poslovno pregovaranja**

JMBAG: 0010217740

e-mail: [npetkovic@efos.hr](mailto:npetkovic@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc. Helena Štimac

Osijek, 2024.

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

Nikolina Petković


**BUILDING RELATIONSHIPS IN THE BUSINESS  
NEGOTIATION PROCESS**

Graduate paper

Osijek, 2024.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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:** Nikolina Petković

**JMBAG:** 0010217740

**OIB:** 94986541089

**e-mail za kontakt:** nikolina.petkovic97@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski studij Marketing

**Naslov rada:** Izgradnja odnosa u procesu poslovnog pregovaranja

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Helena Štimac

U Osijeku, \_\_\_\_\_ Rujan, 2024. \_\_\_\_\_ godine

Potpis \_\_\_\_\_



## **Izgradnja odnosa u procesu poslovnog pregovaranja**

### **SAŽETAK**

Pregovaranje je radnja koju ljudi vrše svakodnevno, od najmlađe dobi, a u poslovnom svijetu ono je posebno važno za uspješnost poslovanja. Odabir i upotreba valjanih strategija, taktika i tehnika u pregovaranju uvelike pridonosi uspješnosti i pozitivnom zaključku pregovora. Izgradnja čvrstih odnosa igra ključnu ulogu u uspješnom procesu poslovnog pregovaranja. U radu je istražena važnost razvijanja pozitivnih odnosa između pregovarača kao ključnog faktora za postizanje obostrano korisnih sporazuma. Kroz pažljivo odabrane komunikacijske strategije, emocionalnu inteligenciju i međusobno razumijevanje, poslovni pregovarači mogu stvoriti okruženje povjerenja i suradnje, što značajno poboljšava ishode pregovaranja. Svrha rada je istražiti koliki utjecaj emocionalna inteligencija i komunikacijske vještine imaju na izgradnju i održavanje poslovnih odnosa. Kroz rad su istražene strategije, taktike i tehnike poslovnog pregovaranja, kao i pojmovi emocionalne inteligencije i komunikacijskih vještina. Empirijski dio rada baziran je na sekundarnom istraživanju pregovaračkog slučaja između dvije velike tvrtke. Istraživanje je provedeno uz pomoć analize slučaja i članaka na tu temu. U radu su navedene dvije hipoteze te se obje prihvaćaju. Kroz analizu slučaja prikazano je kako su tekli pregovori između dvije pregovaračke strane, ali i koliko je nedovoljno korištenje emocionalne inteligencije i komunikacijskih vještina dovelo do pogoršanja partnerskih odnosa koji su bili godinama građeni. Emocionalna inteligencija, ali i dobro razvijene komunikacijske vještine uvelike utječu na izgradnju i održavanje partnerskih odnosa.

**Ključne riječi:** odnosi, pregovaranje, emocionalna inteligencija, Apple, Samsung

## **Building relationships in the business negotiation process**

### **ABSTRACT**

Negotiation is an action that people engage in daily, from a very young age, and in the business world, it holds particular importance for the success of operations. The selection and application of valid strategies, tactics, and techniques in negotiation greatly contribute to the success and positive outcome of negotiations. Building strong relationship plays a crucial role in the successful process of business negotiation. This paper explores the significance of developing positive relationships between negotiators as a key factor in achieving mutually beneficial agreements. Through carefully selected communication strategies, emotional intelligence and mutual understanding, business negotiators can create an environment of trust and collaboration, significantly enhancing negotiation outcomes. The purpose of this paper is to investigate the extent to which emotional intelligence and communication skills impact the establishment and maintenance of business relationships. The paper delves into the strategies, tactics and techniques of business negotiation, as well as the concepts of emotional intelligence and communication skills. The empirical part of the study is based on secondary research of a negotiation case between two large companies. The research was conducted using a case study approach and relevant articles on the topic. The paper presents two hypotheses, and both are accepted. Through a case analysis, it is shown how insufficient use of emotional intelligence and communication skills led to the deterioration of partnership relations that had been built for years. Emotional intelligence, as well as well-developed communication skills, greatly influence the establishment and maintenance of partnership relations.

**Keywords:** relationships, negotiations, emotional intelligence, Apple, Samsung

## SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Predmet i ciljevi rada .....</b>	<b>2</b>
<b>2.2. Metode rada .....</b>	<b>2</b>
<b>2.3. Hipoteze.....</b>	<b>2</b>
<b>2.4. Struktura rada.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Teorijska podloga poslovnog pregovaranja .....</b>	<b>4</b>
<b>3.1. Poslovno pregovaranje.....</b>	<b>4</b>
<b>3.2. Važnost i izazovi poslovnog pregovaranja.....</b>	<b>6</b>
3.2.1. Važnost poslovnog pregovaranja.....	6
3.2.2. Izazovi poslovnog pregovaranja.....	8
<b>3.3. Strategije pregovaranja .....</b>	<b>9</b>
<b>3.4. Tehnike pregovaranja .....</b>	<b>13</b>
<b>3.5. Taktike pregovaranja .....</b>	<b>15</b>
<b>3.6. Osobine pregovarača.....</b>	<b>16</b>
<b>4. Emocionalna inteligencija i komunikacija u poslovnom pregovaranju .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1. Emocionalna inteligencija.....</b>	<b>19</b>
4.1.1. Emocionalna inteligencija u poslu .....	20
4.1.2. Emocionalna inteligencija i emocije u poslovnom pregovaranju .....	21
<b>4.2. Komunikacija .....</b>	<b>22</b>
4.2.1. Komunikacija i komunikacijske vještine u poslovnom pregovaranju .....	23
<b>5. Kreativnost i inovativnost u poslovnom pregovaranju.....</b>	<b>25</b>
<b>5.1. Izgradnja odnosa pomoću kreativnosti i inovativnosti u poslovnom pregovaranju .....</b>	<b>26</b>
<b>6. Analiza studije slučaja pregovora između Applea i Samsunga.....</b>	<b>28</b>
<b>6.1. Slučaj pregovora između Applea i Samsunga.....</b>	<b>28</b>
<b>7. Rasprava .....</b>	<b>32</b>
<b>7.1. Ograničenja i preporuka za buduća istraživanja.....</b>	<b>34</b>
<b>8. Zaključak .....</b>	<b>36</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>37</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>40</b>



## 1. Uvod

Izgradnja uspješnih odnosa ključna je za postizanje pozitivnih ishoda u procesu poslovnog pregovaranja. Kvalitetan odnos između pregovaračkih strana ključan je za postizanje obostrano prihvatljivih rješenja, stoga je važno naglasiti da se proces poslovnog pregovaranja ne svodi samo na puko traženje i davanje ponuda, već da je riječ o interakciji ljudi koji surađuju u potrazi za zajedničkim interesima. Kako bi sam proces pregovaranja imao uspješan ishod, važno je da pregovaračke strane uspostave kvalitetnu vezu koja kasnije može dovesti do dugoročne suradnje zbog stečenog povjerenja. Izgradnja dobrih odnosa u poslovnom svijetu često je dug proces koji se rijetko završava nakon prve uspješne suradnje. Partnerstva su dugoročna i na njima je važno konstantno raditi i unaprjeđivati ih, a uz njih daljnje obavljanje poslova te sklapanje suradnji protječe jednostavnije. Poslovno pregovaranje gotovo uvijek od pregovaračkih strana zahtijeva efektivno komuniciranje te zbog toga emocionalna inteligencija i dobro razvijene komunikacijske vještine igraju ključnu ulogu u ovom procesu. Korištenje emocionalne inteligencije pregovaračkim stranama omogućuje prepoznavanje pregovaračkih uvjeta, vlastitih i tuđih osjećaja i tako olakšava prilagodbu ponašanja i vrste komunikacije. Ranije spomenute komunikacijske vještine također igraju ključnu ulogu u bilo kojoj vrsti pregovaranja, a posebno onog poslovnog. One su vrlo važne za izgradnju kvalitetnih veza, ne samo u poslovnom svijetu nego i u svakodnevnom životu, a ako se od rane dobi razvijaju dobre komunikacijske vještine one omogućuju da se uspješno i s razumijevanjem slušaju sugovornici, jasno i precizno izražavaju vlastiti stavovi, mišljenja i želje, kao i da se postavljaju konkretna pitanja ključna za proces pregovaranja. Osim verbalne komunikacije, važno je znati jasno čitati i neverbalne znakove druge pregovaračke strane, ali i znati što se upućuje istome kroz vlastitu neverbalnu komunikaciju. Svrha rada je dakle definirati i razjasniti poslovno pregovaranje, njegovu važnost i izazove s kojima se moguće susresti. Zatim će se kroz rad definirati emocionalna inteligencija i komunikacija te njihova uključenost i važnost u procesu izgradnje odnosa u poslovnom pregovaranju, ali i kako je iste moguće koristiti za kreativnost u poslovnom pregovaranju.

## **2. Metodologija rada**

U sljedećim potpoglavljima prikazani su predmet i ciljevi rada, metode rada korištene u radu, hipoteze te struktura rada.

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

Predmet rada je analiza izgradnje odnosa u procesu poslovnog pregovaranja te kako dobri ili loši odnosi utječu na cijeli proces. Iz toga proizlaze određeni ciljevi, a odnose se na definiranje pojma poslovnog pregovaranja, isticanje važnosti i izazova u poslovnom pregovaranju te definiranje i analiza tehnika, strategija i taktika pregovaranja. Cilj rada je kroz teorijsku podlogu i obradu jednog slučaja poslovnog pregovaranja dokazati koliku ulogu u izgradnji poslovnih odnosa imaju odabir strategije, taktike i tehnike pregovaranja, ali i kako komunikacijske vještine i emocionalna inteligencija utječu na izgradnju spomenutih odnosa.

### **2.2. Metode rada**

U teorijskom dijelu rada korišteni su sekundarni izvori podataka. Prikupljanje podataka obuhvatilo je korištenje knjiga, članaka, časopisa i znanstvenih radova. Također je integrirano i osobno stečeno znanje kroz akademsko obrazovanje. Kroz rad je korištena metoda indukcije. Upotreba sekundarnih izvora podataka primijenjena je i u praktičnom dijelu rada, a taj dio rada baziran je na analizi slučaja.

### **2.3. Hipoteze**

Na temelju predmeta i ciljeva rada, definirane su dvije hipoteze. Analizom slučajeva će se ispitati i provjeriti njihova točnost.

H1: Emocionalna inteligencija ključna je za izgradnju i održavanje kvalitetnih partnerskih odnosa u procesu poslovnog pregovaranja.

H2: Dobro razvijene komunikacijske vještine ključne su za izgradnju i održavanje kvalitetnih partnerskih odnosa u procesu poslovnog pregovaranja.

## **2.4. Struktura rada**

Rad je podijeljen na teorijski i empirijski dio, a sastoji se od sedam poglavlja koja prate postavljene ciljeve rada. Prvo poglavlje predstavlja uvod u temu diplomskog rada dok se drugo poglavlje odnosi na metodologiju rada. Ovdje su predstavljene korištene znanstvene metode, predmet i ciljevi rada, postavljene su hipoteze koje su objašnjene te je opisana struktura rada. Treće poglavlje se bavi definiranjem poslovnog pregovaranja, kao i njegovom važnošću te izazovima s kojima se pregovarači susreću u procesu poslovnog pregovaranja. Osim toga, u trećem poglavlju su opisane i tehnike poslovnog pregovaranja, kao i strategije i taktike poslovnog pregovaranja. Četvrto poglavlje bazira se na definiranju komunikacije i emocionalne inteligencije te njihove ključne uloge u procesu poslovnog pregovaranja. Peto se poglavlje osvrće na kreativnost i inovativnost u poslovnom pregovaranju te njihovu ulogu u izgradnji odnosa u procesu poslovnog pregovaranja. Šesto poglavlje predstavlja empirijski dio rada gdje se analiziraju dva različita slučaja poslovnog pregovaranja velikih kompanija. U konačnici, sedmo poglavlje je zaključak cijelog rada.

### **3. Teorijska podloga poslovnog pregovaranja**

Poglavlje govori o pojmu poslovnog pregovaranja, važnosti i izazovima istoga, kao i o strategijama, tehnikama i taktikama pregovaranja te o osobinama pregovarača.

#### **3.1. Poslovno pregovaranje**

Svaka individua se sa pregovaranjem susreće kroz cijeli život, a ono se i vrlo često pojavljuje u poslovnom svijetu. Pregovaranje se može proučavati na različite načine, a prema Segetliji (2009:9) „Važnost pregovaranja kao procesa i posebne čovjekove aktivnosti ogleda se, prije svega, u njegovoj ulozi u životu, u društvenom i u gospodarskom sustavu, posebno u sustavu marketinga. Međutim, valja istaći da se pregovaranje kao interdisciplinarni fenomen može proučavati s različitih motrišta: sociološkog, biheviorističkog, komunikacijskog, etičkog, pravnog, kulturnog, ekonomskog i sl.“ Dakle, s obzirom na razne discipline, postoje i razne definicije poslovnog pregovaranja te načini na koje se ono promatra. Boban (2021:5) prema Poslovnom forumu (2021) navodi „Pregovaranje je kontrolirani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana (kada svaka strana može blokirati postizanje cilja druge strane). Ukoliko jedna strana ne može blokirati postizanje ciljeva druge strane, tada nije riječ o pregovaranju. Pregovaranje je posebni oblik socijalne interakcije, oblik suživota u različitosti.“ Dakle, kako bi se pregovaranje uopće moglo dogoditi, pregovaračke strane moraju imati nekakvu korist od cijelog procesa pregovaranja. Najčešće jedna pregovaračka strana želi ostvariti svoj poslovni cilj, a pri tome joj može pomoći druga pregovaračka strana.

Kao što je ranije navedeno, svaka individua se sa pregovaranjem susreće svakodnevno, a to tvrdi i Petar (2001:9) navodeći sljedeće „Pregovori olakšavaju odnose među ljudima. Mogu sačuvati vrijeme, novac, čast, živce i zdravlje. Mogu vam pomoći da ostvarite pozitivnu prednost i ispunite svoje ciljeve. I one velike, presudne i one male, svakodnevne. Sve se može ostvariti pregovorom i svatko od nas je pregovarač, na desetke puta dnevno. Ponekad smo toga svjesni, a ponekad ne. Ipak, točno je da pregovaramo svakoga dana, u svim situacijama i u svakom odnosu s drugim osobama“.

U konačnici, za sve sudionike u procesu poslovnog pregovaranja je važno da budu zadovoljne i ostvare svoj cilj. Kroz svakodnevni život do pregovora najčešće dolazi zbog raznih nesuglasica

i konflikta, a tada pregovaračke strane nastoje obraniti svoje stavove i mišljenja kako bi osjećali osobno zadovoljstvo. U poslovnom pregovaranju važna je objektivnost i donošenje odluka na temelju koji se neće oštetiti bilo koji dio poduzeća. Prema Segetliji (2009:13) „Smatra se da je konflikt interesa pregovaračkih strana neophodan i prirodan za postizanje nove kvalitete sporazuma. Konflikt interesa ne znači konflikt partnera, konflikt osobnosti ni konflikt pozicija. U procesu pregovaranja potrebno je obuzdavati vlastite jednostrane zahtjeve, ali ne dopustiti niti ugrožavanje vlastitih interesa.“ Poslovni forum (2021) navodi kako „Svaki iskusni pregovarač mora znati svoje ciljeve i svoje mogućnosti da bi mogao odrediti i svoja očekivanja. Pregovor nije nametanje svoje volje, nije cilj isključivo ispunjenje vlastitih ciljeva. Taktika pregovaranja ne smije biti negativna niti se svoditi na nagovor. Cilj pregovaranja treba biti zajednički dogovor. Samo suradnjom i kompromisom doći ćete do zaključka prihvatljivog za sve sudionike pregovaranja. Pregovaranje je umjetnost prilagođavanja.“ Imajući to u vidu, kako bi pregovori bili uspješni potrebni su pregovaračko iskustvo, jasno definirani ciljevi pregovora te sposobnost obrane vlastitih interesa i interesa organizacije. U poslovnom svijetu, pregovaranje se koristi u procesu prodaje, nabave, investiranja i slično, a ono se prema Segetliji (2009:17) po napucima Jeffa Weissa može podijeliti u pet sekvencija i međuovisnih faza:

1. Uspostavljanje i održavanje unutarnje harmonizacije postupaka i podržavajućih procesa;
2. Davanje naputaka i nedvosmislenih smjernica;
3. Konkretna priprema;
4. Pregovaranje;
5. Revizija, odnosno propitivanje upravo okončanih pregovora te učenje temeljem dobivenih spoznaja.

Kroz sve ove faze, pregovarački tim se u potpunosti s jasnoćom upoznaje s ciljevima pregovaranja gdje moraju biti svjesni minimalnog prihvatljivog ishoda pregovora. Također se upoznaju sa taktikom koja će biti upotrijebljena za vođenje pregovora kako bi bili što spremniji za samu fazu pregovora. U konačnici, pregovarački tim s ostatkom tima odrađuje reviziju pregovora kako bi mogli predstaviti konačni cilj pregovora, ali i kako bi uvidjeli eventualne propuste obavljenih pregovora. Segetlija (2009:19) na sljedeći način opisuje posljednju fazu pregovaračkog procesa „Posljednja faza u svakom procesu je kontrolna i analitička. Dakle, u toj se fazi analizira postignuto i sređuju dobivene spoznaje za razvijanje budućih strategija. Znači da je to i učeća faza u kojoj, analizom, treba prepoznati čimbenike koji su doveli do uspjeha ili do neuspjeha.“

Glavni sudionici poslovnih pregovora su osobe ili timovi koji izravno pregovaraju, one osobe ili timovi koji donose konačnu odluku, koji su najčešće članovi uprave organizacije u ime koje pregovarački tim vodi pregovore. Nerijetko u većim pregovorima sudjeluju i vanjski sudionici kao što su odvjetnici, javni bilježnici, savjetnici itd. Donošenje ispravne odluke prilikom pregovaranja nije jednostavan zadatak i iz tog razloga pregovori mogu dugo trajati, a kako navodi Boban (2021:5, prema Hercigonja 2017) „pregovaranje u svrhu uspješnog sklapanja poslova za sobom povlači i niz drugih faktora kao što su raspoloživi resursi poduzeća, odnosi s javnošću, organiziranje marketinških aktivnosti ili, ono najvažnije, kapital poduzeća“. Prema tome je jasno koliku važnost i težinu imaju poslovni pregovori i pravilno donošenje odluka s obzirom na to da donošenjem pogrešnih odluka mogu nastati veliki problemi dok uspješni pregovori rezultiraju dobitkom.

### **3.2. Važnost i izazovi poslovnog pregovaranja**

U sljedećim potpoglavljima razradit će se važnost i izazovi poslovnog pregovaranja. Kada i za što su sve pregovori važni, ali i što je kod istih izazovno te kako se s izazovima nositi.

#### **3.2.1. Važnost poslovnog pregovaranja**

Kako je pregovaranje važno u svakodnevno životu, tako igra iznimno važnu ulogu i u poslovnom svijetu. Kroz pregovore se lakše ostvaruju ciljevi i planovi. Iz tog razloga, pregovaranje je iznimno važno.

„Pregovaranje je posebna ljudska aktivnost, koju od nas traži svakodnevno naše okružje: ukućani kod kuće, kolege, rukovoditelji, poslovni partneri i sl. na poslu, prijatelji i drugi...“ navodi Segetlija (2009:4) što govori o važnosti pregovaranja u svakodnevnom životu, ali i o važnosti poznavanja pregovaranja.

Dobro vođenje pregovora važno je kroz cijeli život, ali posebice u poslovnom okruženju. Segetlija (2009 prema Vukmir 2001:5) govori o važnosti pregovaranja, gdje navodi kako „važnost je pregovaranja i u tome, što je svrha pregovaranja sklapanje ugovora koji nastaju i bez formalnog potpisivanja. Isto tako, obveze mogu nastati i iz samih pregovora, jer neki predugovorni dogovori mogu imati ozbiljne pravne posljedice.“ Pregovori pružaju velike mogućnosti te imaju potencijalne koristi i zbog toga je preporučeno da se tokom pregovora ne koriste obmane, laži, ucjene i slično.

Kako se ističe važnost pregovaranja, tako je vrlo važno i povjerenje u istima. „Povjerenje se teško stječe, a lako gubi. Ljudi su često nesigurni ako znaju da pregovaraju s nekim tko zna svoj posao. Iskustvo im tada govori da će sugovornik svoje prednosti iskoristiti isključivo u svoju korist. No, što ako svoje prednosti iskoristite da biste stvorili povjerenje sugovornika? Povjerenje dolazi iz pripreme, iz strukturiranog pristupa, iz vašeg znanja i vjerovanja.“ (Petar, 2001:24)

Otkada postoji robna razmjena, vjeruje se da postoji i pregovaranje, ali se istome ranije nije pridavala tolika pažnja kroz teorijsku obradu. Tomašević-Lišanin navodi sljedeće (2019:264 prema Wieseke i dr. 2014) „Dosad se na prodajno pregovaranje gledalo kao na vrlo naprednu i zahtjevnu vještinu koja je gotovo isključivo rezervirana za osobe na visokim prodajnim pozicijama unutar poduzeća usmjerenim na prodavanje na poslovnim ili B2B tržištima. U takvim situacijama pregovaranju se pristupa vrlo ekstenzivno te ono uključuje vrlo široku tematiku od količine zaliha, detalja koji se odnose na obilježja proizvoda i usluge, način proizvodnje, različite financijske aspekte – cijenu, maržu, sudjelovanje u marketinškim aktivnostima, uvjete kreditiranja i drugo, uz uvjete i rokove isporuke, način distribucije, servisiranje, garancije i slično. Međutim, novije vrijeme svjedoči iznimno velikim promjenama u navikama potrošača. Potrošači se danas puno aktivnije i ravnopravnije uključuju u kupoprodajne odnose na način da im pronalaženje i osiguranje najbolje moguće ponude postaje načinom života.“

Dakle, pregovaranje je danas postalo vrlo važno s obje strane, i one poduzetničke, ali i potrošačke i iz toga se vrlo lako iščitava težina poslovnog pregovaranja. Gledajući sa strane organizacije, Segetlija (2009:6) tvrdi sljedeće „Pregovaranje je danas dobilo na značenju i zbog razvijanja partnerskih odnosa i odnosa kooperacije u gospodarstvima kao i zbog provođenja strategije globalizacije od strane gospodarskih subjekata.“

### 3.2.2. Izazovi poslovnog pregovaranja

Poslovno pregovaranje je samo po sebi vrlo izazovno te se pregovarači kroz cijeli proces poslovnog pregovaranja susreću s brojnim zaprekama i izazovima. Ono što predstavlja jedan od najvećih izazova jest činjenica da su pregovarači s kojima se razgovara uglavnom samo jedna osoba, a kroz razgovor s njima nastoji se utjecati na cijelu organizaciju. Prema Sebeniusu (2002) u svim pregovorima osobe su uvijek u interakciji s pojedincima, ali stvarna svrha svakog pregovarača je utjecati na veću organizaciju, predstavljajući raznoliki skup interesa, kako bi se postiglo značajno „da“. U međunarodnom poslovanju, baš kao i kod kuće, mora se točno znati tko je uključen u ključni proces odlučivanja i koje uloge igraju.

Kako je ranije spomenuto međunarodno poslovanje, i ono predstavlja jedan od izazova koji se javljaju u poslovnom pregovaranju. „Pregovaračka komunikacija stvorila je nove izazove, kako posao postaje globalan, udaljenost između dviju pregovaračkih strana ne dopušta potpune pregovore, kao ni korištenje pregovaračke moći na daljinu. Postojeći pregovarački sistem putem e-maila može obavljati mnoge funkcije, ali ne može određivati kontekst pregovaranja kada se pregovarački problemi dinamički mijenjaju“ (Peleckis, 2014:1).

Još jedan od izazova s kojim se pregovarači susreću u pregovaračkom procesu jesu kulturološke razlike. Ovo je jedan od izazova koji je usko povezan s ranije spomenutim međunarodnim poslovanjem, a neki od primjera koji najčešće ističu kulturološke razlike su oni u pregovorima između Kine i ostatka svijeta, a najčešće Amerike. U kineskoj kulturi, poslovni pregovori se obično temelje na dugoročnim odnosima i povjerenju zbog toga što Kinezi pridaju visoku vrijednost hijerarhiji i odnosima. Ovdje je vidljivo kako su za poslovne pregovore vrlo važni dobri odnosi između pregovarača prije nego se krene u bilo kakvu vrstu pregovaranja. Osim toga, u kineskoj kulturi se očekuje izbjegavanje otvorenih sukoba te se preferira taktičko pregovaranje, dok su s druge strane zapadni pregovarači otvoreniji suočavanju sa sukobima te očekuju izravne i argumentirane rasprave. Mnogi stručnjaci iz ovih razloga preporučuju da pregovaranje u Kini vode osobe koje su iz Kine iako su na strani npr. američkih kompanija, a isto je vidljivo iz rada Graham i Lam (2003). Isti autori dalje navode kako „Ljudi koji predstavljaju vašu tvrtku u Kini bit će ključni u pregovaranju poslovnih aranžmana i uspostavljanju poslovnih odnosa. Prije više do 15 godina, Nigel Campbell, vodeći stručnjak za poslovne strategije u Kini, zaključio je da je ključno imati prave ljude koji sudjeluju u pregovorima: strane tvrtke koje su imale kineske izvršne direktore koji su vodili pregovor su



uspjele. Ostali nisu.“. Pregovori na kineskom tržištu velika su prepreka posebno za Amerikance, a prema Grahamu i Lamu (2003) pregovaranje o poslovnim aranžmanima u Kini ostat će jedan od najzahtjevnijih i najzanimljivijih izazova s kojima će se suočavati američki izvršni direktori tijekom sljedećih nekoliko desetljeća. Zapravo, mogli su isto reći i 1789. godine, kada su Yankee kliperi prvi put plovili Rijekom bisera, prolazeći Hong Kong na putu prema Kantonu.

Komunikacijski izazovi su također nešto na što pregovarači često nailaze. „Komunikacija „djeluje“ u onom stupnju u kojem se širok raspon informacija – činjenica, mišljenja, osjećaja, preferencija i iskustava – u potpunosti i detaljno uspije poslati, te točno primiti i dekodirati, čime se postiže međusobno razumijevanje“ (Lewicki i drugi, 2009:163). Dakle, vrlo je važno da su komunikacija i prenošenje informacija jasni i razumljivi što se ne postiže lako. O samoj komunikaciji u poslovnom pregovaranju i njenoj važnosti bit će više govora u narednim poglavljima rada.

Još neki od izazova poslovnog pregovaranja su različiti ciljevi i prioriteti, što znači da sudionici u pregovaranju mogu imati različite ciljeve i prioritete, a to može dovesti do neslaganja i otežati postizanje dogovora i produljiti proces pregovaranja. Također, veliki izazov mogu biti nedostatak povjerenja između strana koji otežava postizanje dogovora. Neravnomjerna raspodjela moći i autoriteta između strana može dovesti do nejednakih uvjeta pregovaranja i također otežati postizanje dogovora. Ukoliko pregovaračke strane na bilo koji način osjećaju vremenski pritisak, moguće je donošenje brzopletih i nepromišljenih odluka te je ovo izazov s kojim se pregovarači vrlo često susreću zbog brzine kojom tvrtka želi postići svoje ciljeve. Zbog emocionalne napetosti, straha i stresa kod pregovaračkih strana vrlo lako dolazi do usporavanja procesa pregovora, ali i samog utjecaja na način na koji svaka strana pregovara. U konačnici, ukoliko su pregovarači nezainteresirani za pregovore ili su loše pripremljeni, pred njima je veliki izazov da uvjerljivo argumentiraju, vode i u konačnici zaključe pregovore. Svi navedeni izazovi mogu biti vrlo ozbiljni i zahtijevaju pažljivo razmatranje kako bi se osiguralo uspješno poslovno pregovaranje.

### **3.3. Strategije pregovaranja**

Postoje dvije vrste pregovaranja, spontano i organizirano pregovaranje. Segetlija (2009:48) tvrdi sljedeće „u svakodnevici su svi suočeni s više ili manje spontanim pregovaranjem. Tu nema ni strategija ni taktika jer ne postoji svijest o tome.“ Isti autor govori i o organiziranom

pregovaranju gdje „kod organiziranog pregovaranja postoje svjesni načini pregovaranja po propisanoj tehnologiji. Tu su važni plan, priprema, promišljena rasprava, kontrola, korekcija, stalno usmjeravanje k cilju“. Navedeno se može vidjeti na Slici 1.



Slika 1. Temeljni pojavni oblici pregovaranja (Segetlija, 2009:48)

„Učinkovita strategija i planiranje najvažniji su preduvjeti postizanja ciljeva pregovaranja. Učinkovitim planiranjem i postavljanjem ciljeva većina pregovarača može ostvariti svoje ciljeve; bez toga do rezultata dolazi više slučajem nego trudom pregovarača“ (Lewicki i dr. 2009:102). Isti autori (2009:103) također navode kako je“ prvi korak u razvoju i provedbi strategije pregovaranja određivanje ciljeva. Pregovarači moraju predvidjeti koje ciljeve u pregovorima žele postići i usmjeriti se na to kako ih postići“. Navedeno se može vidjeti na Slici 2.



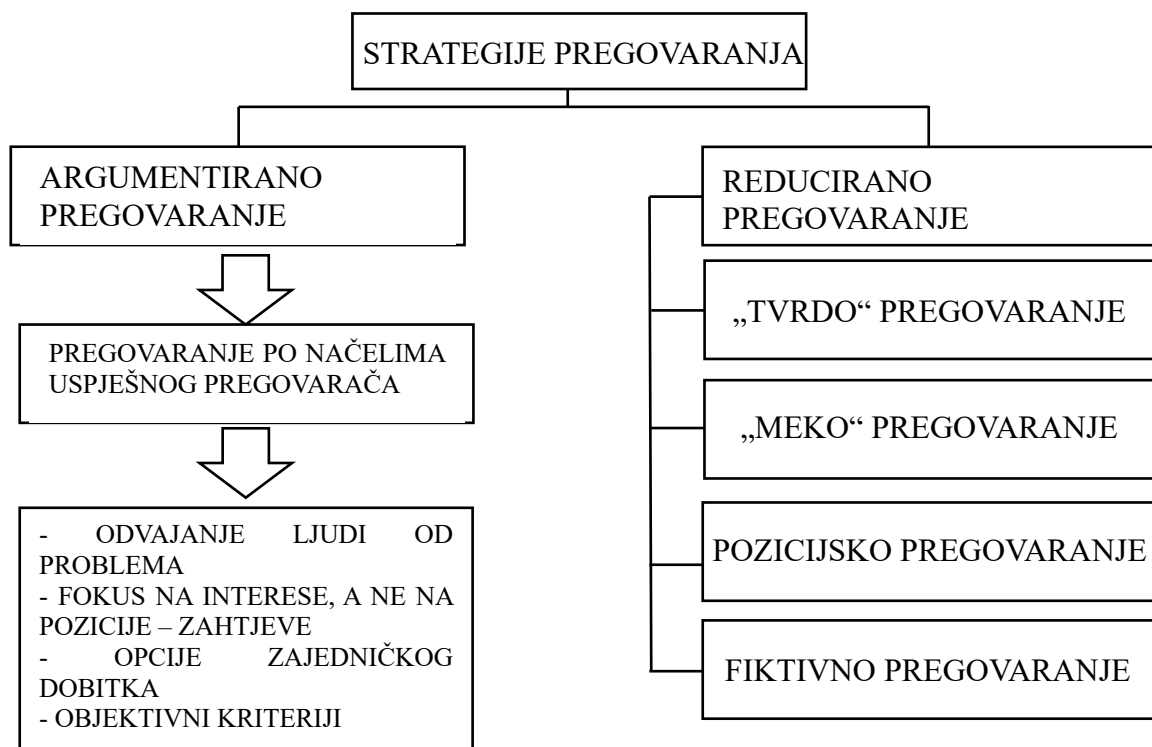
Slika 2. Odnos među koracima u procesu planiranja (Lewicki i dr. 2009)

Lewicki i dr. (2009:103) navode kako postoje četiri važne značajke utjecaja ciljeva na pregovaranje, a to su:

1. Želje nisu ciljevi, osobito u pregovaranju
2. Ciljevi su često povezani s ciljevima druge strane
3. Postoje ograničenja ili granice unutar kojih se ciljevi mogu postaviti
4. Dobri ciljevi moraju biti konkretni, specifični i mjerljivi.

„Nakon što pregovarači iznesu svoje ciljeve, oni prelaze na drugi element slijeda: odabir i razvoj strategije. Stručnjaci za poslovnu strategiju definiraju strategiju kao „obrazac koji integrira glavne ciljeve, pravila i postupke organizacije u kohezivnu cjelinu“ (Lewicki i dr. 2009:105 prema Mintzberg i Quinn 1991). U pregovaranju se strategija odnosi na cjelokupni plan ostvarivanja ciljeva i slijed postupaka koji će dovesti do ostvarenja tih ciljeva“ (Lewicki i dr. 2009:105).

Dakle, nakon što su izneseni i utvrđeni ciljevi pregovarača, odabire se strategija za poslovno pregovaranje. Segetlija (2009, prema Kotleru 1997:49) navodi da je strategija pregovaranja predanost cjelokupnom pristupu pregovaranja koji ima dobre šanse za postizanje pregovaračkih pristupa. Dalje su prikazane najpoznatije strategije pregovaranja, kao i njihova objašnjenja prema Segetliji (2009). Navedeno se može vidjeti na Slici 3.



Slika 3: Strategije pregovaranja (Segetlija, 2009:50)

Kada se radi o argumentiranom pregovaranju u fokus svjesnog djelovanja se stavlja interes obje pregovaračke strane, a kod strategija reduciranog pregovaranja se ne polazi od tako široko postavljene linije ciljeva. U nastavku će se objasniti ukratko svaka od strategija (Segetlija, 2009:50-55):.

- „Kod „čvrstoga“ ili „tvrdoga“ pristupa radi se o napadačkom pregovaranju kod kojega se smatra da su pregovori borba volje i odlučnosti i da je popuštanje slabost. Dakle, cilj je dobiti sporazum uz jednostrano zadovoljavanje potreba. Bitno je da se postignu maksimalni rezultati uz davanje minimalnih ustupaka, a ne uzimaju se posebno u obzir ni drugi važni čimbenici kao što su učinkovito korištenje vremena, političke i kulturne razlike i slično“ „Kod „mekog“ je pregovaranja sporazum cilj sam po sebi, dok je drugi cilj razvoj dobrih odnosa između pregovaračkih strana. Dakle, reducirani su ciljevi i sami pregovori. Stoga su glavna obilježja ovoga pregovaranja: nedovoljno inzistiranje na vlastitim interesima i velika tolerancija prema tuđim potrebama i zahtjevima, spremnost na izbjegavanje spornih i/ili težih tema, pretjerana susretljivost kod diskutabilnih točaka, spremnost bilo koje strane da prva dade popust, kompromisna rješenja i ustupci kao odgovor na zategnute situacije, izgradnja odnosa temeljem stalnih izraza razumijevanja, kooperativnosti, prijateljstva i dobronamjernosti“.
- Pozicijsko pregovaranje vrlo je česta pojava uz spontano pregovaranje. Ukoliko nema početne rasprave između pregovaračkih strana, niti prijedloga nekakvih rješenja „rasprave“, svaka strana će čvrsto držati svoju poziciju. Autor navodi da „znači da je kod pozicijsko pregovaranja u pitanju „tvrdog“ pregovaranje u kojem se brane ne samo vlastiti interesi nego i zahtjevi.“
- Fiktivno pregovaranje je upotreba taktičkih poteza da se, zapravo, izbjegne postizanje sporazuma i njegova provedba.“ „Cilj fiktivnog pregovaranja nije vezan uz postizanje i provedbu sporazuma, iako se po vanjskim obilježjima fiktivni pregovori bitno i ne razlikuju od „normalnih“.

### 3.4. Tehnike pregovaranja

Kako bi poslovno pregovaranje prošlo što uspješnije, pregovarači se upoznaju sa tehnikama pregovaranja. Segetlija (2009:26) smatra da se „tehnike pregovaranja odnose na određene vještine vezane uz pitanja kako se to radi, za razliku od znanja o tome zašto se to radi.“ Na Slici 4 prikazane su tehnike pregovaranja koje navodi Petar (2001) a u nastavku će se objasniti svaka od njih.



Slika 4. Tehnike Pregovanja (Petar, S., 2001)

Smještaj u prostoru dijeli se na fizički i psihički prostor. Fizički prostor je mjesto gdje se pregovori odvijaju, a kako bi pregovaračima bilo ugodno ona treba biti odgovarajuće veličine, potrebno je da je ugodno uređena te da ima sve što je tehnički potrebno kako bi se u prostoriji moglo pregovarati. „U fizičkom se smislu može pregovarati bilo gdje: na ulici, u tramvaju, pod mostom, u restoranu i sl. Dakako, najveći se dio poslovnih pregovora odvija u uredima i u prostorijama za sastanke. Zbog psihološkog utjecaja na drugu pregovaračku stranu prostorije za sastanke trebaju biti uredne, čiste, klimatizirane i sl., te bez ometanja upadanjem i/ili telefonom... Osim toga, važna je i veličina prostorije i njezina adekvatnost veličini pregovaračkih timova. U premaloj prostoriji ljudi se osjećaju neudobno, a u prevelikoj može se izgubiti osjećaj povezanosti. Mjesta za pojedine sudionike u pregovorima treba rasporediti tako da se oni međusobno svi vide i čuju“ (Segetlija, 2009:28). Psihički prostor definira prostor u kojemu pregovarači komuniciraju s drugima. „U psihičkom prostoru čovjek komunicira s

drugima; on je važan stoga što s nekim komunicira na većoj udaljenosti nego s drugima. Svaki čovjek brani različite dijelove ovoga svog prostora ovisno o razini ugroženosti koju osjeća ulaskom druge osobe u taj prostor; on to čini nagoni i podsvjesno“ (Segetlija, 2009:27). Segetlija također navodi da se „psihički prostor se može podijeliti u četiri zone: intimni prostor (do 30 cm od osobe), osobni prostor (30 do 100 cm od osobe), društveni prostor (bliži; jedan do dva metra oko osobe, dalji: dva do četiri metra od osobe) i javni prostor (bliži: četiri do osam metara od osobe, dalji: osam i više metara od osobe)“ (Segetlija, 2009:27)

Nakon smještaja u prostoru dolazi čitanje sugovornika koje predstavlja razumijevanje sugovornikovih riječi, reakcija i sl. „Da bi pregovarač shvatio sugovornika, on ga treba „čitati“. Znači da treba znati „čitati između redaka“ kako bi se spoznalo stvarno značenje riječi (ono može biti čak i suprotno od izgovorenog), treba „aktivno slušati“ (ne samo izgovorene riječi nego i neverbalno komuniciranje, govor tijela i sl.) .Vezano uz to valja znati i pravilno reagirati na ustaljene ritale koji pomažu da se u procesu pregovaranja postigne najbolji mogući dogovor.“ (Segetlija, 2009:28).

Kontrola temperature i tona sljedeća je tehnika koja se koristi u pregovaranju. Tokom pregovaranja, važno je biti smiren i staložen, kao i ne donositi prenapete odluke. „Kontrola temperature i tona znači reći nešto u pravo vrijeme na pravi način. Najuspješnije pregovaraju oni koji imaju smiren pristup. Isto tako, pregovarači mogu i tišinu iskoristiti u svoju korist jer ona ponekad označava sigurnost u vlastitu odluku prilikom pregovaranja“ (Petar, 2001).

„Budući da je pregovaranje vrlo složen proces, potrebno je uvijek sumirati dokle se došlo do tada i što je dogovoreno u određenoj fazi. To se može kazati u zaključku određene sesije, a svakako to treba i zabilježiti. Inače, bilješke treba voditi i na samom sastanku“ tvrdi Segetlija (2009:29). Boban 2021:13 (prema Petar 2001) navodi sljedeće „pregovaranje je složen proces, a sumiranje omogućuje kontrolu razvoja pregovaranja, drži konverzaciju organiziranom i izbjegava nerazumijevanja i odstupanja od postignutih dogovora.“

Segetlija (2009:29) tvrdi da „neutralnost treba zadržati stalno, jer je to uvjet za povjerenje; to je stanovita vježba ravnoteže. Dakle, da bi proces pregovaranja napredovao, potrebno je njegovo odobravanje, utvrđivanje postignutog i sl., a nikako izražavanje nepovjerenja ili nekoga negativnog stava koji sve može vratiti na početak.“

### 3.5. Taktike pregovaranja

Tomašević-Lišanin i drugi (2019:274) navode da uvijek treba znati da se jedan te isti zadani cilj ili vlastita potreba, može ostvariti uz pomoć više različitih strategija i taktika. Isti autori navode sljedeće pregovaračke taktike:

- Dobar i loš dečko – taktika koja se može koristiti jedino u timskom pregovaranju, a provodi se tako da članovi iste pregovaračke strane nastupaju prema unaprijed dogovorenom scenariju gdje jedna osoba vrlo samouvjereno i agresivno zauzima izrazito oštar stav s visokim zahtjevima, dok druga osoba iz istog tima nastoji smiriti situaciju iznoseći naoko blaže i prihvatljivije „win-win“ zahtjeve
- Niske lopte – taktika koja se smatra manipulativnom i ne pridonosi izgradnji povjerenja jer se namjerno i s predumišljajem koristi
- Pokusni balon – odnosi se na probna pitanja kojima se nastoji dobiti više informacija za bolju procjenu pozicije druge strane, ali bez otkrivanja vlastitih planova
- Manipuliranje tišinom – tišina je jedno od najmoćnijih komunikacijskih oruđa jer ljudi teško podnose prazne hodove i osjećaju se vrlo nelagodno u situaciji u kojoj nitko ne govori
- Pisana riječ – u pregovorima se katkad zaigra i na kartu pisane riječi jer ono što je napisano na papiru se čini kao nešto trajno, nešto što je takvo kakvo je i o tome se ne može pregovarati
- Uzmi ili ostavi – vrlo osjetljiva pregovaračka taktika i vrlo je rizična za onog tko se na nju oslanja
- Kompromis – pregovarači su skloni posegnuti za kompromisom u situaciji kada nemaju bolje alternative postojećoj ponudi ili ne žele razmišljati o drugim mogućim opcijama
- Konačna ponuda – može biti primijenjena u obliku izjašnjavanja jedne pregovaračke strane da je sa svoje strane učinila sve ustupke koje misli učiniti

Taktike su u procesu poslovnog pregovaranja neophodne kako bi se postigao uspješan pregovarački rezultat, ali je važno da pregovarači koriste taktike koje će poštovati interese svih strana u pregovorima. Važno je prilagoditi taktike situaciji u kojoj se pregovara kako bi se postigao optimalan ishod za sve strane uključene u pregovaranje.

### 3.6. Osobine pregovarača

Važno je da su pregovarači pripremljeni, fleksibilni, empatični, strpljivi, sigurni u sebe, a istovremeno i prilagodljivi. Bitno je da budu fokusirani na ciljeve, ali i da budu otvoreni za kompromise. Također, dobar pregovarač trebao bi biti dobar komunikator, sposoban slušati i razumjeti potrebe druge strane te izražavati svoje zahtjeve i ponude jasno i precizno. Osobine koje odlikuju dobrog pregovarača rijetko su urođene i na njima je potrebno raditi kroz život, ali i karijeru, a to potvrđuje i Boban (2021:14) koja prema Tomašević-Lišanin (2010) tvrdi da je sposobnost pregovaranja u manjoj mjeri urođena, ali i zahtjeva obučenosť i spoj različitih inteligencija, stavova i vještina. Prema mišljenju spomenute autorice, potrebne vrste inteligencije su kognitivna ili tradicionalna inteligencija koja se mjeri testovima kvocijenta inteligencije. Dugo se smatrala jedinom inteligencijom i ona je pokazatelj uspješnosti u rješavanju određenih zadataka. Potrebna je zbog razumijevanja ideja, rješavanja problema, zaključivanja, racionalnog odlučivanja i slično. Zatim ju prati emocionalna inteligencija koja predstavlja sposobnost pojedinca da shvati i prepozna vlastite emocije, kao i emocije drugih te da upravlja emocijama u sebi i u odnosima s drugima.

Chamorro-Premuzic (2017) navodi da istraživanje profesora sa sveučilišta Wharton i MIT-a pokazuje da ljudi s većom emocionalnom inteligencijom imaju veću vjerojatnost izazvati pozitivno emocionalno stanje u svojim pregovaračkim partnerima, a posljedično ih ostavljaju zadovoljnijima ishodom pregovaranja. Emocionalna inteligencija se također odražava u većoj razini zadovoljstva vlastitim ishodom pregovora, bez obzira na objektivni rezultat. Isti autor potvrđuje ranije navedeno, a to je da je druga osobina koja pokazuje snažnu povezanost s potencijalom za pregovaranje kognitivna inteligencija. U opsežnom meta-analitičkom pregledom gotovo 5000 studija utvrđeno je da viši IQ i povezana konstrukcija kognitivne kompleksnosti predviđaju bolju izvedbu tijekom eksperimentalnih pregovora.

Osim inteligencije, Boban (2021, prema Dobrijević 2015) navodi da pregovarač mora, uz inteligenciju, posjedovati i sljedeće osobine:

- Voditi računa kako o svojim interesima, tako i o interesima suprotne strane
- Postavljati realne i ostvarive ciljeve
- Biti inovativan i kreativan (npr. osmišljavanje novih rješenja)
- Biti vizionar (imaju zamisao za nešto bolje od postojećeg stanja)



- Biti fleksibilan (tijekom pregovaranja se prilagođava novonastalim situacijama i mijenja smjer djelovanja).

Tomašević-Lišanin i dr. (2019:211) navode kako je nužno znati da se popis najpoželjnijih osobina zaposlenika mijenja kroz vrijeme pod utjecajem trendova, globalizacije i digitalizacije, pa je skoro nemoguće precizirati i određeni popis koji bi bio aktualan duže vrijeme. Unatoč tome, prema ranije navedenome, moguće je uočiti kako postoje najpoželjnije osobine zaposlenika, odnosno pregovarača kako bi oni bili uspješni u procesu poslovnog pregovaranja. Dakle, neke od najpoželjnijih osobina zaposlenika koji sudjeluju u pregovorima su vođenje interesa o vlastitim, ali i tuđim interesima, postavljanje realnih ciljeva, inovativnost i kreativnost, te biti vizionar. Osim navedenoga Tomašević-Lišanin i dr. (2019:211, prema Wicht (2018) navode kako su u posljednje tri godine neke od najpoželjnijih osobina zaposlenika sljedeće: sposobnost rješavanja kompleksnih problema, kritičko razmišljanje, kreativnost, međuljudske vještine, suradnja s drugima, emocionalna inteligencija, logičko zaključivanje i odlučivanje, uslužna orijentacija, pregovaranje i kognitivna fleksibilnost.

Dakako, osim poželjnih osobina pregovarača, postoje i one koje nisu poželjne. Prema Chamarro-Premuzicu (2017) neurotičnost, koja se odnosi na nižu emocionalnu stabilnost i sklonost doživljavanju negativnih emocija, povezana je s nekoliko neučinkovitih strategija pregovaranja, poput prekomjerne sklonosti pregovaranju, prigovaranju i antagoniziranju suparnika. Osim toga, neurotičnost smanjuje vlastito zadovoljstvo ishodom pregovora, čak i kada su takvi ishodi zapravo pozitivni. S druge strane, machiavellianizam, tamna osobina ličnosti povezana s tendencijom manipuliranja i iskorištavanja drugih te ponašanjem na rizičan i antisocijalan način, motivira pojedinca da započne pregovore i predviđa asertivne taktike pregovaranja. Ipak, neki dokazi sugeriraju da Machiavelijanci zapravo lošije prolaze u pregovorima, vjerojatno zbog pretjerane konkurentnosti i agresivnosti ili guranja stvari predaleko u poslovnim pregovorima.

Zaključno, pregovaračke sposobnosti uvelike ovise o različitim osobinama pregovarača. Ranije spomenuta visoka inteligencija i samosvijest mogu biti ključne za postizanje pozitivnih ishoda pregovora. Osim toga, kognitivna inteligencija, socijalna inteligencija, sposobnost slušanja, strpljenje, odlučnost i sposobnost kreativnog razmišljanja također su važni. Međutim, osobine poput neuroticizma, koje uzrokuju manju emocionalnu stabilnost i preveliku sklonost negativnosti, mogu dovesti do neuspješnih pregovora. Također, iz osobina koje su navedeni kao

poželjne za pregovarače, lako se zaključuje da nepripremljenost, nemogućnost slušanja druge strane, nestrpljenje ili manjak odlučnosti vode prema nepoželjnom ishodu pregovora.

## 4. Emocionalna inteligencija i komunikacija u poslovnom pregovaranju

U sljedećem poglavlju bit će definirani pojmovi emocionalne inteligencije i komunikacije kao i njihova primjena i važnost u procesu poslovnog pregovaranja.

### 4.1. Emocionalna inteligencija

Emocionalna inteligencija obuhvaća kapacitet za identifikaciju, interpretaciju i regulaciju vlastitih emocija, kao i emocija drugih osoba. Ova vrsta inteligencije može biti jednako važna kao i kognitivna inteligencija za uspjeh u životu, osobito u područjima kao što su posao, obrazovanje i međuljudski odnosi. Emocionalno inteligentne osobe često su bolje u komunikaciji, rješavanju konflikata i motiviranju drugih ljudi. Važni elementi emocionalne inteligencije uključuju samosvijest, samoregulaciju, motivaciju, empatiju i socijalne vještine. Emocionalna inteligencija se može razvijati i poboljšavati kroz trening, praksu i svjesnost o vlastitim emocijama i reakcijama. Tomašević-Lišanin i dr. (2019:212, prema Mayer i dr. 1997) navode da je „emocionalna inteligencija sposobnost učinkovitog razumijevanja vlastitih emocija i emocija ljudi s kojima se pregovarači susreću i razgovaraju, kao i sposobnost upravljanja vlastitim emocijama i emocijama osobe s kojom se pregovarač nalazi u interakciji.“

Pojam inteligencija dolazi od latinske riječi *intelligere* što znači „razumijevanje“ ili „sposobnost shvaćanja“, a Boban (2021:17 prema Hercigonja 2018) navodi „inteligencija je svojstvo uma da ovlada mnogim povezanim sposobnostima kao što je sposobnost razumijevanja, planiranja, rješavanja problema, apstraktnog mišljenja, stvaranja ideja, korištenja jezika i učenja.

Riječ emocija dolazi od latinskog glagola *movere* koji znači „pokrenuti“. Važno je znati da emocije i osjećaji nisu sinonimi, iako su vrlo slični. Emocija je reakcija na unutarnje ili vanjske podražaje. Emocije se mogu podijeliti na pozitivne i negativne, dok se osjećaji najčešće dijele na one koji su ugodni ili neugodni. Boban (2021, prema Goleman 2013) navodi da postoje osnovne skupine emocija, od kojih svaka ima svoju svrhu: ljutnja, tuga, strah, ljubav, radost, začuđenost, gađenje i stid. Svaka emocija ima posebna obilježja pomoću koji se one prepoznaju. Svaka osoba različite emocije doživljava i izražava na različite načine. Uz pomoć emocionalne inteligencije, svjesno se može pokazivati emocije ili primijetiti kada ih netko u okruženju pokazuje. Emocije se mogu iskazivati na verbalan ili neverbalan način. Kroz verbalan način se primjećuje promjenu glasa kod osoba, npr. promjena tonaliteta, glasnoće ili brzine govora. Što

se tiče neverbalnih pokazatelja emocija, neki od njih su: ubrzano disanje, znojenje, drhtanje, mimika lica i slično.

Prema Cherniss (2000) emocionalna inteligencija ima jednake veze s poznavanjem kada i kako izraziti emociju kao i s njenim kontroliranjem. Isti autor navodi i kako je empatija vrlo važan aspekt emocionalne inteligencije.

Prema svemu navedenom, jasno je kako je emocionalna inteligencija važan dio svakog živog bića koje funkcionira u društvu. Osim za svakodnevni život, emocionalna inteligencija igra ključnu ulogu u poslovnom svijetu. Osobe s razvijenijom emocionalnom inteligencijom, nerijetko bolje obavljaju svoj posao, bolji su pregovarači i stvaraju bolje poslovne odnose od osoba sa slabije razvijenom emocionalnom inteligencijom. Više o emocionalnoj inteligenciji u poslovnom svijetu biti će u sljedećem potpoglavlju.

#### 4.1.1. Emocionalna inteligencija u poslu

Smigla i Pastoria (2000) navode da je emocionalna inteligencija ključna za produktivno radno mjesto. Kažu da se ne radi samo o ljubaznosti prema drugima, već i o suočavanju s problemima na najkonstruktivniji način, što ne znači da treba prepustiti osjećajima da vladaju; umjesto toga, ideja je biti u kontroli emocija. Navode kako uspjeh ne ovisi samo o intelektualnoj izvrsnosti ili tehnološkoj sposobnosti, već je i emocionalna inteligencija ključna za uspjeh u poslu ili preuzimanju uloge lidera.

Emocionalna inteligencija u poslovnom svijetu sve se više prepoznaje kao važna vještina za uspješno vođenje timova, poslovnih pregovora i postizanje poslovnih ciljeva. Također, emocionalna inteligencija omogućuje ljudima da bolje razumiju klijente i poslovne partnere, što može biti ključno za postizanje poslovnih uspjeha. Poslovni lideri sve više traže ljude s visokim stupnjem emocionalne inteligencije za ključne pozicije u svojim tvrtkama.

Važno je naglasiti kako je emocionalna inteligencija bitna u svim aspektima poslovanja, kao i kod svih zaposlenika – od onih na nižim funkcijama sve do menadžera. Ryback (2011) tvrdi kako bi visoko inteligentna osoba kojoj nedostaje emocionalna inteligencija bila vrlo loš menadžer. Iako bi bila motivirana i učinkovita u vlastitom radu, imala bi tendenciju kritiziranja tuđeg rada umjesto da ih ohrabruje ili im bude od koristi te bi vjerojatno bila neugodna u

odnosima s drugima osim u davanju uputa na pomalo hladan način. S ovakvom bi se osobom drugi teško povezali, a mogli bi je opisati na negativne načine – kao manipulativnu, sebičnu, nepristupačnu, tajnovitu. Istina je da nijedno od tih obilježja možda nije točno, samo se radi o osobi koja je u potpunosti lišena emocionalne inteligencije.

Kako je ranije navedeno, emocionalna inteligencija i visok stupanj razvijenosti iste vrlo su važni za uspješno poslovanje. Koristeći emocionalnu inteligenciju lakše je graditi dobre odnose sa kolegama, poslovnim partnerima, kupcima i ostalim osobama koje se nalaze u poslovnom okruženju. Prema tome, emocionalna inteligencija igra veliku ulogu u poslovnom pregovaranju tako što utječe na način pregovora, izgradnju odnosa tokom pregovora i ishod istih.

#### 4.1.2. Emocionalna inteligencija i emocije u poslovnom pregovaranju

Emocionalna inteligencija ima veliku ulogu u poslovnim pregovorima iz razloga što pregovaračima pomaže u razumijevanju i komuniciranju vlastitih potreba i ciljeva na način koji je razumljiv i prihvatljiv drugoj strani. Prema Foo i dr. (2004, prema Lopes 2003) osobe s razvijenom emocionalnom inteligencijom imaju pozitivne socijalne interakcije. Šireći koristi emocionalne inteligencije na kontekst pregovaranja, očekuje se da pregovarač s visokim stupnjem emocionalne inteligencije, reguliranjem svojih emocija i održavanjem pozitivnog pregovaračkog okruženja, može stvoriti atmosferu u kojoj su obje strane zadovoljne načinom na koji su pregovori vođeni. Unatoč mogućoj koristi visoko emocionalno inteligentnih osoba za stvaranje pozitivnog iskustva pregovaranja i za sebe i za pregovaračke partnere neizvjesno je ima li pojedinac koristi od pregovora s partnerom koji ima visoko razvijenu emocionalnu inteligenciju.

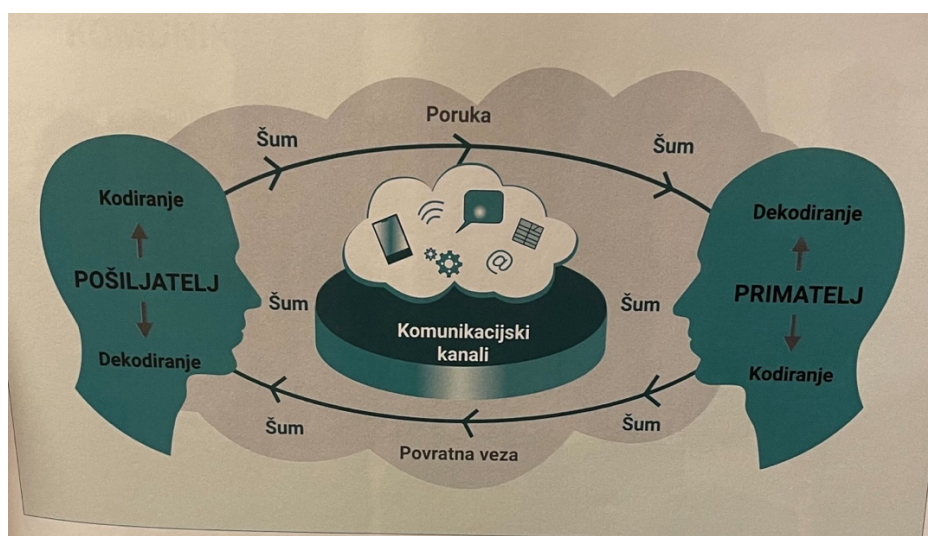
Iz različitih razloga pregovori izazivaju pozitivne i negativne emocije. Ono što najčešće izaziva pozitivne emocije jest zadovoljstvo ishodom pregovora, ali i ukoliko pregovarači u proces pregovaranja ulaze sa pozitivnim emocijama, veće su šanse da će ishod biti pozitivan. Isto vrijedi i za negativne emocije, ukoliko se s njima ulazi u pregovore, veće su šanse da će ishod biti nezadovoljavajući i negativan. Važno je napomenuti kako ovo nije uvijek pravilo. Lewicki i dr. (2009:159) prema Bless i dr. 1988) navode da „pozitivni osjećaji mogu imati negativne posljedice. Prvo, dobro raspoloženi pregovarači bit će manje skloni preispitivanju argumenata druge strane. Zbog toga će biti podložniji zavaravajućim kompetitivnim taktikama svojih protivnika.“ Također Lewicki i dr. (2009:159) tvrde da „negativni osjećaji mogu dovesti do

pozitivnih rezultata. Baš kao što pozitivne emocije mogu dovesti do negativnih ishoda, jasno je da i negativne emocije mogu imati pozitivne posljedice na pregovaranje.“ Lewicki i dr. (2009:159) prema van de Vliert (1985) navode sljedeće „Naime, negativne emocije imaju informacijsku vrijednost. One pokazuju da je situacija problematična i da zahtijeva pažnju, što može motivirati pregovarače da ili napuste situaciju ili da riješe problem.“

Važno je ne zaboraviti kako se emocije mogu strateški upotrijebiti u poslovnom pregovaranju i mogu postati dio pregovaračke taktike. „S obzirom na moć koju emocije mogu imati u priklanjanju druge strane vlastitom gledištu, one se u pregovaranju mogu strateški koristiti i kao metoda utjecaja. Primjerice, pregovarači mogu namjerno manipulirati emocijama kako bi natjerali drugu stranu da prihvati određena vjerovanja ili postupi na određeni način.“ (Lewicki i dr. 2009:160).

## 4.2. Komunikacija

U nastavku rada osvrt je na komunikaciju, njenu definiciju i što ona znači u pregovaračkom svijetu. „Riječ komunikacija doslovno znači: učiniti nešto općim ili zajedničkim. Zbog toga se komunikacija definira kao proces razmjene informacija preko dogovorenog sustava znakova.“ (Tomašević-Lišanin i dr., 2019:66). Ključni elementi komunikacije su: pošiljatelj poruke, poruka koja se prenosi uz pomoć određenog komunikacijskog kanala ili medija i primatelj poruke, što je prikazano na Slici 5.



Slika 5. Elementi komunikacijskog procesa (Tomašević-Lišanin i dr., 2019:67)

Tomašević-Lišanin i drugi (2019:69) navode kako se ljudska komunikacija sastoji iz više komponenti, a izdvajaju verbalnu i neverbalnu komunikaciju. S druge strane, Segetlija (2009:77) komunikaciju dijeli na:

- Verbalnu, neverbalnu, paraverbalnu
- Govornu i pisanu
- Namjernu i nenamjernu
- Posrednu i neposrednu
- Usmenu i pisanu

U svrhu ovoga rada, nešto detaljnije će biti objašnjena verbalna (uz paraverbalnu) i neverbalna komunikacija. „Verbalna komunikacija je u službi onoga što je rečeno, tj. sadržaja, a paraverbalna kako je rečeno (karakteristike glasa). Sve ono što je pratilo komunikaciju (kontekst) jest neverbalna komunikacija“ (Segetlija, 2009:77). Isti autor navodi da su „za pravilno oblikovanje i razumijevanje poruke važni verbalni i neverbalni elementi. Verbalne poruke većinom djeluju na razumski dio sugovornika, a neverbalne na osjećajni“ (Segetlija, 2009:78). Tomašević-Lišanin i drugi (2019:70) navode kako je „verbalna komunikacija primarno sredstvo međuljudske interakcije koje se kod zdravog pojedinca stječe i razvija u prvim godinama života, a usavršavati se može dok smo živi“. „Neverbalna komunikacija se definira kao način kojim ljudi komuniciraju bez riječi, namjerno ili nenamjerno. Neverbalni znakovi uključuju izraze lica, ton, glas, geste, položaj tijela ili pokret, dodir i pogled.“ (Segetlija, 2009:78).

#### 4.2.1. Komunikacija i komunikacijske vještine u poslovnom pregovaranju

Komunikacija je ključna u bilo kojem segmentu poslovanja, a ponajviše u procesu poslovnog pregovaranja. Koristeći sve vrste komunikacije na primjeren i pravilan način, lakše se ostavlja pozitivan dojam kod sugovornika, kolega, poslovnih partnera, a uz dobru, jasnu, iskrenu i izravnu komunikaciju se grade dugoročni kvalitetni odnosi kroz poslovno pregovaranje. „Dobra je komunikacija ključ međusobnog razumijevanja, uvažavanja i prihvaćanja poslovnih partnera, izbjegavanja problema i prijepornih situacija“ (Tomašević-Lišanin i dr. 2019:80). Segetlija (2009, prema Nierenberg i dr. 2003:80) navodi sljedeće komunikacijske vještine u poslovnom pregovaranju kao ključne:

- Govoriti tako da nas drugi slušaju i razumiju
- Slušati tako da dobijemo sve potrebne spoznaje

- Postavljati prava pitanja
- Proučavati neverbalne znakove
- Spoznavati „metajezik“

Što se tiče govorenja, Segetlija (2009, prema Nierenberg i dr., 2003:80) navodi da je potrebno pridobiti pozornost slušatelja, jasno izlagati, biti dobro pripremljen, uspostaviti kontakt očima sa slušateljem, potrebno je da je izlaganje dosljedno i ne predugačko te da se započinje afirmativnim rečenicama, a rečenice koje nešto negiraju potrebno je izbjegavati. Isti autor ističe važnost aktivnog slušanja i navodi kako treba slušati da bi ljudi govorili. Aktivno slušanje je temeljna pregovaračka vještina. Vezano uz postavljanje pravih pitanja, ističe se važnost toga da su pitanja smisljena i povezana pa se stoga preporučuje da se pitanja unaprijed pripreme te da ih se doda nekoliko nakon odslušanog izlaganja. U formiranju dodatnih pitanja uvelike pomaže aktivno slušanje onoga što druga pregovaračka strana izlaže. Neverbalne znakove nije dovoljno samo primijetiti, već ih je potrebno i shvaćati te s razumijevanjem procesuirati. „Vješt pregovarač prati neverbalne znakove sugovornika, a kontrolira i svoje da bi mogao slati pozitivne neverbalne poruke. Neverbalnim znakovima šalju se informacije bez upotrebe pisma ili glasa, ali se mogu uočiti osjetilima vida, sluha, mirisa i dodira“ (Segetlija, 2009:83). U konačnici, važno je biti svjestan „metajezika“ ili „metagovora“ jer time se može izbjeći upotrebu fraza koje bi mogle biti sumnjive sugovorniku.

Može se zaključiti da u poslovnom pregovaranju komunikacijske vještine igraju ključnu ulogu u postizanju uspješnog dogovora. Važno je da pregovarači znaju kako komunicirati svoje stavove i interese na način koji će biti razumljiv i prihvatljiv drugoj strani. Korištenje učinkovitih komunikacijskih vještina tijekom poslovnog pregovaranja može rezultirati boljim odnosima između pregovaračkih strana, većom razinom povjerenja i boljim dugoročnim poslovnim rezultatima. Iz tih razloga je važno da pregovarači rade na razvijanju svojih komunikacijskih vještina i da ih primjenjuju na učinkovit i prikladan način tijekom poslovnih pregovora.



## 5. Kreativnost i inovativnost u poslovnom pregovaranju

Kreativnost je sposobnost stvaranja djela koja su istovremeno originalna i prikladna. Kreativnost je tema široke domene koja je važna i na individualnoj i društvenoj razini za različita područja zadataka. Na individualnoj razini, kreativnost je relevantna, na primjer kada osoba rješava problem u svakodnevnom životu, ali i na poslu, što navode Sternberg i Lubart (1999). Prema tome da je kreativnost važna u poslu, može se zaključiti da je važna i u aspektu pregovaranja. Kreativni pregovarači mogu se osloniti na svoju sposobnost razmišljanja izvan okvira kako bi razvili ideje koje mogu voditi do obostrano prihvatljivog rješenja. Peleckis (2013) prema De Pauw (2010) govori da je kreativnost, koja se koristi u istraživačke svrhe, specijalizirana za rješavanje problema, a kreativno razmišljanje je uključeno u proces identificiranja uzroka problema, nedostatka informacija i elemenata koji nedostaju. Kreativnost donosi pretpostavke ili formira hipoteze o navedenim nedostacima, a može se smatrati višedimenzionalnim procesom.

Peleckis (2013) prema De Pauw (2010) navodi sljedeće komponente kreativnosti:

- Spretnost; spretno osmišljavanje ideja
- Fleksibilnost; osmišljavanje ideja različitih kategorija
- Originalnost; rijetkost – neuobičajenost svake ideje
- Detaljni opisi; ažuriranje relevantnih informacija

Moć pregovarača leži u mogućnosti stvaranja alternativnih rješenja kako bi postigli uspješne pregovore. Prema Brett i Thompson (2016) veliki dio posla u pregovaranju gotovo je univerzalan u konceptualiziranju pregovaranja kao zadatka kreativno rješavanja problema. Iz tog razloga se tvrdi da je kreativnost važna i čak ključna za uspješno pregovaranje.

Bilo koja osoba pa tako i pregovarači koji imaju urođenu kreativnost (koja je dokazana različitim testovima i upitnicima) češće uspijevaju u postizanju uspješnih ishoda pregovora za razliku od onih koji ne posjeduju urođenu kreativnost.

Važno je da se u pregovaračkim timovima potiče razvijanje kreativnog razmišljanja, jer osim što osobe koje koriste kreativnost u pregovorima imaju veće šanse za povoljnijim rezultatima pregovora, one se jednostavnije snalaze u nepredviđenim situacijama tokom pregovora. U samoj pripremi pregovora potrebno je na kreativan način sagledati rješenja svih problema koji

bi se mogli pronaći tokom procesa pregovora, ali i tokom pregovora je potrebno moći brzo osmisliti zadovoljavajući odgovor, promijeniti taktiku pregovora i sl.

Inovativnost u poslovnom pregovaranju se ponajviše odnosi na sposobnost donošenja novih ideja, rješenja i pristupa koji mogu dovesti do boljih rezultata u pregovorima. Inovativnost se često smatra važnom kompetencijom pregovarača, posebno u situacijama kada se pregovarači susreću s nešto kompleksnijim problemima koji zahtijevaju nekonvencionalna rješenja.

### **5.1. Izgradnja odnosa pomoću kreativnosti i inovativnosti u poslovnom pregovaranju**

Za izgradnju kvalitetnih partnerskih odnosa u procesu pregovaranja, osim zadovoljenja želja obje pregovaračke strane, nerijetko je potrebno biti i kreativan. Važno je pažljivo odabrati strategije i taktike koje će se koristiti u pregovorima, a koje nisu manipulativne i agresivne. Rijetkost je da se pregovori vode između dvije strane koje više nikada neće surađivati, a ostavljanjem dobrog dojma, svi budući pregovori će teći jednostavnije. Li i Labig (1996) tvrde da se kreativnost u pregovorima najprikladnije primjenjuje u odabiru i razvoju metoda za poboljšanje odnosa, umjesto za razvoj takozvanih taktika pobjede za obje strane. Također, kreativnost bez razmatranja pitanja odnosa vjerojatno neće povećati učinkovitost pregovarača u međunarodnom poslovanju danas.

Izgradnja dobrih partnerskih odnosa može biti otežana u međunarodnom pregovaranju, ali i različite pozicije mogu otežavati izgradnju odnosa. To znači da je vrlo teško ostvariti dobru povezanost i izgraditi odnos sa osobama koje su na visokim pozicijama jer one rijetko gledaju na to da grade nekakve odnose. Zato je vrlo važno prije samih pregovora dobro upoznati osobe ili cijeli tim s kojima započinju pregovori. Prethodna istraživanja suprotne pregovaračke strane su dobrodošla kako bi se pregovarači bolje postavili. Također, vrlo je važno ne miješati dogovore i odnose. To što je dobar dogovor proizašao iz pregovora, ne znači nužno da je dobar odnos uspješno izgrađen, kao i suprotno. Ertel (1999) tvrdi da jaka veza stvara povjerenje što omogućuje stranama da slobodnije dijele informacije, što pak dovodi do kreativnijih i vrijednijih sporazuma te veće volje za daljnjim zajedničkim radom. No kada se postigne dogovor koji nije privlačan jednoj ili objema stranama, velike su šanse da će se ulagati manje vremena i truda u zajednički rad. Postat će oprezniji u komunikaciji jedni s drugima te će njihova veza biti napeta ili će se raspasti; zbog toga će manje riskirati i stvarati više vrijednosti. Isti autor govori o tome da kako bi tvrtke izgradile snažne poslovne odnose i sklopile dobre poslovne dogovore, trebaju

prekinuti obrazac u kojem dogovore i odnose mijenjaju jedno za drugo i početi posvećivati pažnju svakom od njih zasebno. Potrebno je da pregovarači u tvrtkama shvate da se problemi s odnosima ne mogu riješiti ustupcima te da problemi u postizanju dogovora između dviju strana ne bi trebali biti test za odnose. Postavljanjem jasne granice između neposrednog dogovora i dugoročnog odnosa, dvije tvrtke mogu započeti stvaranje pozitivnog ishoda. Izgradnja jakih odnosa tvrtkama pomaže u prevladavanju problema u određenim dogovorima, a vrijednost koju stvaraju sklapanjem dogovora dodatno poboljšava njihov međusobni odnos.

Iz svega navedenog, jasno je kako su za izgradnju odnosa u poslovnom pregovaranju potrebni priprema, poznavanje pregovarača i kreativnost. Kroz kreativne i inovativne načine, lakše se dolazi do dobrih zaključnih dogovora, ali i do dobro izgrađenih kvalitetnih partnerskih odnosa.

## 6. Analiza studije slučaja pregovora između Applea i Samsunga

U ovom će poglavlju biti naveden i opisan slučaj pregovora između tvrtki Apple i Samsung. Istraživanje je provedeno uz pomoć sekundarnih izvora podataka.

### 6.1. Slučaj pregovora između Applea i Samsunga

Pregovarač 1. Apple Inc.

Pregovarač 2. Samsung Electronics Co., Ltd.

Apple Inc. je američka multinacionalna tehnološka tvrtka koja se bavi dizajnom, razvojem i prodajom računala, softvera, mobilnih uređaja i drugih tehnoloških proizvoda. Tvrtka je osnovana 1976. godine od strane Stevea Wozniaka, Stevea Jobsa i Ronalda Waynea. Apple je poznat po inovativnosti i dizajnu svojih proizvoda, a najpoznatiji su iPhone, iPad, Mac računala i Apple Watch. Tvrtka također razvija svoj vlastiti operativni sustav pod nazivom iOS koji se koristi na njihovim mobilnim uređajima. Apple je jedna od najvećih tehnoloških tvrtki svijeta, a njihovi proizvodi se koriste diljem cijelog svijeta.

Samsung Electronics Co., Ltd. je južnokorejska multinacionalna korporacija. Ova tvrtka dizajnira, razvija i prodaje elektroničke uređaje, a neki od njih su pametni telefoni, tableti, satovi, televizori i kućni uređaji. Tvrtka je osnovana 1938. godine, a osnovao ju je Lee Byung-chul. Samsung razvija vlastite komponente kao što su čipovi, zaslone i kamere za vlastite uređaje. Kao i Apple, i Samsung ima razvijenu mrežu distribucije i svoje uređaje prodaje širom cijelog svijeta.

Ono što je specifično kod ova dva poduzeća je činjenica da bez obzira na to što su konkurenti, imaju i ostvarene suradnje. Jedna od njih je i ona koja je poznata javnosti, a to je suradnja u kojoj Apple nerijetko *outsources*-a zaposlenike koji rade u Samsungu. Dakle, Samsung na neki način „posuđuje“ svoju radnu snagu Apple-u. Osim toga, Samsung je ključan i veliki dobavljač komponenti za Apple. Međutim, ne funkcionira sve sjajno između ova dva konkurenta.

2010. godine Samsung je na tržište plasirao svoju novu seriju mobilnih uređaja koji su poznati pod imenom Galaxy, a nakon čega se Apple žalio na činjenicu da su u potpunosti kopirali njihov dizajn uređaja. Kako su obje firme prethodno surađivale, suosnivač Applea Steve Jobs je sazvao

sastanak sa čelnim ljudima Samsunga kako bi porazgovarali o krađi tehnoloških funkcionalnosti i dizajna Samsungovih novih mobilnih uređaja. Apple je u tom slučaju postupio asertivno prema Samsungu i s potpunim pravom tražio objašnjenje zašto je došlo do krađe intelektualnog vlasništva.

Bez obzira na prethodno izgrađene dobre partnerske odnose, Apple je poslao svoje odvjetnike koji su ih zastupali kako bi održali sastanak sa Samsungovim odvjetnicima. Na sastanku je vođena rasprava o tome je li Samsung doista kopirao dizajn i određene tehničke mogućnosti Appleovih uređaja – iPhone-a i iPad.a. Dobri odnosi između konkurenata su ponovno stavljeni u drugi plan i Samsung ne prihvaća optužbe te pronalazi sijaset patenata koje je Apple navodno „ukrao“ od Samsunga. Nakon mnogobrojnih pokušaja pronalaženja zajedničkog rješenja za novonastale probleme, nešto manje od godinu dana kasnije svi ti pregovori su rezultirali podizanjem pravne tužbe 2011.

Dakle, spor između Applea i Samsunga pokrenut je zbog imitacije dizajna proizvoda iPhonea i iPada od strane Samsunga. Kako tvrdi Apple, njihovi prepoznatljivi dizajni iPhonea i iPada rezultat su godina rada i uloženi milijuna. Međutim, Apple je uočio da je Samsung preuzeo sličan dizajn proizvoda za seriju Samsung Galaxy telefona i tableta. Kao odgovor, u travnju 2011. godine, Apple je odlučio tužiti Samsung zbog kršenja dizajnerskog patenta. Kako bi uzvratio udarac, Samsung je uzvratno tužio Apple zbog korištenja njihovih tehnologija za mobilne komunikacije. Kao posljedica toga, četiri mjeseca nakon prvog tužbenog postupka već je bilo više od dvadeset pravnih sporova između Applea i Samsunga u oko deset različitih država. Od tada je ovaj „rat patenata“ dodatno usijao. Do srpnja 2012. godine, u svjetskim sudovima bilo je više od pedeset tužbi između Applea i Samsunga, vrijednih milijune američkih dolara. U isto vrijeme, ove tužbe bile su na naslovnica vijesti diljem svijeta, navode Chen i dr. (2021).

Dakle, tužbu je pokrenuo Apple, a tokom parnice koja je trajala gotovo godinu dana niti jedna strana nije spuštala gard, nisu pristajali ni na kakve kompromise niti su bili voljni naći rješenje nastalih problema. Prema tome je vidljivo da su se obje strane u ovim pregovorima odlučile za tvrdo pregovaranje.

Staff (2023) navodi da su prema nalogu suda, obje strane pristale umanjiti broj patenata za koji se međusobno tuže. Također, sud u Kaliforniji je zahtijevao da direktori oba poduzeća održe

sastanak kako bi porazgovarali i još jednom pokušali naći zajedničko rješenje za probleme koji su nastali prije i tokom parnice. U konačnici, sastanak je rezultirao time da je Apple ponovno optužio Samsung za potpunu krađu izgleda njihovog tableta – iPad druge serije prilikom kreiranja Samsung Galaxy Tab verzija 10.1.

Dvije godine nakon početka sukoba, sud donosi odluku da je Samsung doista kriv te je dužan Appleu isplatiti odštetu od gotovo 10 milijardi američkih dolara. Osim novčanog gubitka, Samsung je doveden u situaciju gdje potencijalno više neće moći prodavati svoje ključne mobilne uređaje i tablete. Samo nekoliko dana nakon donošenja sudske presude, Samsungovi prihodi opadaju za 7% što je najveći pad prihoda koji su zabilježili još od 2008. godine. Ovim padom prihoda, nestalo je gotovo 12 milijardi američkih dolara njihove tržišne vrijednosti.

Prema Chen i dr. (2021) kao procjenu efikasnosti Appleovog rješenja spora sa Samsungom, „trebate sklopiti prvi dogovor kada znate više“, Apple je donio dobru odluku. Vidi se da je, nakon što su Samsungovi proizvodi pušteni na tržište, Apple otkrio da ti proizvodi krše njihova patentna prava. Od tada su izračunali ukupnu količinu novca koju je Samsung dobio od tih patenata i odmah su se upustili u podizanje tužbe. Ovakva priprema prije kretanja u same pregovore, omogućila je Appleu da izbjegne daljnju štetu od strane Samsunga.

S obzirom na brojne tužbe u nekoliko država svijeta, ali i iznose odšteta koji su traženi u parnicama, brojni mediji su popratili cijeli slučaj. Apple je to iskoristio tako što je u javnost nekoliko puta izašao s raznim izjavama vezanim uz cijeli slučaj, optužujući Samsung za kopiranje. Na ovaj način Apple je koristio taktiku gdje skupa s javnosti na Samsung stavlja određeni pritisak kako bi pristali na nagodbu. Također, taktički je izvedeno i podizanje nekoliko različitih tužbi u različitim državama svijeta od strane Applea što Samsungu nije ostavilo previše prostora za uspješno upravljanje svim tužbama i kvalitetnu obranu kakvu bi imali da se radilo o jednoj tužbi u jednoj državi.

Također, kako je navedeno u teorijskom dijelu, emocionalna inteligencija je sposobnost prepoznavanja i upravljanja vlastitim emocijama i emocijama drugih ljudi. Prema ranije navedenom, vidljivo je da je Apple koristio emocionalnu inteligenciju tokom ovih pregovora kako bi na neki način pridobio javnost te „upravljao“ njihovim emocijama na način da javnost zauzme stranu Applea. Sa Samsungove strane, emocionalna inteligencija je korištena na način da se sanira šteta te da se pronade najbolje rješenje kako bi obje strane bile zadovoljne, ali s

obzirom na strategiju korištenu u ovim pregovorima, odnosno s obzirom na tvrdo pregovaranje, ovaj pokušaj je bio bezuspješan.

## 7. Rasprava

Smatra se da su uspješni poslovni pregovori oni u kojima su obje strane zadovoljne ishodom. Ishod poslovnih pregovora ponajviše ovisi o strategiji i taktikama koje su odabrane u određenim pregovorima. Na odabir strategije, taktike i tehnike za pregovaranje utječe emocionalna inteligencija pregovarača koji se u te pregovore upuštaju, a to kako će sve biti sprovedeno ovisi i o komunikacijskim vještinama pregovarača i razvijenosti istih. Ovo je vidljivo u teorijskom dijelu, a potvrđuje se i u istraživačkom dijelu rada. Važno je naglasiti kako nerijetko poslovni pregovori ne završavaju tako da su obje strane zadovoljne s ishodom, posebno kada se radi o pregovorima od velike važnosti. Ukoliko se pregovarači međusobno krivo procijene i odaberu pogrešnu strategiju ili taktiku za pregovore, često može doći i do sukoba koji nisu poželjni za niti jednu od pregovaračkih strana. Emocionalna inteligencija igra ulogu i u međusobnoj procjeni pregovarača, njihovih stavova, kao i želja i očekivanja od pregovora. Također, kako bi pregovaračke strane izgradile i održale dobre partnerske odnose važno je imati dobro razvijenu emocionalnu inteligenciju, ali i komunikacijske vještine. U pregovaranju je vrlo važan nastup pregovarača i način na koji komuniciraju svoje želje, planove i ciljeve. Prilikom istraživanja kroz sekundarne izvore i pregledom slučaja gdje su Apple i Samsung pregovarali o potencijalnom pronalaženju zajedničkog rješenja za problem krađe intelektualnog vlasništva cilj je bio utvrditi koliko su emocionalna inteligencija i komunikacijske vještine važne u izgradnji i održavanju kvalitetnih partnerskih odnosa u procesu poslovnog pregovaranja.

Definirane su dvije hipoteze, a u nastavku će biti definirani rezultati dobiveni istraživanjem uz pomoć sekundarnih izvora.

H1: Emocionalna inteligencija ključna je za izgradnju i održavanje kvalitetnih partnerskih odnosa u procesu poslovnog pregovaranja.

H2: Dobro razvijene komunikacijske vještine ključne su za izgradnju i održavanje kvalitetnih partnerskih odnosa u procesu poslovnog pregovaranja.

Prilikom prvih sastanaka i razgovora između Applea i Samsunga, Apple je zauzeo grub stav te je njihov tadašnji CEO bez spuštanja garda tvrdio kako je Samsung nezakonito koristio intelektualno vlasništvo Applea. Druga pregovaračka strana, Samsung, također nije reagirala na miroljubiv način te su se odlučili na protunapad s optužbama kako je Apple u nekoliko navrata učinio isto. Umjesto pronalaženja zajedničkog rješenja za obje strane u nekoliko



sastanaka, Apple odlučuje uključiti svoj pravni tim kako bi pokušali dovršiti pregovore, ali i to rezultira neuspjehom. Zbog stava koji je Apple odmah u početku zauzeo, ali i strategije na koju su se odlučili, a koja je „tvrdo“ pregovaranje, Samsung odlučuje na isti način pristupiti pregovorima. Ono što je trebao biti rezultat prvih samostalnih sastanaka i pregovora, ali i onih vođenih od strane pravnih timova je priznanje korištenja tuđeg intelektualnog vlasništva i plaćanje odštete.

Od ranije je poznato kako su Apple i Samsung bili u dobrim partnerskim odnosima. Samsung je nerijetko Apple opskrbljivao radnom snagom, a predstavljaju i jedan od najvećih Appleovih dobavljača komponenti za uređaje koje Apple proizvodi. Poseban razlog za održavanje dobrih odnosa je činjenica da Samsung proizvodi neke od ključnih komponenti za Appleove uređaje kao što su OLED ekrani, mikro čipovi i sl. Kako bi takav odnos funkcionirao, bilo je važno njegovati dobar partnerski odnos koji je također građen godinama. Nažalost, zauzimanjem preoštrog stava i krivom procjenom suprotne pregovarače strane, odnosi građeni godinama vrlo lako se mogu narušiti. Bez obzira koliko puta su čelni ljudi oba poduzeća pokušali doći do zajedničkog rješenja samostalno ili uz pomoć odvjetnika, sve je bilo bezuspješno. Tokom pregovora između odvjetničkih timova, Appleov tim se izražavao na način da isprovocira Samsung sa svojim izjavama i rečenicama koje su bile ispisane u prezentacijama koje su pripremane za pregovore između poduzeća. Kako niti jedan pregovor nije rezultirao zajedničkim dogovorom, slučaj je odveden pred sud.

Apple je podigao tužbu protiv Samsunga gdje navode kako je Samsung prekopirao njihov dizajn i određene funkcionalnosti iPhonea te su time prekršili zakon o korištenju tuđeg intelektualnog vlasništva. Umjesto vođenja klasične parnice, Samsung je ponovno odlučio „tvrdo“ pregovarati tako što su zauzvrat i oni podignuli gotovo identičnu tužbu protiv Applea gdje su tvrdili da su i oni prekršili isti zakon te neovlašteno koristili Samsungovo intelektualno vlasništvo. Sud je od obje strane zahtijevao da se sastanu izvan sudnice kako bi ponovno pokušali pregovarati i doći do zajedničkog rješenja koje će ići u korist obje strane. Jedino pozitivno što je proizašlo iz takvih pregovora je to da su obje strane smanjile broj primjera prema kojima tvrde da su i jedni i drugi neovlašteno koristili intelektualno vlasništvo. U nastavku tih pregovora, obje strane ponovno odlučuju ići sa „tvrdim“ pregovaranjem te Apple dodaje još jednu optužbu, a to je da je Samsung ukrao dizajn svojih novih tableta od Applea.

Cijeli pregovori trajali su gotovo dvije godine. Obje su strane zanemarile dobre odnose koje su imale izgrađene i agresivnim nastupom odlučile pristupiti pregovorima. Rezultat je u konačnici bio takav da Samsung je proglašen krivim sudskim putem te su bili dužni Appleu isplatiti odštetu o čijem je iznosu sud donio odluku.

Apple i Samsung danas i dalje surađuju po pitanju proizvodnje i isporuke komponenti za Apple od strane Samsunga, ali njihovi su odnosi u periodu mukotrpnih pregovora bili narušeni. Ono što je prema istraživanju jasno vidljivo jest činjenica da niti jedna strana nije dobro procijenila drugu. Emocionalna inteligencija uvelike pomaže pregovaračima da bolje procijene situaciju, ali i svoje sugovornike, odnosno osobe s kojima vode pregovore. U ovako velikim i važnim pregovorima kao što su bili navedeni pregovori između Applea i Samsunga, dobro razvijena emocionalna inteligencija i komunikacijske vještine mogu igrati ključnu ulogu u tome hoće li pregovori biti uspješni. Također, daljnje nesuglasice koje su se nizale jedna za drugom u toku pregovora mogli su se izbjeći da su se pregovarači više oslanjali na vlastitu emocionalnu inteligenciju te da pregovorima nisu pristupali agresivno. Vrlo je teško osporiti komunikacijske vještine pregovarača u ovom slučaju, posebno iz razloga što su poznati kao veliki govornici i osobe koje su definitivno kroz svoju karijeru radile na razvoju vlastitih komunikacijskih vještina. Radi se o ljudima koji su svojim odlukama donijeli revoluciju u svijet tehnologije, a do svega toga su došli prolazeći kroz brojne pregovore. Unatoč tome, krivi odabir načina komunikacije sa „suparnikom“ rezultirao je time da se druga strana osjeća ugroženo te zbog toga ima potrebu upotrijebiti protunapad.

Da su obje strane u ovom slučaju poslovnih pregovora obratile pažnju na međusobne reakcije ili uzele u obzir želje i ciljeve iz pregovora, njihov unaprijed dobar odnos bi došao do izražaja te bi jednostavnije pronašli zajedničko rješenje problema. Kroz cijeli proces, obje strane su razmišljale isključivo o vlastitim interesima i niti u jednom trenutku nisu zajednički radili na tome da očuvaju svoj odnos niti da pronađu rješenje koje bi barem u nekoj manjoj mjeri zadovoljilo želje obje pregovaračke strane.

### **7.1. Ograničenja i preporuka za buduća istraživanja**

Ograničenja istraživanja ogledavaju se na činjenici da cijeli slučaj nije dovoljno istražen po pitanju struke. Ponajviše nedostaje radova i članaka koji ulaze u dubinu cijelog pregovaračkog procesa te je zbog toga teško procijeniti koliko su doista pregovarači tokom pregovora

upotrebljavali emocionalnu inteligenciju. Također, teško je doći do podataka koji ukazuju na to koliko su pregovarači u svom poslovnom životu imali razvijenu emocionalnu inteligenciju i koliko su ju razvijali. Trenutno korišteni izvori mogu služiti kao temelj za daljnja i dublja istraživanja na navedenu temu.

## 8. Zaključak

U procesu poslovnog pregovaranja, izgradnja odnosa između sudionika ključna je za postizanje uspješnih rezultata i održavanje dugoročnih partnerskih odnosa. Važno je istaknuti da osim samih strategija, tehnika i taktika pregovaranja jako veliku ulogu u izgradnji odnosa igraju i emocionalna inteligencija, ali i komunikacijske vještine. Sposobnost prepoznavanja i upravljanja vlastitim emocijama, kao i razumijevanje emocija druge strane, omogućuje pregovaračima da stvore atmosferu međusobnog poštovanja i povjerenja. Emocionalna inteligencija pomaže u održavanju kontroliranog i smirenog pristupa tijekom pregovora, što olakšava pronalaženje obostrano prihvatljivih rješenja u poslovnim pregovorima. Komunikacija također igra ključnu ulogu u procesu pregovaranja. Jasan i otvoren dijalog omogućuje sudionicima da izraze svoje interese, potrebe i ciljeve. Razmjena informacija omogućuje bolje razumijevanje perspektiva svake strane, što olakšava pronalaženje zajedničkih točaka i rješenja. Kvalitetna komunikacija također pomaže u izgradnji međusobnog povjerenja i smanjuje mogućnost nesporazuma i sukoba. Bez obzira na razvijenost emocionalne inteligencije i kvalitetu komunikacijskih vještina, u uspješnosti pregovora, vrlo su važne i strategije koje pregovarači odabiru za vođenje pregovora. Odabir odgovarajuće strategije ovisi o ciljevima, okolnostima i dinamici pregovora. Na kraju, odabir odgovarajuće taktike i tehnike pregovaranja ne smije biti izostavljen kao važan dio poslovnih pregovora.

U konačnici sve navedeno bi trebalo funkcionirati kao cjelina kako bi se poslovni odnosi među partnerima mogli graditi. Ne smije se zanemariti i činjenica da jednom dobro postavljeni temelji za partnerske odnose trebaju njegovanje kako bi takvi i ostali. Važno je ulagati trud i vrijeme u to da se poslovni odnosi među partnerima grade, čak i ako su ta partnerstva kratkog vijeka i radi se o suradnji koja se događa samo jednom. Na kraju, i to kakve odnose poduzeće gradi sa svojim suradnicima puno govori o njima te utječe na njihov imidž.

## Literatura

1. Bless, H. Bohner, G. Schwarz, N. i Strack, F. (1998). *Happy and mindless: Moods and the processing of persuasive communication*. Neobjavljeni tekst, Mannheim, Njemačka
2. Boban, M. (2021). *Emocionalna inteligencija u poslovnom pregovaranju*. Diplomski rad, Ekonomski fakultet u Osijeku
3. Brett, J., Thompson L. (2016). *Organizational Behavior and Human Decision Process*. Pp 68-89
4. Chamorro-Premuzic, T. (2017). *The personality traits of good negotiators*. Harvard Business Review. Raspoloživo na: <https://hbr.org/2017/08/the-personality-traits-of-good-negotiators> [pristupljeno: 13. svibnja 2023].
5. Chen, S., Liu, C., Yang, J. (2021). The Patent Dispute Between Apple, Samsung, and Qualcomm: Was Apple a Good Negotiator?
6. Cherniss, C. (2000). *Emotional intelligence: What is it and Why it Matters*. Graduate School of Applied and Professional Psychology, Rutgers University. pp. 7 Raspoloživo na: [https://secure.tutorsglobe.com/Atten\\_files/237\\_What-it-is-and-why-it-matters.pdf](https://secure.tutorsglobe.com/Atten_files/237_What-it-is-and-why-it-matters.pdf) [pristupljeno: 13. svibnja 2023].
7. De Pauw, A.S., Neethling, K., Venter, D. (2010). *The Effect of Negotiator Creativity on Negotiation Outcomes in a Bilateral negotiation*. 23rd Annual International Association of Conflict Management Conference, Boston, Massachusetts.
8. Dobrijević, G. (2015). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Beograd: Univerzitet Singidunum
9. Ertel, D. (1999). *Turning Negotiation into a Corporate Capability*. Harvard Business Review. Pp 3 Raspoloživo na: [https://web.archive.org/web/20170809125818id\\_/http://www.ecldp.com:8080/ecldp/articles/files/functional\\_articles/negotiation/Turning%20Negotiation%20into%20a%20corporate%20capability.pdf](https://web.archive.org/web/20170809125818id_/http://www.ecldp.com:8080/ecldp/articles/files/functional_articles/negotiation/Turning%20Negotiation%20into%20a%20corporate%20capability.pdf) [pristupljeno: 15. svibnja 2023].
10. Foo, M.D., Elfenbein, H.A., Tan, H.H., Aik, V.C. (2004). *Emotional Intelligence and Negotiation: The Tension between Creating and Claiming Value*. Singapore Management University. pp. 15 Raspoloživo na: [https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=3538&context=lkcsb\\_research](https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=3538&context=lkcsb_research) [pristupljeno: 13. svibnja 2023].
11. Goleman, D. (2013). *Emocionalna inteligencija: Zašto može biti važnija od kvocijenta inteligencije*. Zagreb: Mozaik knjiga.

12. Graham, J.L., Lam, N.M. (2003). *The Chinese Negotiation*. Harvard Business School. pp. 7-10. Raspoloživo na: <http://milic.free.fr/texte/Ventes/negotiation-in%20China.pdf> [pristupljeno: 13. svibnja 2023].
13. Hercigonja, Z. (2018). *Emocionalna inteligencija u odgoju i obrazovanju*. Varaždin: Fronta Impress.
14. Kotler, P. (1997). *Ph: Marketing Management: Analysing, Planning, Implementation and Control, 9th Edition, Prentice-Hall, Inc. A Simon&Schuster Company*. Prijevod: Mate, Zagreb, 2001.
15. Levine, D., Gupta, P. (2012). *Analysis: How Apple overwhelmed Samsung's patent case tactics*. Raspoloživo na: <https://www.reuters.com/article/us-apple-samsung-legal-idUSBRE87Q02K20120827> [pristupljeno: 29. lipnja 2023].
16. Li, J., Labig, C.E. (1996). *Creative Relationship-Focused Negotiations in International Business*. Blackwell Publishers Ltd, Cambridge. Raspoloživo na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8691.1996.tb00127.x> [pristupljeno: 15. svibnja 2023].
17. Lopes, P. N., Salovey, P., Straus, R. (2003). *Emotional intelligence, personality and the perceived quality od social relationship*. *Personality and Individual Differences*, 35, 641-658
18. Mayer, J.D. i Salvoes, P. (1997). *What is emoitonal intelligence?* U.P. Salvoes i D. Sluyter (ur.). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. New York: Basic Book, str. 3-31
19. Mintzberg, H. i Quinn, J.B. (1991). *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (2.izd). Englewood Cliggs, NJ: Prentice Hall
20. Nierenberg, J.; Ross, I. S. (2003). *The Secrets of Successful Negotiations*. Duncan Baird Publichers, 2003. prijevod s engleskog, Školska knjiga, Zagreb (2005).
21. Peleckis, K. (2013). *International business negotiations: innovation, negotiation team, preparation*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, Lithuania. Str. 65 Raspoloživo na: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813054888?ref=cra\\_js\\_challenge&fr=RR-1](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813054888?ref=cra_js_challenge&fr=RR-1) [pristupljeno: 15. svibnja 2023].
22. Petar, S. (2001). *Pregovarajte s crnim vragom i zadržite bijela krila*. Rijeka: Andromeda.
23. Poslovni forum. *Osnove pregovaranja*. Raspoloživo na: [http://www.poslovniforum.hr/management/osnove\\_pregovaranja.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/osnove_pregovaranja.asp) [pristupljeno: 24. travnja 2023].
24. Ryback, D. (2011). *Putting Emotional Intelligence to Work*. New York, Routledge.

25. Sebenius, J.K. (2002). *The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations*. Harvard Business Review. Raspoloživo na: [https://ocan.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2013/12/Sebenius\\_2002.pdf](https://ocan.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2013/12/Sebenius_2002.pdf) [pristupljeno: 05. svibnja 2023].
26. Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*. Osijek: Ekonomski fakultet.
27. Smigla, J.E., Pastoria, G. (2000). *Emotional intelligence: some have it, others can learn*. The CPA Journal, New York. Raspoloživo na: <https://www.proquest.com/openview/2cfd7ec53e2148875347a5086f232c84/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41798> [pristupljeno: 13. svibnja 2023].
28. Staff, P. (2023). *Negotiation in Business: Apple and Samsung's Dispute Resolution Case Study*. Harvard Law School. Raspoloživo na: <https://www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/apple-v-samsung-an-example-of-negotiation-in-business-gone-bad/> [pristupljeno: 29. lipnja 2023].
29. Sternberg, R.J, Lubar, T.I. (1999). *The concept of creativity: Prospects and paradigms*. Cambridge
30. Thompshon, E.R.W.L.L. (2014). *Creativity and negotiation research: the integrative potential*. International Journal of Conflict Management. Raspoloživo na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCMA-05-2014-0033/full/html> [pristupljeno: 15. svibnja 2023].
31. Tomašević-Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb: HUPUP.
32. van de Vliert, E. (1985). Escalative intervention in small group conflicts. *Journal of Applied Behavioural Science*, 21, 19.-36.
33. Vukmir, B. (2001). *Strategija i taktika pregovaranja*. RRIF Plus, Zagreb
34. Weicht, R. (2018). *Education systems can stifle creative thought. Here's how to do things differently*. Svjetski ekonomski forum
35. Wieseke, J., Alavi, S., Habel, J. (2014). *Willing to Pay More, Eager to Pay Less: The Role of Customer Loyalty in Price Negotiations*. *Journal of Marketing*, 78, str. 17-32

## **Popis slika**

Slika 1. Temeljni pojavni oblici pregovaranja (Segetlija, 2009:48).....	10
Slika 2. Odnos među koracima u procesu planiranja (Lewicki i dr. 2009).....	10
Slika 3: Strategije pregovaranja (Segetlija, 2009:50).....	11
Slika 4. Tehnike Pregovanja (Petar, S., 2001).....	13
Slika 5. Elementi komunikacijskog procesa (Tomašević-Lišanin i dr., 2019:67).....	22