

Pregovaranje kao ključni poslovni proces

Prgomet, Marijana

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:714535>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-20**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poslovna informatika

Marijana Prgomet

Pregovaranje kao ključni poslovni proces

Završni rad

Diplomski rad iz predmeta	POSLOVNA INFORMATIKA
ocijenjen ocjenom	9.9
Osijek,	20 19.
Potpis nastavnika:	
I RAZINA OBRAZOVANJA	

Osijek, 2019.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poslovna informatika

Marijana Prgomet

Pregovaranje kao ključni poslovni proces

Završni rad

Kolegij: Poslovno komuniciranje

Jmbag:0010214983

Email:mprgomet55@gmail.com

Mentor: izv.prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Komentor: Bruno Mandić, mag.oec.

Osijek, 2019.

University of Josip Juraj Strossmayer in Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate study Business informatics

Marijana Prgomet


Negotiating as a key business process

Final paper

Osijek, 2019.

IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ZAVRŠNI
(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 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: MARIJANA PRGOMET

JMBAG: 0010214983

OIB: 88165616301

e-mail za kontakt: m.prgomet55@gmail.com

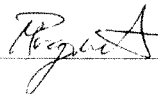
Naziv studija: PREDDIPLOMSKI STUDIJ POSLOVNA INFORMATIKA

Naslov rada: PREGOVARANJE KAO KLJUČNI POSLOVNI PROCES

Mentor/mentorica diplomskog rada: IZV. PROF. DR. SC. JERKO GLAVIĆ

U Osijeku, 02. rujna 2019 godine

Potpis



Sažetak

Pregovaranje predstavlja interdisciplinarno područje istraživanja, koje čini presjek društvenih i humanističkih znanosti. Pregovaranje, promatrano s povijesnog aspekta, predstavlja jednu od najstarijih ljudskih vještina. Svatko mora i treba pregovarati u svakom aspektu života (poslovnom, privatnom) u svrhu zadovoljenja svojih potreba i obveza. Pregovaranje predstavlja način kojim se postiže određeni cilj, koji svaki pregovarač mora definirati sam za sebe te u većini slučajeva sakriti od suprotnog pregovarača. Pregovaranje zahtjeva pregovaračke strategije, ali najvažniju ulogu igra taktički dio, kojim se brzo i vješto reagira u pregovaračkom procesu, koji može biti vrlo dinamičan. Važnu ulogu u pregovaranju ima odabir pregovaračkog koncepta. Prilikom odabira pregovaračkog koncepta mora se voditi računa o vještinama i načinu pregovaranja obje strane, jer bi odabir određenog koncepta mogao donijeti superiornost jednoj strani u odnosu na drugu, u pregovaračkom procesu. Pregovaranje može predstavljati dugotrajan proces, koji može trajati i više od godinu dana, no, čitav pregovarački proces može biti gotov i za manje od sat vremena. Osobe se dijele na one koje vole duge pregovore s dugim pauzama između pregovora i na one koje pregovaranje žele što prije obaviti. U završnom radu je provedeno empirijsko istraživanje na 58 ispitanika, prilikom čega je ispitana njihova percepcija o pregovaranju, te njihove preferencije i reakcije kada se nađu u pregovorima.

Ključne riječi: Pregovaranje, Pregovarački proces, Pregovarački koncepti

Abstract

Negotiation is an interdisciplinary area of research, which is a cross-section of social and human sciences. Negotiation, viewed from the historical point of view, is one of the oldest human skills. Everyone must and should negotiate in every aspect of life (business, private) in order to satisfy their needs and obligations. Negotiation is a way of achieving a specific goal that each negotiator has to define for himself and in most cases hide from the opposite negotiator. Negotiating the demands negotiating strategy, but the most important part of the game is the tactical part that quickly and skillfully responds to the negotiating process. An important role in negotiating has the choice of negotiating concept. The codebook of the negotiating concept must reflect on the skills and the way of negotiating both sides, since choosing a particular concept could bring superiority to one side in relation to the other in the negotiating process. Negotiation can be a lengthy process, which can last for more than a year, but the entire negotiation process can be done in less than an hour. People are sharing those who love long negotiations with long pauses between negotiations and those they want to negotiate as soon as possible. In the final paper, an empirical study was conducted on 58 respondents, examining their perception of negotiation and their preferences and reactions when negotiating.

Keywords: Negotiation, Negotiation Process, Negotiating Concepts

1. Uvod	1
2. Metodologija rada.....	2
3. Suvremeni pristup marketingu	3
4. Pregovaranje	5
4.1. Načela pregovaranja	7
4.2. Pregovarački koncepti	11
4.2.1. BATNA.....	11
4.2.2. Krajnje prihvatljiva cijena.....	12
4.2.3. ZOPA – zona mogućeg dogovora	13
4.2.4. Stvaranje vrijednosti	13
4.2.5. Ustupci	13
4.3. Pregovaranje kao proces.....	15
4.4. Uspješni pregovori.....	17
5. Primarno istraživanje - Pregovaranje	18
6. Zaključak.....	25
Literatura.....	26
Popis slika	27
Popis grafikona	27

1. Uvod

Tema završnog rada obrađuje područje pregovaranja, kao jedne od najstarijih ljudskih vještina i potreba. Ova je tema odabran zbog želje za produbljanjem znanja o načinima ishođenja vlastitih potreba u privatnom i poslovnom životu. Znanja o pregovaranju doprinose konkurentnosti osobe prilikom zapošljavanja, ostvarivanja rezultata i naknada na radnom mjestu te organizaciji života u cjelini.

Rad kreće od suvremenog pristupa marketingu i uočavanja značaja pregovaranja unutar marketinga. Potom slijedi prikaz teoretskog okvira o pregovaranju i načelima pregovaranja, kojima se definiraju sudionici i pozitivna pravila nahođenja prilikom pregovaranja. Veliki naglasak, završnim se radom, stavlja na koncepte pregovaranja, pregovarač odabirom koncepta pregovaranja bira kako će postupati u pregovaračkom procesu, a neki od koncepata su: stvaranje vrijednosti, ustupci, ZOPA – zona mogućeg dogovora, krajnje prihvatljiva cijena i BATNA – najbolja alternativa postignuta sporazumom. Nastavak rada definira proces pregovaranja te što determinira uspješne pregovore.

Pored teorijskog dijela, rad se sastoji i od empirijskog dijela rada, kojim se prezentiraju rezultati i zaključci provedenog istraživanja. Istraživanje je provedeno putem upitnika, koji je kreiran putem forme Google obrasca te podijeljen na društvenim mrežama.

2. Metodologija rada

U svrhu izrade završnog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Primarni su izvori upotrebljeni u empirijskom dijelu rada, u svrhu ispitivanja stavova ispitanika o pregovaranju. Sekundarni izvori podataka, poglavito iz znanstvenih i stručnih knjiga i članaka, korišteni su u izradi teorijskog okvira o pregovaranju.

Prema Zelenika (1988:323) u radu su korištene sljedeće metode:

- ❖ Deskriptivna statistika – uređivanje prikupljenih primarnih podataka te njihov grafički prikaz i tekstualni opis,
- ❖ Metoda dedukcije – novi posebni sudovi proizašli iz jednog općeg suda,
- ❖ Metoda indukcije – novi općeniti sud proizašao iz spajanja nekoliko manje općenitih sudova,
- ❖ Metoda klasifikacije – podjela općeg pojma na posebne pojmove unutar opsega pojma.

3. Suvremeni pristup marketingu

„Marketing se najprije razvijao kao tržišni program. Sedamdesetih se godina razvija strategijski marketing i marketing usluga, a osamdesetih interni marketing, globalni marketing, lokalni marketing, neposredni marketing, metamarketing i megamarketing. Devedesetih se godina govori o napuštanju klasičnog marketinga i njegovih instrumenata (ciljnih skupina, kampanja, manipulacija) i o njegovoj preobrazbi u marketing korisnika robe. Za njega se predlaže i novi naziv: interfuzija ili *networking* ili mimezija.“ (Segetlija, 2009:6) Razloge ovim promjenama u marketingu moguće je pronaći u jačanju ekosocijalizma, razvoju telekomunikacija i pojavi računala i interneta, zasićenosti i nepreglednom tržištu, utjecaju politike kod globalnog marketinga, jačanju etike potaknute civilnim sektorom koji je sve više tražio svoja prava i zaštitu potrošača u društvu. Prema Meler (2005) marketing mora doprinijeti porastu produktivnosti poslovanja te postizanju kvalitativnih i kvantitativnih ciljeva.

„Suvremeni marketinški trendovi zahtijevaju dobro poznavanje i razumijevanje područja prodaje kao iznimno vrijednog elementa ukupne marketinške strategije, a aktualni razvoj tržišta rada ima za posljedicu povećanu potražnju za prodajnim zanimanjima i vrsnim prodajnim stručnjacima.“ (Razum, 2010:129) Prodajne su aktivnosti usko povezane s pregovaračkim vještinama, jer u procesu prodaje dionici pokušavaju izboriti uvjete prodaje koji im omogućavaju zaradu i proboj na tržištu. Dosadašnji pristup marketingu zasnivao se na tradicionalnom konceptu marketing miksa, koji se sastoji od proizvoda, cijene, promocije i distribucije. Prema Krajnović, Hordov i Bosna (2017:4) „marketing miks stavlja pravi proizvod, u pravo vrijeme, na pravo mjesto, za pravu cijenu odabranom segmentu tržišta. Marketing miks podrazumijeva proizvod, cijenu, distribuciju i promociju.“ Marketing predstavlja jednu od aktivnosti poduzeća, koja zahtijeva suradnju svih dijelova poduzeća u ostvarivanju konkurentske prednosti i prepoznatljivosti poduzeća, njegovih zaposlenika te proizvoda i usluga. Marketing više ne treba promatrati kao oglašavanje i reklamiranje poduzeća i proizvoda, već kao integralan koncept u kojem su zastupljeni utjecaji svih komponenti poduzeća. Pristup pregovaranju, na razini poduzeća, treba promatrati i kroz prizmu imidža poduzeća. Iz razloga što reputacija, ugled i snaga poduzeća ovise o početnoj pregovaračkoj moći poduzeća. Velika, utjecajna i financijski snažnija poduzeća osjećaju nadmoć i hrabrost nasuprot manjim igračima. Primjerice, mali OPG-ovi nemaju gotovo nikakvu moć u pregovorima s Agrokorom, već moraju pristati na sve njihove uvjete i isporučiti im proizvode, te čekati mjesecima na isplatu pripadajuće naknade. No, veličina i

nadmoć ne trebaju biti kamen spoticanja koji će uplašiti očigledno slabijeg pregovarača. Korisno je voditi se pričom Davida i golijata te pronaći taktike koje će omogućiti proboj u pregovorima u postizanju ciljeva. Treba imati na umu, kako očigledno moćniji pregovarači, utonu u zonu sigurnosti što može biti njihova slabost, odnosno prilika za pregovarače sa slabijom pregovaračkom moći.

„Suvremeno poslovanje jakom konkurencijom i stalnim promjenama uvjetovano poklanja veliku pozornost vještinama i znanjima koja doprinose ostvarenju veće dodane vrijednosti za izabrane skupine kupaca. Poslovni subjekti u postupku dodavanja vrijednosti sve manje djeluju samostalno i izolirano, a sve češće se povezuju sa svojim dobavljačima, posrednicima, „outsourcing“ partnerima, ponuđačima komplementarnih proizvoda i usluga, a ponekad i s konkurencijom. Konačni rezultat ulaganja u dugoročne i profitabilne odnose s glavnim skupinama kupaca rezultira njihovom lojalnošću, a na temelju nje i većom profitabilnošću za poduzeće i ostale članove lanca dodavanja vrijednosti. Pregovaranje u takvim poslovnim sustavima, orijentiranim prema kupcu, postaje zaokruženi poslovni proces i jedan od bitnih izvora konkurentske prednosti.“ (Tomašević Lišanin, 2004:143) Pristup pregovaranju zahtjeva sve transparentniji pristup kreiranju vrijednosti za kupce. Kupci sve više vode računa o porijeklu, načinu proizvodnje, cijeni i ekološkom utjecaju proizvoda. U suvremenom društvu, kupci su spremni kazniti poduzeća koja ispregovaraju preniske nabavne cijene sirovina i poluproizvoda. Kupci to čine kupujući proizvode s oznakom *Fair Trade*, odnosno one proizvode kod kojih su svi u lancu stvaranja vrijednosti dobili primjerenu novčanu naknadu.

4. Pregovaranje

„Pregovaranje je stara ljudska i poslovna djelatnost, a njezino se nastojanje može povezati s nastajanjem robne razmjene. Ipak, smatra se da se pregovaranju tijekom povijesti nije u znanstvenim i stručnim radovima pridavala i adekvatna pozornost. Sustavno proučavanje prakse pregovaranja kao interdisciplinarnog fenomena započelo je tek šezdesetih godina dvadesetog stoljeća.“ (Segetelija, 2009:5) Segetlija (2009) navodi kako problematika poslovnog pregovaranja postaje sve zastupljenija u fokusu znanstvenika i ljudi iz prakse. Razlog tomu su veća konkurencija na tržištu, zahtjevi za većom prodajom upućeni prema prodajnom osoblju, želja za rastom poduzeća, postizanje povoljnijih nabavnih cijena za robu kupljenu od dobavljača. „Pregovaranje se smatra jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti, koju ljudi i danas, gotovo svakodnevno, prakticiraju u privatnom i poslovnom životu prilikom interakcije s drugima. Ono je esencijalno za svakoga tko zbog ostvarenja ciljeva mora stupiti u interakciju s drugim ljudima. Stoga se u suvremeno doba pregovaranje smatra univerzalnim procesom, primjenjivim u mnoštvu različitih životnih situacija.“ (Križman Pavlović i Kalanj, 2008:7) Lišanin (2004) navodi kako se područje pregovaranja promatra sa ekonomskog, psihološkog, biheviorističkog, komunikacijskog, kulturnog, pravnog, etičkog i drugih aspekata. U današnjem vremenu, pregovaranje se poima kao univerzalan proces te je stoga primjenjiv u svim životnim i poslovnim situacijama.

Autori Križman Pavlović i Kalanj (2008:7) u svom radu navode nekoliko definicija pregovaranja, poput:

- ❖ „Pregovaranje je studija ponašanja ljudi i studija tehnologije rješavanje problema.
- ❖ Pregovaranje je proces koji koristimo da bi zadovoljili potrebe u situaciji kada netko drugi kontrolira ono što mi želimo.
- ❖ Pregovaranje je davanje - uzimanje uz pristanak.
- ❖ Pregovaranje je proces komuniciranja – u stilu korak naprijed, korak nazad – s ciljem dostizanja zajedničke odluke. Pregovaranje je zajedničko, naizmjenično i brzo donošenje međuodluka u procesu koji vodi sporazumu.
- ❖ Pregovaranje je komunikacijski proces kojim se rješava konflikt interesa dviju razumnih pregovaračkih strana.
- ❖ Pregovaranje je dobrovoljno dogovorena razmjena između ljudi koji žele nešto jedan od drugoga.“

U svim definicijama o pregovaranju moguće je uočiti nematerijalnu komponentu, odnosno naglasak koji se stavlja na ponašanje, komunikaciju, međuljudske odnose, razumijevanje želja i potreba.

„Pregovaranje kao posebna vještina ne može se više prepuštati ili delegirati nekolicini spretnih i iskusnih profesionalaca, kako se to uglavnom prije činilo. Sve veći i značajniji strateški naglasci koji se stavljaju na upravljanje odnosima s dobavljačima, integrirani pristup prodaji tvrtkinih proizvoda i usluga, povećano oslanjanje na eksterni rast preko akvizicija i strateških saveza, učinilo je pregovaranje bitno složenijim, dinamičnijim i s više izravnog utjecaja na ostvarenje ukupnog poslovnog uspjeha. Sve te promjene i izazovi nude priliku za stvaranje nove organizacijske sposobnosti. Pri tome treba uzeti u obzir da su individualni elementi pregovaranja najvjerojatnije poznati već od prije. Bitna novina sadržana je u strateškom i sustavnom pristupu procesima pregovaranja.“ (Tomašević Lišanin, 2004:148)

Segetlija (2009) rješavanje zajedničkih i konfliktnih interesa smatra temeljnom svrhom pregovaranja. Rješavanje konfliktnih interesa rješava se distributivnim i integrativnim rješenjima. Kod distributivnog pregovaranja resursi se ne dijele, natjecateljski duh je iznimno jak u želji preuzimanja što više koristi za jednu stranu u procesu pregovaranja. Može se reći kako ovaj način pregovaranja teži *win-lose* ishodu, koje se temelji na tvrdom pregovaranju čiji je cilj osvojiti sve što se može osvojiti u pregovorima. Ovaj stil pregovaranja nastupa agresivno i dominantno te fokusirano samo na vlastiti probitak. Integrativno pregovaranje spaja i ujedinjava u jednu cjelinu, tako što kombinira i surađuje zbog kreiranja veće vrijednosti, koju pregovarači kasnije pošteno dijele. Može se reći kako ovaj način pregovaranja teži *win-win* ishodu.

Slikom 1 prikazan je pojam distributivnog i integrativnog pregovaranja.

Slika 1. Prikaz distributivnog i integrativnog pristupa pregovaranju

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

Izvor: Tomašević Lišanin, M. (2004:146). Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost.

Pored prikazanih pristupa pregovaranju moguće je primijeniti (Križman Pavlović i Kalanj, 2008):

- ❖ Fiktivno pregovaranje – sporazum do kojeg neće doći niti će se provesti
- ❖ Pozicijsko pregovaranje – jednostrana korist i jednostrano gotovo rješenje
- ❖ Principijelno pregovaranje – pouzdana provedba, dugoročni poslovni odnosi, obostrana rješenja koja nisu očekivana i planirana.

4.1. Načela pregovaranja

„Kada je riječ o pregovaranju, polazi se od pretpostavke da dobre pregovore treba obilježiti filozofija „svi na dobitku“.“ (Nierenberg i Ross, 2003:10) Segetlija (2009) smatra kako takvom promišljanju doprinosi iskustvo i shvaćanje kako ishodi pregovora trebaju zadovoljiti sve strane u pregovorima, kako bi se oblikovali dugoročni i uspješni ishodi koji proizlaze nasuprot ranije spomenutom distributivnom pregovaranju.

Tudor (1992) ističe sljedeća načela kojima bi se pregovarači trebali voditi ako žele *win-win* ishod pregovora:

- ❖ Prihvatanje opravdanih kompromisa
- ❖ Traženje zajedničkog izlaza iz situacija, ne izdvojenog
- ❖ Razlikovanje između vlastitih želja i potreba

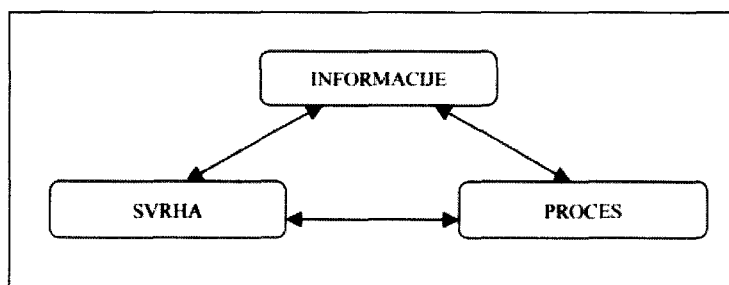
- ❖ Želja za razotkrivanjem potreba drugih
- ❖ Spoznaja o tome kako su obje strane odgovorne za dvostruku pobjedu.

Pored navedenih načela za *win-win* pregovore Tudor (1992) navodi načela za ostale koncepte uspješnih pregovora:

- ❖ Umjereno taktiziranje
- ❖ Timski duh
- ❖ Zaštita osobnosti dionika
- ❖ *Give-get (g/g)*
- ❖ Vjera u zajedničku korist
- ❖ Kontrola i zaštita vlastitih interesa
- ❖ Potenciranje zdravog konflikta u svrhu ostvarenja interesa.

„Uspješno pregovaračko ponašanje i postupanje sve više ovisi o poznavanju verificirane teorije i najbolje prakse pregovaranja. Naravno, tek stvarna izloženost različitim poslovnim situacijama, intenzivnim pregovaranjem čini nas sigurnijima i značajno doprinosi akumuliranju iskustva. Proces učenja na individualnoj razini sve češće se nadopunjuje sustavnim poslovnim rješenjima. Pregovaranje treba promatrati kao jedan od ključnih poslovnih procesa koji dodaje vrijednost za tvrtku, ali i za njezine kupce i druge poslovne partnere.“ (Tomašević Lišanin, 2004:156) Slika 1 prikazuje elemente u procesu pregovaranja, koji su u neprestanoj interakciji tijekom čitavog pregovaračkog procesa.

Slika 2. Elementi djelotvornog pregovaranja



Izvor: Tomašević Lišanin, M. (2004:149). Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost.

Prema Tomašević Lišanin (2004:148-149) pregovaranju u poduzeću je potrebno pristupiti strateški. Prilikom čega je pregovaranje, kao povremeno korištenu vještinu, potrebno transformirati u specifičnu poslovnu sposobnost. Postizanje poslovne sposobnosti utemeljene na pregovaračkim vještinama postiže se kroz sljedećih pet međusobno povezanih faza:

- ❖ „Prva faza odnosi na uspostavljanje i održavanje unutarnje harmonizacije postupaka i podržavajućih procesa. Nekoliko jednostavnih prije utvrđenih i obznanjenih koraka i smjernica štite pregovaračke timove od nejasnih i zbunjujućih poruka. Primjerice, za svako prodajno pregovaranje identificiraju se ključne odluke koje moraju odobriti ili pak same donijeti više razine menadžmenta. Također mora biti obznanjeno i svima jasno koji menadžeri su ovlašteni za koju vrstu odluka i u kojoj mjeri. Jednako se tako utvrđuje i proces temeljem kojega se donose ključne odluke.
- ❖ Druga faza sastoji se od davanja naputaka i nedvosmislenih smjernica. Nije dovoljno instruirati pregovarački tim o tome što je minimalni prihvatljivi ishod koji treba postići u pregovorima. Pregovarači trebaju preciznije smjernice te rigoroznija mjerila uspješnosti. Postizanje najniže cijene pri kupnji, a na štetu drugih važnih poslovnih kriterija svakako neće doprinijeti ukupnom poslovnom uspjehu ili jačanju odnosa s poslovnim partnerima. Menadžeri moraju stoga obznaniti pregovaračkom timu ključne interese koji se moraju ostvariti, kriterije temeljem kojih pregovarači trebaju vrednovati moguća rješenja, „prekidače“ ili signalna stanja kada treba izaći iz pregovora, najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu. Jednako je tako važno naglasiti ciljeve vezane uz radne odnose kojima treba težiti za vrijeme pregovora.
- ❖ Treća faza su konkretne pripreme. Umjesto da pregovarače prepuste same sebi odnosno da sami moraju pronaći put za svaku od predstojećih situacija, mnoge napredne tvrtke usvojile su standardne metode i sredstva za pripremu pregovarača. Takvu pripremu moguće je temeljiti na uporabi suvremenih softverskih i hardverskih rješenja, intraneta, vlastitih baza podataka i drugih alata koji sadrže kompletne materijale i obrasce za organizaciju timova, analitička sredstva za bolje razumijevanje druge strane i procjenu njezina pregovaračkog konteksta, sredstva planiranja za generiranje kreativnih rješenja i izbora između različitih opcija. U ovakve pripreme mogu se ubrojiti i prethodni sastanci te zajednički boravci ili izbivanja članova tima i drugih utjecajnih osoba sa svrhom utvrđivanja osnovnih pravila procesa i definiranja odluka o upravljanju predvidivim elementima pregovaračkog procesa.

- ❖ Četvrta faza je pregovaranje. Čak i na mjestu događaja, kad strane već sjednu za pregovarački stol, moguće je poboljšati način vođenja pregovora. Pregovarači mogu uvijek imati uza se različite vodiče koji objašnjavaju standardne uvjete ugovora i savjetuju kada je u redu od njih odstupiti. Moguće je razviti i vlastite priručnike u kojima je sabrana akumulirana mudrost iskusnih pregovarača o tome kako pregovarati s različitim tipovima klijenata i kako se ponašati u određenim, često i neugodnim okolnostima.
- ❖ Peta faza odnosi se na reviziju odnosno propitivanje upravo okončanih pregovora te učenje temeljem dobivenih spoznaja. Za te svrhe mogu se razviti standardni obrasci u koje se upisuju lekcije o tome što je i na koji način dovelo do učinkovitog pregovaranja ili što ga je ugrožavalo. Mogu se također unositi i bilješke o tome kako se je ponašala druga strana. Takvi uvidi unose se u alate i baze podataka kojima se koriste dotična skupina i ostale skupine u organizaciji priprema za buduće pregovore.“

Iz prethodnog citata moguće je vidjeti kako se veliki značaj pridaje pripremama, jer prve tri faze predstavljaju uvod u pripreme i ozbiljne pripreme za pregovaranje. Tek se u četvrtoj fazi pristupa pregovaranju, a peta faza se posvećuje učenju i reviziji dobrih i loših odluka tijekom pregovaranja.

„Konačni rezultat pregovora nikada nije predodređen i često puta dobro pripremljen i iskusen pregovarač može nadjačati svojega protivnika koristeći se upravo njegovim oružjem u ostvarenju vlastitih ciljeva.“ (Tomašević Lišanin, 2004:143) Unatoč poštivanju svih faza u procesu pregovaranja, konačni ishod nikad nije poznat niti predodređen. Ishod pregovaranja biva okončan tek po završetku pregovora.

„U dugotrajnijim poslovnim odnosima *win-win* rješenja su učinkovitija u uspostavljanju dobre osnove za buduću suradnju negoli bi to bila *win-lose* rješenja koja neminovno, prije ili kasnije, potiču „efekt reciprocitetnog ponašanja“.“ (Tomašević Lišanin, 2004:147) Pobjeda u pregovorima može značiti gubitak ukoliko se radi o dugoročnom odnosu sa gubitničkom stranom. Naime, jedna pobjeda pod svaku cijenu može predstavljati gubitak u budućnosti, jer će doći do narušavanja odnosa i prekida suradnje, što u konačnici može predstavljati gubitak za trenutnog pobjednika pregovora.

4.2. Pregovarački koncepti

Prema Dobrijević (2011) osnova pregovaranja leži u izboru alternativa te u odlučivanju. Prije svega, potrebno je odlučiti je li pregovaranje najbolja opcija za rješavanje pojedinog problema/situacije. Potom je potrebno odrediti s kim ćemo/moramo pregovarati. Nakon čega slijedi donošenje odluke oko ulaska u pregovore ili se u pregovore neće niti ući. Ove procjene, osoba donosi na temelju subjektivnih i objektivnih činjenica, kojima utvrđuje razinu koristi i štete ukoliko započne ili nezapočne pregovore s drugom stranom.

Prema Dobrijević (2011) osnovna pregovaračka pitanja, o kojima pregovarač mora promisliti, su sljedeća:

- ❖ Na koju je najvišu, odnosno najnižu cijenu spreman pristati?
- ❖ Postoji li prostor za ostvarivanje zajedničkog interesa, odnosno situacije u kojoj su obje strane zadovoljene bez gubitaka (win-win situacija)?
- ❖ Je li pregovarač spreman činiti ustupke?
- ❖ U slučaju nemogućnosti dogovora, što učiniti i kojim smjerom krenuti?

Autor navodi kako ovim pitanjima pregovarač odabire koncept pregovaranja putem kojeg postupi u pregovaračkom procesu, neki od koncepata su sljedeći:

- ❖ Stvaranje vrijednosti
- ❖ Ustupci
- ❖ ZOPA – zona mogućeg dogovora
- ❖ Krajnje prihvatljiva cijena
- ❖ BATNA – najbolja alternativa postignuta sporazumom.

4.2.1. BATNA

Prema Dobrijević (2011) BATNA¹ predstavlja moćno sredstvo za postizanje ciljeva u pregovaračkom procesu. „Potrebno je da BATNA bude stvarna i ostvarljiva opcija za koju nije potrebno nikakvo pregovaranje. Ako imate dobru BATNA-u osjećat ćete se moćnije, a time će vas i suprotna strana percipirati na taj način.“ (Dobrijević, 2011:85) Pojedini autori naime smatraju kako BATNA-u nije dobro otkriti suprotnoj strani, jer se na taj način drugoj

¹ *Best Alternative To a Negotiated Agreement* (eng.) – najbolja alternativa dostignutom sporazumu (prev. hrv.)

strani otkrivaju jake strane na koje se pregovarač oslanja i koje će zasigurno koristiti u procesu pregovaranja. Korisnije je saznati koja je BATNA druge strane u procesu pregovaranja, a vlastitu BATNA učiniti nepoznatom suprotnom pregovaraču. U takvoj situaciji korisno je usporediti vlastitu i suprotnu BATNA-u i vidjeti postoje li sjecišta, odnosno dodirne točke u pregovaračkim konceptima. No, potrebno je imati na umu dvije stvari:

- ❖ Tijekom pregovora mijenja se moć obje strane
- ❖ Pregovarač koji ima jaču BATNA-u uvijek pobjeđuje.

Dobrijević (2011) navodi kako je BATNA složena mješavina faktora, kojima se formira pregovaračka strategija. BATNA je dinamični skup koji se sastoji od sljedećih elemenata:

- ❖ Alternative
- ❖ Vremenski rokovi
- ❖ Vlastiti resursi
- ❖ Resursi suprotnog pregovarača
- ❖ Znanje
- ❖ Interesi
- ❖ Iskustvo
- ❖ Vremenski rokovi
- ❖ Informacije.

4.2.2. Krajnje prihvatljiva cijena

Dobrijević (2011) smatra kako ciljani iznos novca utječe na rezultat pregovora, a najviša odnosno najniža cijena ima važnu ulogu. Uloga najviše odnosno najniže cijene je alarmirati pregovarača je li pregovaranje krenulo u lošem smjeru za njega. Krajnje prihvatljiva cijena predstavlja iznos koji pregovarač određuje kao najniži ili najviši prihvatljivi iznos unutar kojeg je moguće postići dogovor.

4.2.3. ZOPA – zona mogućeg dogovora

Zona mogućeg dogovora prema Dobrijević (2011) predstavlja raspon cijena unutar kojih pregovarači postižu dogovor. Ponekad je teško utvrditi postojanje ZOPA-e jer se pregovarači ne izjasne oko najniže i najviše cijene. Stoga je iznimno važno utvrditi ZOPA-u, jer se unutar njenog raspona pregovori vode te se postiže dogovor.

4.2.4. Stvaranje vrijednosti

Prema Dobrijević (2011) prije podjele stvorene vrijednosti, potrebno je vrijednost stvoriti. Postoje dva razloga koji opravdavaju ovo stajalište, a oni su:

- ❖ Proces stvaranja vrijednosti djelotvoran je isključivo ukoliko se provede međusobnom suradnjom i bez usmjerenosti na vrijednost koja se stvara
- ❖ Podjela vrijednosti podrazumijeva distributivno ² pregovaranje.

Dobrijević (2011) navodi kako su sljedeća tri koraka ključna za stvaranje vrijednosti, a oni su:

- ❖ Identificiranje i definiranje problema
- ❖ Razumijevanje problema i shvaćanje potreba i interesa
- ❖ Kreiranje alternativnih rješenja za problem.

4.2.5. Ustupci

„Ustupak je promjena ponude u pravcu pretpostavljenih interesa druge strane koja smanjuje nivo traženih koristi.“ (Dobrijević, 2011:91)

Dobrijević (2011) navodi kako centralnu ulogu u pregovaranju imaju ustupci. Bez ustupaka pregovori ne bi bili pregovori. U situaciji kad jedna od strana ne želi činiti ustupke, druga strana mora više popustiti ili će pregovori propasti. U pregovore se ulazi s očekivanim ustupcima suprotne strane i proračunatim ustupcima s vlastite strane.

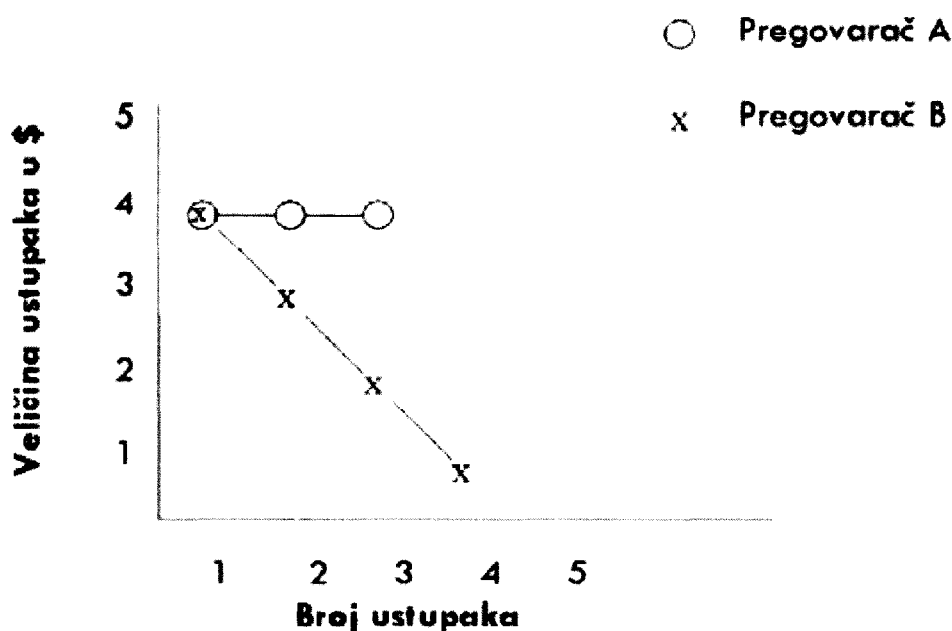
² Temelji na tvrdom pregovaranju čiji je cilj osvojiti sve što se može osvojiti u pregovorima. Ovaj stil pregovaranja nastupa agresivno i dominantno te fokusirano samo na vlastiti probitak.

Hendon, Roy i Ahmed (2003) navode sljedeća pravila kod činjenja ustupaka:

- ❖ Ostaviti si dovoljno prostora za činjenje ustupaka
- ❖ Potaknuti suprotnu stranu na otkrivanje ciljeva, želja i potreba
- ❖ Krenuti prvi s ustupcima, tako što će se učiniti ustupak za manje važnu stvar, ali nikako prvi učiniti ustupak za važnu stvar
- ❖ Praviti nevažne ustupke i prezentirati ih važnijima nego što jesu
- ❖ Učiniti da se suprotna strana mora potruditi za svaki ustupak
- ❖ Popuštati polako i dati malo u svakom ustupku
- ❖ Skrivati vremenske rokove od druge strane
- ❖ Ponekad treba reći – ne – drugoj strani
- ❖ Biti oprezan oko povlačenja datih ustupaka
- ❖ Bilježiti i pratiti date ustupke
- ❖ Ne davati ustupke previše, učestalo i prebrzo.

Slikom 3 vidljivo je kako pregovarač A daje tri ustupka, od kojih su sva tri koštala četiri dolara, dok pregovarač B daje četiri ustupka od kojih je svaki ustupak financijski drugačiji. Naime, ustupci pregovarača B su koštali jedan, dva, tri i četiri dolara. Iz čega se može zaključiti kako je pregovarač B bio mudriji te je unatoč većem broju ustupaka potrošio manje novčanih jedinica od pregovarača A, kojeg je ustupak u prosjeku koštao tri dolara, a pregovarača B ustupak je u prosjeku koštao dva i pol dolara.

Slika 1. Koncept davanja ustupaka



Izvor: Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006:53). *Negotiation*.

4.3. Pregovaranje kao proces

„Kad pregovaranje shvatimo kao proces, onda valja napomenuti da i njime treba stvarati jednu vrijednost. Naime, svi poslovi nekoga poduzeća sastavnice su određenih procesa, koji izravno ili neizravno stvaraju (ili bi trebali stvarati) vrijednost.“ (Segetlija, 2009:16)
Tomašević Lišanin (2004) navodi kako u procesu pregovaranja postoji pet međuovisnih i sekvencijalnih faza, koje je izvorno definirao Jeff Weiss, faze su sljedeće:

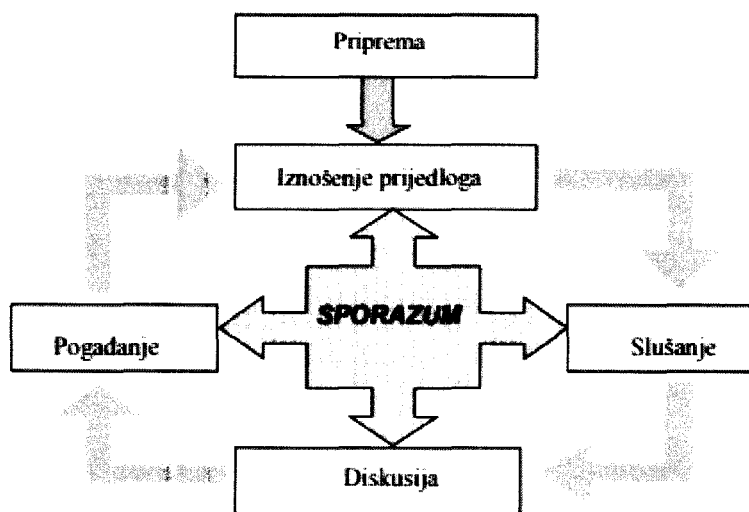
- ❖ Harmonizacija postupaka i procesa
- ❖ Pružanje naputaka i jasnih smjernica
- ❖ Konkretn pristup pripremama
- ❖ Pregovaranje
- ❖ Propitivanje i proučavanje završenih pregovora u svrhu učenja za naredne pregovore.

Glavne aktivnosti u pregovaračkom procesu su sljedeće (Segetlija, 2009):

- ❖ Ciljevi i svrha pregovora
- ❖ Odabir partnera za pregovore
- ❖ Odabir tima za pregovore
- ❖ Odabir strategije i taktike u pregovorima
- ❖ Početak pregovora i pregovaračke sesije.

Slika 5 prikazuje proces pregovaranja, koji polazi od pripreme, potom slijedi iznošenje prijedloga, nakon čega je moguće krenuti ka slušanju ili sporazumu ili diskusiji ili dogovoru, ukoliko se krene ka slušanju slijedi diskusija, dogovor te iznošenje prijedloga. Prelazak sa prijedloga na diskusiju ili dogovor, predstavlja skraćeni postupak koji vodi ka sporazumu.

Slika 2. Proces pregovaranja



Izvor: Tomašević Lišanin, M. (2004:151). Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost.

4.4. Uspješni pregovori

Tudor (1992, citirano kod Križman Pavlović i Kalanj, 2008:9) poslovne pregovore ocjenjuje uspješnima u sljedećim uvjetima:

- ❖ Postignut kvalitetan sporazum.
- ❖ Vrijeme, energija i resursi racionalno utrošeni.
- ❖ Ostvareni dobri međuljudski odnosi.

Tudor (1992, citirano kod Križman Pavlović i Kalanj, 2008:10) navodi nekoliko stupnjeva značajnosti čimbenika u postizanju uspjeha u poslovnom pregovaranju. Autor kreće od skoro nevažnih čimbenika za postizanje uspjeha, a oni su: primjena agresije, superiornosti i prijatni, dobar fizički izgled i zabavljачke sposobnosti. Potom slijede malo važni čimbenici poput: razumijevanje neverbalnog govora, spremnost na kompromise i suradnju, osnove integriteta. Kao dosta važne čimbenike Tudor vidi: pregovaračev položaj u hijerarhiji, borbenost i upornost. Kao važne čimbenike autor navodi: debatne sposobnosti, iskustvo u pregovaranju, liderske sposobnosti, empatiju, otvorenost prema prijedlozima i mišljenjima drugih. Posebno važni čimbenici za uspješno pregovaranje su: inteligencija, samokontrola, integralnost pregovarača, strpljenje, analitičke vještine i donošenje najboljih odluka. Čimbenici od presudnog značaja su: aktivno slušanje, govorničke sposobnosti, brzina u razmišljanju unatoč pritisku i neizvjesnosti. Tudor kao dragocjene čimbenike navodi: stručnost o temi koja je predmet pregovora, proučavanje i pripremu za pregovore u budućnosti.

Može se reći kako razina zadovoljstva po okončanim pregovorima predstavlja najbolje mjerilo uspješnih pregovora za sve pregovarače. Uspjeh pregovora predstavlja temelj za buduće pregovore postojećih pregovarača, kao i za učenje za pregovore s novim pregovaračima.

5. Primarno istraživanje - Pregovaranje

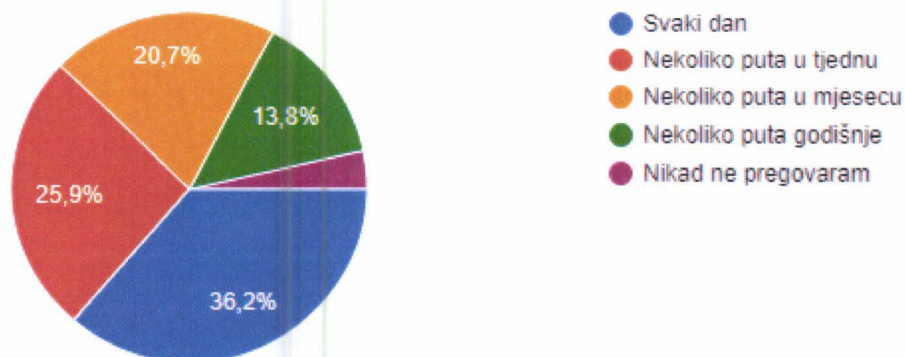
U svrhu izrade empirijskog dijela rada, provedeno je istraživanje na temu pregovaranja. Istraživanje je provedeno putem upitnika, koji je kreiran putem forme Google obrasca te podijeljen na društvenim mrežama.

U istraživanju je ukupno sudjelovalo 58 ispitanika, od čega 74,1% ispitanica i 25,9% ispitanika. Između 19 i 23 godine nalazi se 44,8% ispitanika, između 24 i 28 godina je 41,4% ispitanika, 6,9% ispitanika ima između 29 i 33 godine te više od 33 godine. Najveći broj ispitanika ima srednju srednju stručnu spremu, njih 51,7%, 27,6% ima završenu visoku stručnu spremu, 13,8% ima višu stručnu spremu, a 6,9% ima završen magisterij/poslijediplomski specijalistički studij. Od svih ispitanika nitko nije završio samo osnovnu školu, ali nitko nema niti završen doktorat.

Na postavljenu tvrdnju koja kaže kako je pregovaranje stara ljudska i poslovna djelatnost, a njezino se nastojanje može povezati s nastajanjem robne razmjene, 98,3% ispitanika odgovara potvrdno, dok se 1,7% ispitanika (jedan ispitanik) ne slaže s tvrdnjom. Ispitanici na pitanje o tome jesu li tijekom svog formalnog obrazovanja stekli pregovaračke vještine, 55,2% odgovara kako su stekli pregovaračke vještine, dok 44,8% smatra kako nisu stekli pregovaračke vještine tijekom formalnog obrazovanja. Od ukupnog broja ispitanika, njih 89,7% nije pohađalo dodatne edukacije kako bi poboljšali svoje pregovaračke vještine, odnosno 10,3% ih je pohađalo. Tijekom pregovora, 69% ispitanika vodi se racionalnim razmišljanjem i logikom, dok 31% ispitanika podliježe intuiciji. U individualnim pregovorima voli sudjelovati 58,6% ispitanika, dok 41,4% ispitanika voli timski pristupati pregovorima.

U nastavku slijedi grafički prikaz rezultata istraživanja s objašnjenjima grafikona.

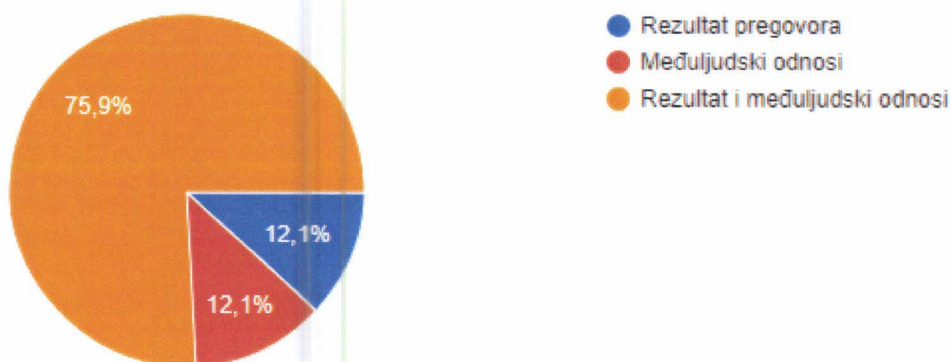
Grafikon 1. Koliko često morate pregovarati u privatnom i poslovnom životu?



Izvor: Vlastita izrada autora

Od ukupnog broja ispitanika, njih čak 36,2% mora pregovarati svaki dan u svom privatnom i poslovnom životu, 25,9% pregovara nekoliko puta tjedno, 20,7% pregovara nekoliko puta u mjesecu, 13,8% nekoliko puta godišnje, a 3,4% nikad ne pregovara.

Grafikon 2. Od navedenog, što vam je važnije u pregovorima?

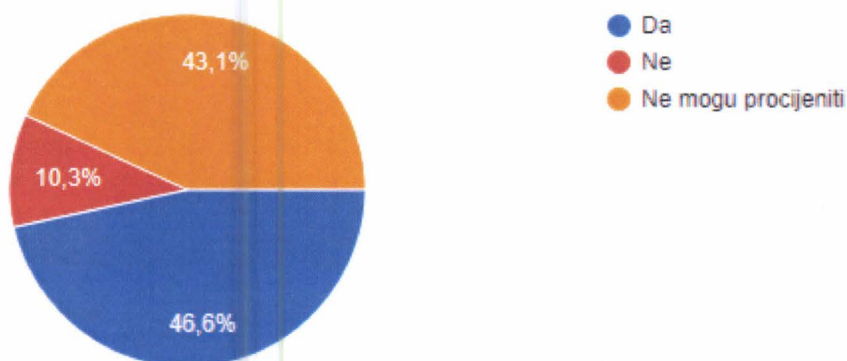


Izvor: Vlastita izrada autora

Rezultat i međuljudske odnose, u pregovorima, najviše cijeni 75,9% ispitanika, a 12,1% ispitanika cijeni, samo rezultate pregovora, a u istom postotku ispitanici cijene samo

međuljudske odnose. Iz čega se može zaključiti kako većina ispitanika teži ka *win-win* situacijama u kojima svi izlaze iz pregovora kao dobitnici.

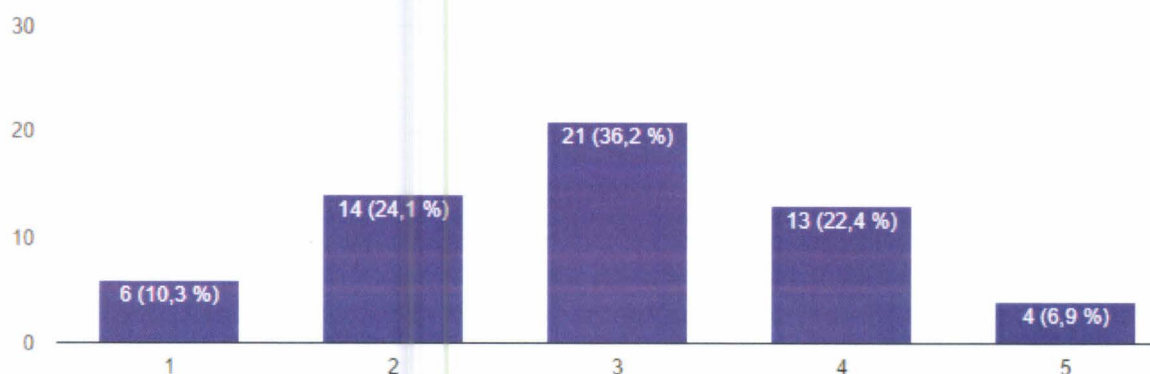
Grafikon 3. Mislite li da ste dobar pregovarač?



Izvor: Vlastita izrada autora

Zanimljivo je vidjeti kako 46,6% za sebe smatra kako su dobri pregovarači, sebe kao dobrog pregovarača ne vidi 10,3% ispitanika, dok 43,1% ne može procijeniti. Postotak onih koji ne mogu procijeniti svoje pregovaračke sposobnosti je velik i zabrinjavajući, jer ne postojanje svijesti o toj vještini može negativno utjecati na živote ispitanika, posebice kad se moraju izboriti za povlastice u svom životu.

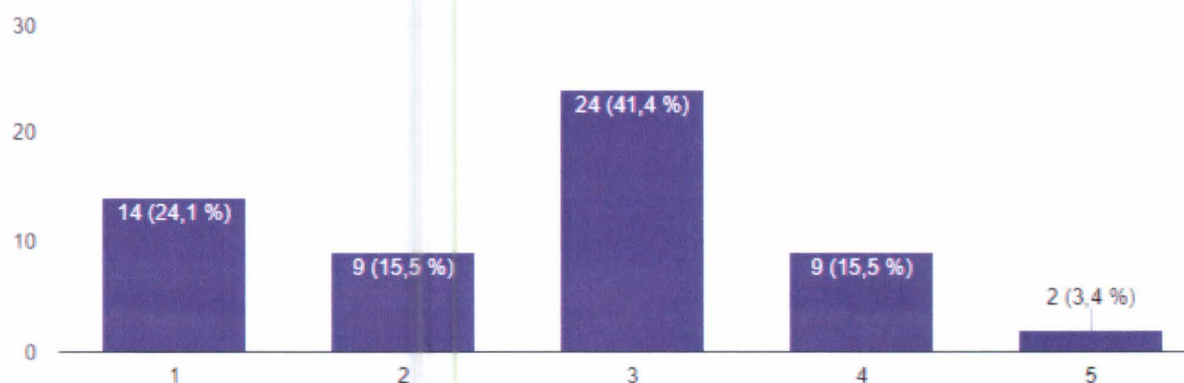
Grafikon 4. U pregovorima volite biti agresivni?



Izvor: Vlastita izrada autora

Najveći postotak ispitanika, njih 36,2% sebe smatra umjereno agresivnima u pregovorima, 6,9% iznimno agresivnima, 22,4% agresivnima. Dok 10,3% sebe uopće ne smatra agresivnima, a 24,1% sebe smatra vrlo malo agresivnima.

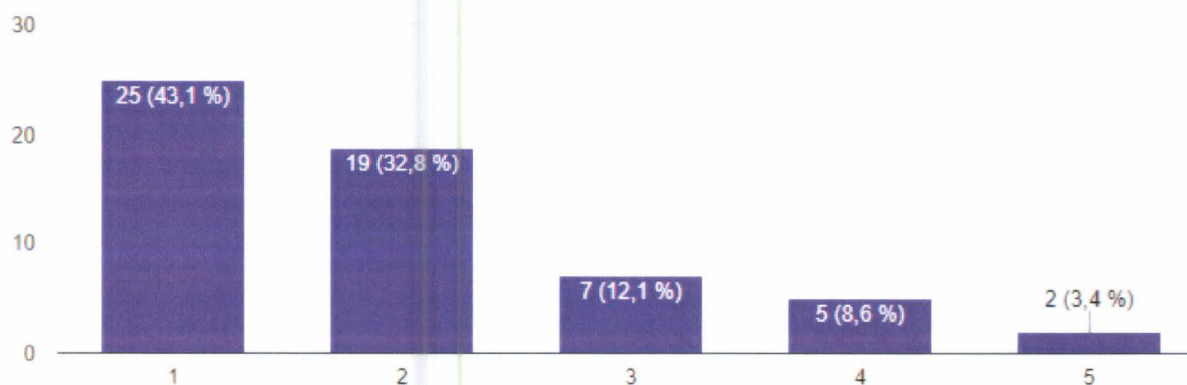
Grafikon 5. Neuspjeh u pregovorima dobro podnosite?



Izvor: Vlastita izrada autora

Neuspjeh u pregovorima jako teško podnosi 24,1% ispitanika, teško ga podnosi 15,5%, 41,4% umjereno teško podnosi, lako ga podnosi 15,5%, a 3,4% iznimno lako podnosi neuspjeh. Iz navedenih odgovora vidljivo je kako većina ne voli doživjeti neuspjeh u pregovaranju.

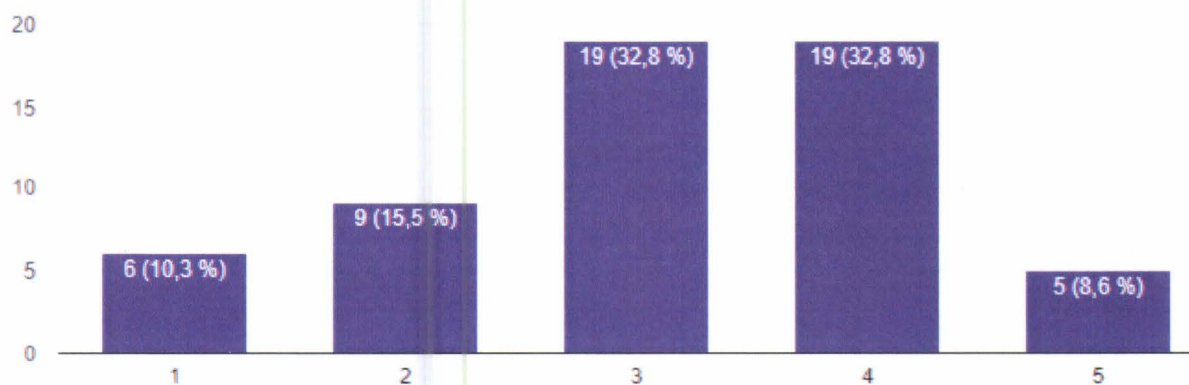
Grafikon 6. Volite li dugačke pregovore?



Izvor: Vlastita izrada autora

Iz priloženog grafikona 6, može se vidjeti kako 43,1% iznimno ne voli dugačke pregovore, 32,8% ih ne voli, 3,4% ih iznimno voli, 8,6% ih voli, dok 12,1% ispitanika daje ocjenu 3.

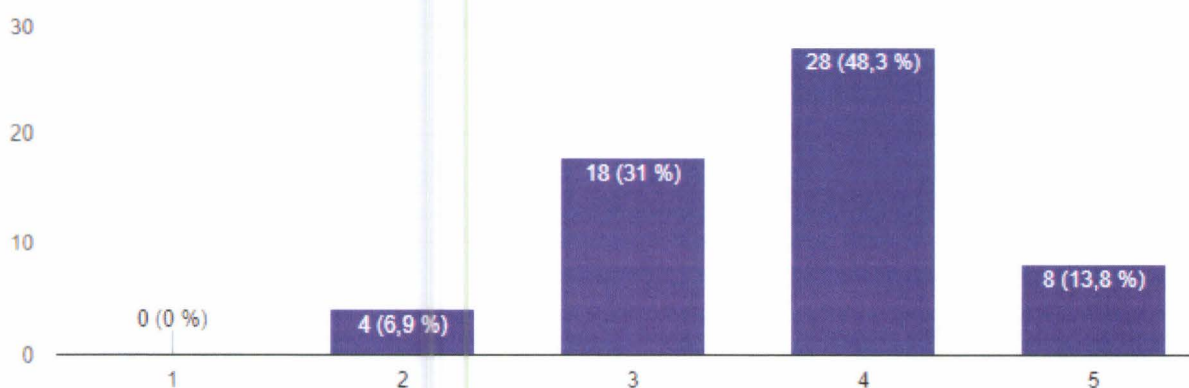
Grafikon 7. Tijekom pregovora osjećate stres?



Izvor: Vlastita izrada autora

Po pitanju stresa, 8,6% osjeća iznimno visoku razinu stresa, 32,8% osjeća stres, isti postotak umjereno osjeća stres, 15,5% ne osjeća visoku razinu stresa, a 10,3% uopće ne osjeća stres.

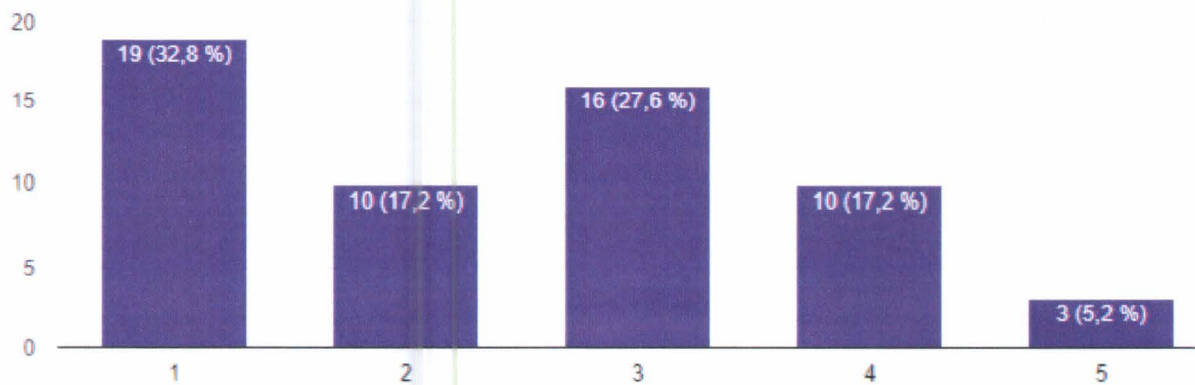
Grafikon 8. Na kraju većine pregovora se osjećate kao pobjednik?,



Izvor: Vlastita izrada autora

Na kraju većine pregovora 13,8% ispitanika vidi sebe kao pobjednika, 48,3% pitanju daje ocjenu 4, 31% ocjenu 3, a 6,9% ispitanika se ne osjeća kao pobjednik u većini situacija, dok netko ne daje ocjenu 1.

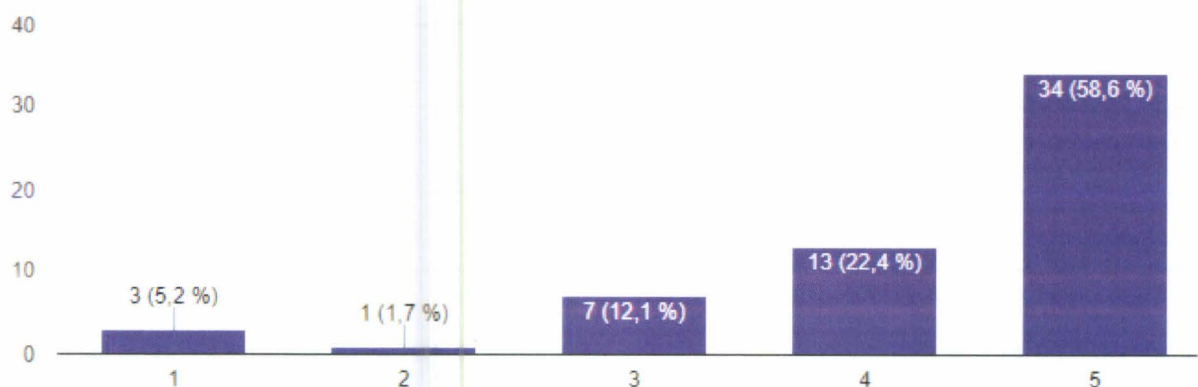
Grafikon 9. Volite li više pregovore u kojima postoje pauze?



Izvor: Vlastita izrada autora

Čak 32,8% ispitanika iznimno ne voli pauze tijekom pregovora, takve situacije ne voli niti 17,2% njih, 27,6% umjereno ne voli, dok 17,2% ispitanika voli pauze, a 5,2% iznimno voli pauze tijekom pregovora.

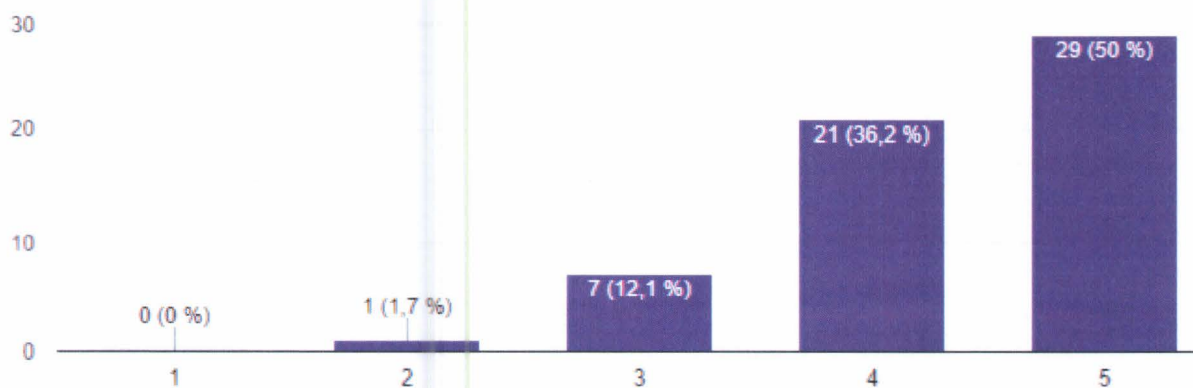
Grafikon 10. Pregovori na materinjem jeziku pružaju više mogućnosti za postizanje koristi za pregovarača?



Izvor: Vlastita izrada autora

Oko pregovora na materinjem jeziku, ispitanici su poprilično homogeni u razmišljanju, njih 58,6% smatra kako kroz materinji jezik ima više mogućnosti za izražavanje, njih 22,4% se slaže s činjenicom, 12,1% se umjereno slaže 1,7% se ne slaže, dok se 5,2% uopće ne slaže.

Grafikon 11. Pregovaračka moć u velikoj mjeri ovisi o informiranosti pregovarača?



Izvor: Vlastita izrada autora

Informiranost u svojstvu pregovaračke moći vidi čak 50% ispitanika, 36,2% se slaže, 12,1% se umjereno slaže, a samo 1,7% ispitanika se ne slaže.

6. Zaključak

Pregovaranje je interdisciplinarno područje istraživanja koje je moguće promatrati s ekonomskog, psihološkog, biheviorističkog, komunikacijskog, kulturnog, pravnog, etičkog i drugih aspekata. Pregovaranje predstavlja jednu od najstarijih ljudskih vještina, kojom se uz pomoć verbalne i neverbalne komunikacije dolazi do potpunog ili djelomičnog cilja, a moguće je ostvariti i potpuni poraz u pregovorima. Pregovorima se svi koriste u svakodnevnom privatnom i poslovnom životu, dijelom zbog vlastitog izbora, a dijelom jer su primorani pregovarati oko bitnih i nebitnih stvari. Rješavanje zajedničkih i konfliktnih interesa smatra se temeljnom svrhom pregovaranja. Načela kojima bi se pregovarači trebali voditi ako uspješan ishod pregovora su prihvaćanje opravdanih kompromisa, traženje zajedničkog izlaza iz situacija, ne izdvojenog, razlikovanje između vlastitih želja i potreba, želja za razotkrivanjem potreba drugih i spoznaja o tome kako su obje strane odgovorne za dvostruku pobjedu.

Kako bi uspjeli u pregovorima, pregovarači odabiru pregovaračke koncepte za koje vjeruju kako najbolje odgovaraju njihovoj poziciji, moći i potrebama. Pregovarač može odabrati neki od koncepta pregovaranja putem kojeg postupa u pregovaračkom procesu, neki od koncepata su stvaranje vrijednosti, ustupci, ZOPA – zona mogućeg dogovora, krajnje prihvatljiva cijena i BATNA – najbolja alternativa postignuta sporazumom.

Može se reći kako su poslovni pregovori uspjeli ukoliko su postignuti sljedeći uvjeti: postignut kvalitetan sporazum, vrijeme, energija i resursi racionalno utrošeni te ostvareni dobri međuljudski odnosi.

Literatura

1. Hendon, D. W., Roy, M. H., & Ahmed, Z. U. (2003). Neogotiation concession patterns: A multi-country, multiperiod study. *American Business Review*, 21(1), 75.
2. Krajnović, A., Hordov, M., & Bosna, J. (2017). Marketing in Fashion Industry. *Oeconomicus*, 2(4), 8.
3. Križman Pavlović, D., & Kalanj, I. (2008). Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentne prednosti. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 21(4), 62-81.
4. Lamza-Maronić, M., & Glavaš, J. (2008). Poslovno komuniciranje. *Ekonomski fakultet u Osijeku*, Osijek, 8.
5. Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2006). *Essentials of negotiation study*.
6. Meler, M. (2005). *Osnove marketinga*. *Ekonomski fakultet u Osijeku*, Osijek.
7. Nierenberg, J., & Ross, I. (2003). *Negotiate for Success: Effective Strategies for Realizing Your Goals*. Chronicle Books.
8. Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*. Osijek: *Ekonomski fakultet Sveučilište u Osijeku*, Osijek.
9. Zelenika, R. (1988). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. *Savremeno pakovanje*.
10. Petar, S. (2005). *Kako se uspješno prodati: Osnove uspješnog komuniciranja u obitelji, s prijateljima, poslovnim partnerima i svima koji vas gledaju i slušaju (i kupuju nešto od vas)*. Mozaik knj.
11. Razum, A. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*.
12. Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje-poslovni proces koji dodaje vrijednost. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2(1), 143-158.
13. Tudor, G. (1992). *Kompletan pregovarač: umijeće poslovnog pregovaranja*. MEP Consult.

Popis slika

Slika 3. Koncept davanja ustupaka.....	15
Slika 4. Proces pregovaranja	16

Popis grafikona

Grafikon 1. Koliko često morate pregovarati u privatnom i poslovnom životu?.....	19
Grafikon 2. Od navedenog, što vam je važnije u pregovorima?	19
Grafikon 3. Mislite li da ste dobar pregovarač?	20
Grafikon 4. U pregovorima volite biti agresivni?	20
Grafikon 5. Neuspjeh u pregovorima dobro podnosite?	21
Grafikon 6. Volite li dugačke pregovore?	21
Grafikon 7. Tijekom pregovora osjećate stres?.....	22
Grafikon 8. Na kraju većine pregovora se osjećate kao pobjednik?,	22
Grafikon 9. Volite li više pregovore u kojima postoje pauze?.....	23
Grafikon 10. Pregovori na materinjem jeziku pružaju više mogućnosti za postizanje koristi za pregovarača?.....	23
Grafikon 11. Pregovaračka moć u velikoj mjeri ovisi o informiranosti pregovarača?	24