

PREGOVARAČKE TAKTIKE KOD PODUZETNIKA

Miličić, Magdalena

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:312811>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Magdalena Miličić

PREGOVARAČKE TAKTIKE KOD PODUZETNIKA

Diplomski rad

Osijek, 2021. godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Magdalena Miličić

PREGOVARAČKE TAKTIKE KOD PODUZETNIKA

Diplomski rad

Kolegij: Poslovno pregovaranje

JMBAG: 0010217686

e-mail: mmilicic@efos.hr

Mentor: Izv. Prof. dr.sc. Ljerka Sedlan König

Osijek, 2021. godina

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate or Graduate Study Entrepreneurial Management and
Entrepreneurship

Magdalena Miličić

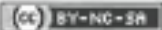
NEGOTIATION TACTICS IN ENTREPRENEURS

Graduate paper

Osijek, 2021

IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____ diplomski _____ (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: Magdalena Miličić

JMBAG: 0010217686

OIB: 19004782773

e-mail za kontakt: magdamilicic@gmail.com

Naziv studija: Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Naslov rada: Pregovaračke taktike kod poduzetnika

Mentor/mentorica diplomskog rada: Izv. Prof. dr.sc. Ljerka Sedlan König

U Osijeku, __23. rujna 2021. __ godine

Potpis 

Pregovaračke taktike kod poduzetnika

SAŽETAK

Poduzetnici prilikom sklapanja poslovnih dogovora primjenjuju taktike pregovaranja koje podrazumijevaju tehnike preko kojih se postiže cilj pregovaranja. Svrha rada je pokazati raznolikost i važnost primjene pregovaračkih taktika prilikom poslovnih pregovaranja te ponuditi savjete kako ih prepoznati kod sugovornika. Također, ponuđena su i rješenja, odnosno prikladni odgovori na pregovaračke taktike kod poduzetnika. Teorijska podloga diplomskog rada vezana je uz pojmove koji se koriste u pregovaranju te veliki broj mogućih pregovaračkih taktika – kadrovske uloge, taktike poigravanja, visoki pritisak, osobni napadi... i protu taktika koje su objašnjene na primjerima. Empirijski dio je napravljen kroz četiri intervjua sa poduzetnicima i poduzetnim osobama uz pomoć kojih je donesen zaključak o tome koliko su ispitanici upoznati sa pregovaračkim taktikama i u kojoj mjeri ih koriste u praksi. Prema istraživanju, pregovaračke taktike su vrlo raširene u primjeni iako poduzetnici često ne razmišljaju o njima kao o sredstvu korištenom za postizanje dogovora.

Provedeno istraživanje kao i teorijska podloga korisni su za poduzetnike koji svakodnevno poslovno pregovaraju kako bi uspješnije koristili pregovaračke taktike te ih prepoznali kod svojih sugovornika. Na osnovu provedenog istraživanja zaključeno je kako teorijsko znanje ali i iskustvo o pregovaračkim taktikama može utjecati na postizanje dogovora kod poduzetnika.

Ključne riječi: poduzetnik, pregovaranje, pregovaračke taktike

Negotiation tactics in entrepreneurs

ABSTRACT

When concluding business agreements, entrepreneurs apply negotiation tactics that include techniques through which the goal of negotiation is achieved. The purpose of the thesis is to point out the difference and the importance of the application of negotiation tactics in the occasion of business negotiations and to offer advice on how to recognize them in conversation with an interlocutor. Solutions, that is appropriate answers to the negotiation tactics are also offered. The theoretical background of the thesis is tied to terms used in negotiation and a number of possible negotiation tactics - personnel roles, play tactics, high pressure, personal attacks... and counter tactics which are explained with examples. Empirical part is made through four interviews with entrepreneurs with whose help the conclusion, about how much the people questioned are familiar with negotiation tactics and to what degree do they use them, was made. According to research, negotiation by tactics are widespread in use, though entrepreneurs usually don't think of them as a tool used for reaching an agreement.

The conducted research, like the theoretical background is useful for entrepreneurs, who daily negotiate for business in order to use negotiation tactics more successfully and recognize them in their interlocutors. On the basis of a more modest, conducted research it is concluded that theoretical knowledge, and experience with negotiation tactics can have an influence on reaching an agreement between entrepreneurs.

Key words: entrepreneur, negotiation, negotiation tactics

Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Poduzetništvo i poduzetnik	3
3. Pojam pregovaranja	4
3.1. Tehnike poslovnog pregovaranja	6
3.2. Osnovni pojmovi u pregovaranju	8
3.3. Vrste pregovaranja.....	8
4. Tajne uspješnog tvrdog pregovaranja	11
5. Pregovaračke taktike	15
5.1. Kadrovske uloge	16
5.1.1. Dobri – loši momci.....	16
5.1.2. Nejasna ovlaštenja.....	17
5.1.3. Izvidnica.....	17
5.2. Osobni napadi	18
5.2.1. Psihološke nelagode	18
5.2.2. Biološke nelagode	18
5.2.3. Prijetnje	19
5.3. Miks tema	19
5.3.1. Salamina.....	20
5.3.2. Varka o prioritetu ciljeva.....	20
5.4. Neodmjereni zahtjevi	20
5.4.1. Razvlačenje prekrivača.....	20
5.4.2. Visoki zahtjevi.....	21
5.4.3. Eskalirajući zahtjevi	22
5.5. Visoki pritisak	22
5.5.1. Uzastopne prijetnje prekidom.....	22
5.5.2. Vremenski tjesnac	23
5.5.3. Svršeni čin	23
5.6. Poigravanje.....	23
5.6.1. „Uzmi ili ostavi“	24
5.6.2. „Sad ili nikad“	24
5.6.3. „Ako nećete vi, hoće drugi“	24
5.6.4. „Ovo je naša zadnja ponuda“	25

5.7. Taktike pri kraju pregovora.....	26
5.7.1. Izbjegavanje sporazuma	26
5.7.2. Forsiranje pisanjem protokola	26
5.7.3. Razliku podijeli	26
5.7.4. Dodatni zahtjevi u posljednji čas.....	27
5.7.5. Osvajanje više uzastopnih dobitaka.....	27
5.8. Ostale taktike pregovaranja	28
5.8.1. Pokusni balon	28
5.8.2. Manipuliranje tišinom	28
5.8.3. Pisana riječ	29
5.8.4. Madman Mania.....	29
5.8.5. Nema izjave.....	29
5.8.6. Umjetna ljutnja	30
5.9. Zaključak o taktikama	30
6. Metodologija rada.....	33
7. Rezultati istraživanja	34
7.1. Slučaj 1.....	34
7.2. Slučaj 2.....	36
7.3. Slučaj 3.....	37
7.4. Slučaj 4.....	39
8. Zaključak.....	42
Literatura	45
Popis tablica	I
Prilog 1	II

1. Uvod

Poduzetnici kao i svi ostali pregovarači ne mogu uspješno komunicirati niti postizati svoje poslovne ciljeve ukoliko ne primjenjuju znanja o poslovnom pregovaranju stečena obrazovanjem ili iskustvom. Pregovaranje je znanost i umijeće koje je potrebno naučiti te u njega uključiti taktike i protu taktike. Važna je dobra priprema kao i sposobnost brzog razmišljanja, uvjerljivog komuniciranja i odlučnosti pregovarača poduzetnika. Korištenje taktike u pregovorima je zapravo lako, moguće je biti uspješan uz malo iskustva ali je isto tako lako naštetiti i sebi i suprotnoj strani. Jednom stečeno znanje o primjeni taktika čini pregovarača boljim i uspješnijim. Važno ih je koristiti i pokazati svoju stručnost a ne razbacivati se njima i pokazati neznanje i zbunjenost. Ukoliko nestručan pregovarač koristi taktiku može ugroziti svoju pregovaračku prednost. Pregovarač je spreman za taktiziranje onda kada prepoznaje korištenje taktike druge strane. Najučinkovitije taktike su one koje mogu unaprijediti pripremljenu strategiju. U radu su objašnjene i taktike koje mogu uzrokovati dugotrajnu štetu i narušiti poslovnim odnosima. Takve taktike nisu etične i često se nazivaju manipulativnim. Međutim, pregovarač nije manipulator ukoliko koristi takvu taktiku, često reagira iz navike i ne razmišlja o posljedicama. S druge strane, ponekad suprotna strana prepoznaje taktiku u pregovorima iako ona nije upotrijebljena. Stoga je važno poznavati taktike kao i protu taktike kako bi se pregovarači mogli zauzeti za svoje ciljeve. U literaturi se navodi kako je kompromis ispravno i poželjno rješenje u pregovorima ali primjena taktika se ne može izbjeći i važno je zadovoljiti vlastite potrebe u pregovorima.

Diplomski rad na temu Pregovaračke taktike kod poduzetnika sastoji se od dva dijela od kojih prvi objašnjava teorijsku podlogu vezanu za poduzetnike, pregovaranje i pregovaračke taktike dok drugi, istraživački dio pojašnjava provedenu analizu znanja o pregovaračkim taktikama i njihovoj primjeni kod poduzetnika. Kroz ovaj rad objašnjeni su pojmovi pregovaranja kao i vrste pregovaranja, osobito tvrdo koje je usko povezano sa taktikama. Dio rada posvećen je tajnama uspješnog pregovaranja koje su koristan savjet za tvrde pregovarače. Nadalje, objašnjene su taktike pregovaranja podijeljene u skupine: kadrovske uloge, osobni napadi, miks tema, neodmjereni zahtjevi, visoki pritisak, poigravanje i ostale taktike. Većina njih je objašnjena uz primjere i savjete kako se obraniti ukoliko se susretnemo sa takvom taktikom. Istraživački dio proveden je uz pomoć četiri poduzetnika koji su podijelili svoja iskustva i

znanja o pregovaračkim taktikama. Na kraju se donose zaključci na osnovu prikupljenih odgovora povezujući ih sa teorijskim dijelom.

Cilj ovog rada je pobliže objasniti i predložiti poduzetnicima ali i svim pregovaračima kako se ponašati u pregovorima u kojima se koriste taktike i kako na kraju ipak postići prihvatljiv rezultat.

2. Poduzetništvo i poduzetnik

Poduzetništvo je danas specifična poslovna ali i osobna filozofija dok je poduzetnik osoba koja zna i hoće provesti svoje ideje u pravo vrijeme. Sa pravnog gledišta Pošćić (2008:922) navodi da je poduzetnik svaki subjekt koji je uključen u gospodarsku djelatnost bez obzira na pravni status, način financiranja i namjeru ili činjenicu ostvarivanja dobiti. Tkalac (2011:35) objašnjava da je poduzetnik poduzimač, odnosno osoba koja je sposobna pokrenuti, voditi i razvijati poslovni pothvat sa određenim kapitalom. Takav posao je povezan sa neizvjesnošću i rizikom te predstavlja splet poslovnih aktivnosti pomoću kojih poduzetnik svoju poslovnu ideju pretvara u uspješnu poslovnu priliku. Poduzetnik ulaže vlastiti ili tuđi kapital, bavi se nabavom potrebnih sredstava, zapošljava radnike s ciljem ostvarenja profita. Takva osoba zahtjeva određene kompetencije kao i osobine poput kreativnosti, samostalnosti, spremnosti na rizik, komunikacijske sposobnosti i slično. Također, važno je prepoznavanje poslovne prilike u okruženju pomoću koje svoje ideje pretvara u pothvat. *“Poduzetništvo nužno ne podrazumijeva gospodarsku aktivnost. Manifestacija poduzetničkih karakteristika je moguća i u društvenim područjima. Osobe mogu biti poduzetne i izvan gospodarskih aktivnosti. Ono podrazumijeva potrebu da se radi na drugačiji način“* (Tkalac, 2011:38). Svaki poduzetnik je zbog svojih karakteristika poseban što im daje jedinstvenost po čemu su prepoznati na tržištu.

Vrlo važna vještina poduzetnika je dobra komunikacija preko koje sklapaju poslove i unaprjeđuju svoja poduzeća. Uspješan poduzetnik mora znati kako postići željene ciljeve pomoću pregovora. Prije svega potrebno je poznavati pravila pregovaranja, tehnike i vrste pregovaranja te na kraju znati prepoznati, upotrijebiti ali i odgovoriti na brojne pregovaračke taktike.

3. Pojam pregovaranja

„Pregovaranje je eksplicitna dobrovoljno dogovorena razmjena između ljudi koji žele nešto jedan od drugog“ (Tomašević Lišanin, 2004:145). Može se reći kako je pregovaranje kontrolirani komunikacijski proces koji ima cilj rješavanje sukoba između dviju ili više strana. Strane koje pregovaraju mogu biti razumne pregovaračke strane ukoliko svaka strana može blokirati postizanje cilja druge strane. Kada je situacija suprotna, dakle jedna pregovaračka strana ne može blokirati postizanje ciljeva druge strane, nije riječ o pregovaranju. Cilj pregovaranja je rješavanje zajedničkih i konfliktnih interesa s namjerom da se postigne sporazum od kojeg će obje strane imati koristi. Pregovaranje je uspješno završeno tek kada su obje strane zadovoljne ishodom. Hercigonja (2017:11) navodi kako je proces pregovaranja dosta kompleksan čak i kada je riječ o ljudima iz istog kulturalnog okruženja. Ipak, kada je riječ o interkulturalnom pregovaranju, tijek pregovaranja ovisi o kulturnim vrijednostima, percepciji, normama, formalnim procedurama i očekivanjima. Važno je da obje strane razumiju kako je bitno prihvatiti kompromis, biti spreman žrtvovati određeni dio kako bi postigli željeni cilj. Kako navodi portal Poslovni forum (2008), svaki iskusan pregovarač mora unaprijed znati svoje ciljeve ali i mogućnosti kako bi znao što ga očekuje. U pregovaranju ne treba nametati svoju volju niti isključivo težiti ispunjenju vlastitih ciljeva. Taktika pregovaranja ne smije biti negativna i svoditi se na nagovor. Sami cilj pregovaranja treba biti zajednički dogovor, pregovaranje je umjetnosti prilagođavanja.

Poznato je kako je pregovaranje vrlo složen i zahtjevan proces. Znak da su pregovori *dobri* je da su sve strane na dobitku, shvaćanje da rezultat pregovora treba biti zadovoljavajući za sve uključene strane. U obzir se uzimaju svi interesi i želje te akteri koji trebaju težiti prema dugoročnom i uspješnom ishodu. Suprotna situacija se događa kada jedna strana u pregovaranju želi pobjedu samo za sebe, što znači da druga strana gubi. „Win-lose“ pristup je prisutan kada jedna strana prema taktike, stupice, tehnike te naglašava svoju moć kako bi postigla veću dominaciju nad sugovornikom. On zagovara da se distribucija dogovorenih zadataka ili dogovor ostvari na osnovu jačine pregovaračke moći ali uz uvažavanje objektivnih kriterija. Za postizanje „Win-win“ situacije potrebno je imati određene vještine koje pregovarača čine uspješnim. „Osnovna obilježja ovog pristupa pregovaranju jesu: otvorena razmjena informacija, suradnički pristup, isticanje zajedničkih interesa i težnja za minimiziranjem razlika“ (Wal-Mart 2018 navedeno u Tomašević Lišanin i dr., 2019:266). Prema Lewicki i dr. (2009) osobine uspješnih pregovarača su prije svega iskrenost i poštenje pomoću kojih se stječe

povjerenje sugovornika. Od velike važnosti je i mentalitet obilja što znači da davanjem ustupaka postizemo jače i dugotrajnije odnose. Pregovarač treba biti zrela osoba koja razumije važnost vlastitih ali i tuđih želja i vrijednosti. Potrebno je orijentirati se na poboljšanje cijelog sustava a ne samo na poboljšanje nekih komponenti sustava. Na posljetku, bitno je koristiti i imati vrhunske vještine slušanja kako bi u potpunosti razumjeli svojeg sugovornika.

Poslovni forum dijeli pregovarače na sedam psiholoških tipova:

- Dominantni pregovarač – nastoji dominirati pregovorima te koristi grubu taktiku. Sklon je zapovijedanju i često pobija tuđe argumente visokim tonom, koristi se nagovaranjem suprotne strane.
- Ekstrovertni pregovarač – brzim i površnim pregovaranjem nastoje ostvariti samo svoje ciljeve te daju veliku pažnju izgledu i materijalnom okruženju.
- Introvertni pregovarač - ne povjerava se i nema povjerenja u nikoga te rijetko pristaje na pregovore. Njima se treba više posvetiti kako bi se lakše otvorili.
- Nevinašce pregovarač – ugodni i pristojni pregovarači spremni na sve samo da se postigne dogovor u miru. Ukoliko pregovor sa ovakvom osobom traje duže od 5 minuta moguće je da pregovarač stvara osjećaj smirenosti a ustvari postiže vlastitu prednost. U pregovoru sa takvim ljudima imamo osjećaj da smo postigli sve svoje ciljeve ali je dogovor ipak više odgovarao suprotnoj strani.
- Glumac pregovarač - koristi sve vrste glume, prepoznatljivi imidž kao i neobično ponašanje. Bitniji su im njihovi ciljevi od same forme dogovora.
- Filozof pregovarač – njih se može prepoznati po nepredvidljivosti. Izgledaju kao da ne znaju što hoće ali zapravo jako dobro znaju. Potrebno im je nametnuti argumente i jasne ciljeve kako bi uštedjeli vrijeme i živce.
- Čuvar pregovarač – konzervativan pregovarač koji vjeruje u tradicionalne vrijednosti. Njihov cilj je postići pozitivan pregovor, zadovoljstvo obiju strana dok izbjegavaju nagovor.

Može se reći kako ljudi svakodnevno pregovaraju no postoji razlika između pregovaranja na poslovnoj sceni i svakodnevnog pregovaranja. Hercigonja (2017:11) navodi kako svaki poslovni pregovarač mora imati određene osobine pomoću kojih se ističe kao uspješan pregovarač. Suština svakodnevnog pregovaranja je rješavanje konkretnog problema koji trenutno djeluje, dok je suština poslovnog pregovaranja uspješno sklapanje poslova. Uspješno sklapanje poslova sa sobom povlači i druge faktore, poput raspoloživih resursa poduzeća,

odnosa sa javnošću, marketinške aktivnost kao i kapital poduzeća. Dok u svakodnevnom pregovaranju brinemo jedino o postizanju vlastitog zadovoljstva, u poslovnom pregovaranju mora se voditi računa o cijelom poduzeću, radnim jedinicama i posljedicama dogovorenih odluka. „*Poslovna odluka mora biti u skladu s ciljem i mogućnostima poduzeća, za razliku od odluke pregovarača koji odlučuje samo za svoju korist i na svoje zadovoljstvo*“ (Hercigonja, 2017:11). Ipak autor Tomašević Lišanin i dr. (2019:265) navode da prodajno pregovaranje ne treba promatrati kao bitno različito od pregovaračkih procesa u drugim područjima ljudskog djelovanja, budući da je teorijska osnova ista, a može se govoriti i o sličnostima osnovnih tehnika i pregovaračkih taktika.

3.1. Tehnike poslovnog pregovaranja

Tehnika označava pojam koji se odnosi na određene vještine vezane uz pitanje kako se nešto radi, za razliku od znanja o tome zašto se to radi. Danas se gotovo svi jednostavniji poslovi mogu sklopiti i bez zajedničkih sastanaka. Pregovarači putem telefona, Interneta, telefaksa, računala i sl. mogu doći do dogovora što ne zahtijeva fizički susret. Međutim, prema Vukmiru (2001) valja naglasiti da se i pismenim kontaktom i virtualnom razmjenom podataka mogu upoznati pregovaračke stranke. Stavlja se naglasak na način iznošenja činjenica, stavova i prijedloga kao i na vrijeme potrebno za povratnu informaciju. Poslovno iskustvo i sposobnosti druge pregovaračke strane mogu se prepoznati iz stila pisanja, sadržaja poruke i argumentima kojima se služi. Tehnike pregovaranja koje obrađuje Petar (2001) prikazane su na sljedećoj tablici.

Tablica 1 Tehnike pregovaranja; izrada autora

	SMJEŠTAJ U PROSTORU I KORIŠTENJE PROSTORA
	„ČITANJE“ SUGOVORNIKA
TEHNIKE PREGOVARANJA	KONTROLA TEMPERATURE I TONA
	VOĐENJE ZABILJEŠKI I SUMIRANJE
	NEUTRALNOST I DOBRO RASPOLOŽENJE

Čovjekov prostor se dijeli na dva temelja oblika i to na psihički i fizički. Psihički prostor služi za komunikaciju sa drugim ljudima, svaka osoba brani različite dijelove ovog prostora s

obzirom na ugroženost koju osjeća u prisustvu druge osobe, ta reakcija je nagoniska i nesvjesna. Autor Segetlija (2009:28) naziva ga „psihičkim“ zato što se odnosi na osjećaje sugovornika zbog blizine druge osobe tijekom razgovora ili pregovora. Psihički prostor se dijeli na četiri zone: intimni prostor (do 30cm od osobe), osobni prostor (30 do 100cm od osobe), društveni prostor (bliži: 1 do 2m oko osobe, dalji: 2 do 4m od osobe) i javni prostor (bliži: 4 do 8m od osobe, dalji: 8 i više metara od osobe). Fizički prostor za pregovaranje može biti bilo gdje na ulici, u tramvaju, restoranu i sl. Poslovni pregovori se većinom odvijaju u uredima, dvoranama i prostorijama za sastanke. Takve prostorije trebaju biti uredne, čiste i klimatizirane te bez ometanja telefona i drugih ljudi. Vrlo je važna i veličina prostorije koja treba biti adekvatna veličini pregovaračkih timova. Smatra se kako se ljudi u premalenoj prostoriji osjećaju neugodno dok je u prevelikoj problem osjećaj nepovezanosti. Svatko od sudionika se treba vidjeti i čuti te mora imati svoj prostor.

Izraz „čitanje“ sugovornika se odnosi na to da pregovarač mora aktivno slušati i „čitati između redaka“ kako bi razumio svaku riječ. Važna je i neverbalna komunikacija, geste i govor tijela kako bi u potpunosti razumjeli poruku sugovornika. Također, potrebno je znati pravilno reagirati na sve ono što sugovornik poručuje. *„U pregovaranju se radi kako o postizanju vlastitih ciljeva, tako i o popuštanju kao uvjetu na to. Da bi se prepoznala „točka ravnoteže“, treba znati „pročitati“ suparnika.,* (Segetlija, 2009:28).

Smireno i brižno pregovaranje je vještina koja omogućuje stjecanje povjerenja druge strane te shvaćanje realnog stanja. Zaključke ne treba donositi naglo kako ne bi izazvali nepovjerenje. Šutnja je nekada vrlo bitna jer tako se potiče sugovornik da se prvi izjasni a sebi dajemo vremena za razmišljanje.

Savjet Petra (2001) o tehnikama pregovaranja je vođenje bilješki tijekom i nakon sastanka kako bi mogli znati u kojoj je fazi dogovor. Bilješke pomažu da spriječe napor prisjećanja, pogrešno interpretiranje i zaključke. U tehničkom smislu mogu pomoći sugovorniku da tokom pravljenja bilješki uzme stanku za razmišljanje.

Do dogovora se dolazi postepeno stoga je važno naglašavati dobro odrađene dijelove za obje strane. Pregovarači trebaju stalno zadržavati neutralnost zato što tako stječu povjerenje. Potrebno je stalno odobravanje procesa, utvrđivanje postignutih dogovora te izbjegavanje nepovjerenja i negativnog stava koji može pregovor vratiti na početak. Razgovor se treba voditi na temelju uvjeta i termina kako se ne bi radilo o nagovaranju nego pregovaranju.

3.2. Osnovni pojmovi u pregovaranju

Prema autoru Tudoru (1992) prije početka pregovaranja najvažnije je odrediti **najnižu točku prihvatljivog kompromisa** odnosno donji prag ispod kojeg poduzetnik ne može ići. Najniža točka prihvatljivog kompromisa je rezervirana vrijednost do koje se dolazi nakon niza ustupaka kada poduzetnik nema što više ponuditi i dati. Moguće je osigurati dodatnu pregovaračku moć, odnosno imati dodatni argument – bolje alternativno rješenje (engl. BATNA – Best Alternative to Negotiated Agreement) ili u prijevodu NAPS odnosno „**najbolja alternativa pretpostavljenom sporazumu**“. *“BATNA sugerira da se prije svih pregovora utvrde osnovni ciljevi koji se formuliraju po osnovi spoznatih ili postojećih alternativa odnosno najbolje moguće alternative, ili supstitucije rješenja, o kojem razmišljamo ili već i pregovaramo“* (Tomašević Lišanin i dr., 2019:272). Ovu metodologiju koriste poduzetnici koji prodaju i kupuju usluge i proizvode pri određivanju vlastitih minimalnih ciljeva. Pokušavaju osigurati što je više moguće alternativa a najbolja od njih predstavlja NAPS. Vjerojatno je da će se u pregovorima dogoditi poklapanje u iznesenim uvjetima dvije suprotne strane u smislu prostora između najviše cijene koju kupac želi platiti i najniže cijene po kojoj prodavač želi prodati proizvod. To se preklapanje naziva ZOPA (engl. Zone of Possible Agreement) ili **zona sporazuma**. Tijekom pregovora poduzetnici su spremni popustiti sa svojim zahtjevima ali to isto očekuju i od suprotne strane. Moguće je postići dogovor tako da obje pregovaračke strane popuste svoje zahtjeve u jednakoj mjeri, primjerice ukoliko poduzetnik daje cijenu od 1000kn dok kupac nudi 700kn, potrebno je ta dva iznosa zbrojiti te podijeliti na dva dijela ($1000 + 700 = 1700 : 2 = 850\text{kn}$). Dobiveno rješenje **predstavlja točku simetričnog kompromisa** od koje su jednako udaljene obje pregovaračke strane. Ukoliko rješenje dobiveno pravilom simetričnog kompromisa ulazi u prihvatljive ciljeve obje pregovaračke strane moguće je postići dogovor. **Zona sporazuma** je zona u kojoj su cijene i uvjeti prihvatljivi za obje strane.

3.3. Vrste pregovaranja

Cilj pregovora je uspješno sklapanje nekog ugovora, rješenje spora ili vođenje pregovora. Dužnost pregovarača je prije pregovora isplanirati sami proces i u skladu sa tim odabrati taktiku kojom će se voditi te tako imati više šanse u postizanju ciljeva pregovora. Često, kada ciljevi nisu jasno određeni, dogovaraju se situacije zbog kojih pregovarači kasnije mogu požaliti.

Pregovarači trebaju gledati na sebe kritički, imati sposobnost izgraditi sebe kao uspješnog i profitabilnog pregovarača. Važno je analizirati svoje ponašanje i razumjeti reakcije drugih ljudi.

Postoje dva osnovna načela u pristupu pregovaranju, to su „popustljivi“ ili „meki“ pristup i „nepopustljivi“ ili „tvrđi“ pristup. Postoji i treći pristup a to je „pozicijski“ koji je podvrsta osnovna dva pristupa. „Tvrđi, čvrsti ili nepopustljivi“ pristup veže se uz agresivno pregovaranje za koje se smatra da su pregovori borba volje i odlučnosti. Tvrđi pregovori su zasnovani na izreci „Cilj opravdava sva sredstva!“ Vodeći se „tvrđim“ pregovaranjem, popuštanje je slabost pregovarača. Osnovni moto prema autoru Vukmiru (2001:18) ovog pristupa je postizanje maksimalnih rezultata uz davanje minimalnih ustupaka dok se zanemaruju drugi važni čimbenici. Cilj ove vrste pregovaranja je jednostavno zadovoljavanje potreba, stoga nedostaju najšira rješenja i zajednički kreativan rad. Prema Segetliji (2009:51) smatra se da su prilikom „tvrđog“ pregovaranja ugroženi dugogodišnji poslovni interesi i povjerenje te dobri međuljudski odnosi. Tako se i sama provedba sporazuma može smatrati upitnom. Ovakvi pregovori karakteristični su za sljedeće situacije: (Segetlija, 2009:51)

- a) Kada nekome situacija ide u prilog; pravo jačega,
- b) kada netko ima takav karakter, osobnost ili duh,
- c) kada kod nekoga prevlada poslovni egoizam i
- d) kada se načinom pregovaranja želi prekriti slaba stručna i taktička priprema.

Zanimljivo je kako „tvrđi“ pregovarači snagom volje obično pobjeđuju u mnogim situacijama posebno ako imaju „mekog“ pregovarača. Dobre strane ove vrste pregovaranja su obrana praga donjeg prihvatljivog kompromisa kao i taktiziranje. Vrlo su korisni u situacijama taktiziranja jer omogućavaju predah koji je potreban za razmišljanje i orijentaciju ali predstavljaju dobar taktički izgovor za naglo ili nasilno prekidanje odnosa. Ipak takvi ciljevi u pregovaranju ne mogu postići dugoročno dobre rezultate za obje pregovaračke strane. Kompromis je postignut uz pomoć pritiska, ucjene, prijetnje dok u pregovoru prevladavaju trikovi odnosno taktike. Najbolji savjet za snalaženje u „tvrđom“ pregovoru je oštro upozorenje ili napuštanje razgovora, ukoliko već druga strana ne može postići dogovor pokazivanjem strpljenja i davanjem vremena pregovaraču da se „ispuše“. *„Moguće ga je izbjeći ukoliko se drugu stranu preventivno šokira najavom ekstremnog zahtjeva (psihološki karakter), ukoliko se posjeduje dovoljno samokontrole i svjesnog djelovanja te se druga strana pravovremeno upozori da se ne prihvaća tvrdo nadmetanje“* (Čeliković i Čizmadija, 2012:3). Primjer „tvrđog“ pregovaranja često se može vidjeti u političkim emisijama kada dva političara čvrsto nastupaju, nepopustljivi su, agresivni i rijetko uvažavaju tuđe stavove. U takvoj situaciji gledatelji su u nevjerici dok su političari sigurni da su u pravu i ne pokazuju razumijevanje za drugu stranu priče. Razlog zbog kojeg se i pregovarač može tako ponašati je da poznaje jedino napad kao tehniku pregovora, ne

želi pokazati svoj strah od neuspjeha. Odgovor na tvrdog pregovarača je ne provocirati ga, ostaviti dojam da se igra po njegovim pravilima ali ne odustajati od svojih načela.

4. Tajne uspješnog tvrdog pregovaranja

Mnogi se slažu kako je pregovaranje sa teškim osobama najzahtjevnije. Poduzetnici često gube samopouzdanje kada se nađu sa teškim osobama koje pokazuju žestoke osjećaje ili su neprijateljski raspoloženi iako mogu uspješno organizirati raspored i postaviti ciljeve. Manipulativno ponašanje može značajno utjecati i na najvještije pregovarače. Nierenberg i S. Ross (2005:106) objašnjavaju savjete kako se može naučiti mirno nositi s različitim vrstama ponašanja i kako pregovarač može zadržati pozornost na ciljevima. Najprije treba izbjegavati predrasude i stvarati mišljenja o drugima prije njihovog upoznavanja. Predrasude mogu dovesti do toga da pregovori naglo i neuspješno završe stoga poduzetnik treba biti otvorenog duha. Prilikom prvog susreta sa osobom nesvjesno stvaramo predodžbu o njoj koja se može smatrati „vječnom istinom“ što nije poželjno niti ispravno.

Postoje poduzetnici koji se drže stava: „Ja dobivam, ti si na gubitku!“ Oni nastoje uspjeti bez obzira na suprotnu stranu i smatraju da se svi trebaju njima prilagoditi. Takve osobe mogu biti sklone zahtijevanju, prijetnjama pa čak i sukobu. Glavni savjet pregovaraču je uvijek držati se glavnih ciljeva i usredotočiti se na razloge pregovora te zadržati dobro ozračje. Kada se pregovarač nađe sa osobom koja želi pobjedu samo za sebe potrebno je to natjecateljsko ozračje pretvoriti u suradnju kako bi svi shvatili da obje strane mogu biti na dobitku. Kako bi neprijateljski raspoloženi pregovarač shvatio da je pobjeda za obje strane moguća važno je primijeniti suptilni pristup. To znači da treba igrati po njegovim pravilima ali ne gubiti vlastita načela. Primjerice ukoliko se treba suprotstaviti prijedlozima koje suprotna strana postavlja, važno je to oblikovati u smislu njezinih potreba ne izlažući vlastite potrebe. Ne treba spominjati vlastite strahove već ukazati da moguće nedostatke za suprotnu stranu koje donosi njihov prijedlog. Osobe sklone sukobu ne treba pritiskati, provocirati niti zastrašivati jer takav potez može dovesti do povećanja tvrdoglavosti. Potrebno je savladati vlastiti osjećaj bijesa i frustracije kako bi neutralizirati ponašanje suprotne strane. „*Ostanite usredotočeni na točku pregovora o kojoj raspravljate. Tako ćete drugu stranu pobijediti čineći suprotno od onoga što očekuje*“ (Biondić Vince, 2012:64). Savjet je primijeniti kontra ponašanje, ono što suprotna strana nije predvidjela te stati na njezinu stranu kako bi se lakše postigao dogovor.

Nažalost, poduzetnici se susreću i sa bullyingom koji označava ismijavanje, izopćivanje, potkopavanje statusa ili samosvijesti. Takvo ponašanje je karakteristično za osobe koje prije samog početka pregovora smatraju kako su ugroženi jer su mu dodijeljeni pregovori ispod časti.

U takvoj situaciji je važno drugoj strani pokazati poštovanje i cijeniti njezinu prisutnost na pregovoru. Na taj način se može stvoriti bolje ozračje te se nasilna osoba pretvara o osobu ugodniju za pregovore. Ipak, kada se pojavi grublji nasilnički oblik ponašanja potrebno je ostati hladnokrvan te ne gubiti pogled nad ciljevima. Savjet je duboko disati i tako se opustiti i osloboditi negativnog osjećaja, prilagoditi držanje i čvrsto stajati nogama na tlu. Na nasilnika treba gledati kao na malo dijete koje ima napad bijesa te govoriti polako, mirno i jasno uz vraćanje pozornosti na pregovarački proces. Biondić Vince (2012:64) savjetuje da kao odgovor na ovakvo ponašanje poduzetnik treba odgovarati asertivno, započinjati rečenice sa „Ja“ te ne uzvraćati napadački.

Smatra se da je laganje najsloženije pregovaračko obilježje na koje se može naići u tvrdim pregovorima. Lažljivac u pregovorima može pokazati i dobre i loše strane te biti zavodljiv ali i manipulirati. Poduzetnik ima izazov prepoznati znakove i spriječiti laži kako bi pregovor bio pošten. Također, važna je temeljita priprema i dobro poznavanje brojki kako bi bili svjesni činjenica. Ujedno, valja bilježiti sve sitne dogovore te ponuditi i drugoj strani da uslika bilješke kako bi bili sigurni da se raspolaze sa istim podacima. Ne treba se plašiti predložiti stanku kako bi prekontrolirali podatke i provjerili informacije. Biondić Vince (2012:65) navodi kako je važno paziti na proturječnost, nedosljednost i nedorečenost dostupnih informacija od sugovornika. Vukmir (2001:98) navodi kako je najčešći primjer laganja u pregovorima pozivanje na zakonske propise. Ukoliko pregovaraču ne odgovara određeni zahtjev on može reći kako on nije u skladu sa zakonom. Takve laži su kratkog vijeka i lako se mogu provjeriti. Ukoliko pregovarač prepozna lažne informacije od suprotne strane treba tražiti objašnjenje za svaku nedosljednost. Lažljivac u takvoj situaciji može pokazati negodovanje ali će znati da je njegova taktika razotkrivena. Znakovi za lakše prepoznavanje lažljivih pregovarača su metagovor, neverbalni znakovi laganja poput izbjegavanja kontakta očima, nakašljavanja, dodirivanje nosa ili preklapanje uha te očito preznojavanje. Također, lažljivi pregovarači pokušavaju zaobići pitanja, omesti sugovornika i dovesti ga do nelagode. Svjesno iznošenje lažnih informacija može biti vrlo štetno za pregovore jer se ruši povjerenje u pregovaratelja i dovodi u pitanje vjerodostojnost i ostalih informacija.

Poduzetnici se znaju naći u situaciji kada ih frustrira druga strana zato što je neodlučna, ne može odrediti što želi i kako će se postići dogovor. Često je možda bijes i iskazivanje dosade uzor neodlučnosti druge strane. Savjet pregovaraču je da promatra i da izbjegne bilo kakvo reagiranje. „*Neodlučnost je obično posljedica straha od izlaganja riziku, nedostatka informacija, nedostatka povjerenja, nedostatka autoriteta, ili je posljedica perfekcionizma*“

(Nierenberg i S. Ross, 2005:116). Poduzetnik ne treba pokazati drugoj strani da je prepoznao problem već treba održavati tempo napredovanja pregovora. Druga strana treba steći samopouzdanje da donese odluku. To samopouzdanje se može podići ukoliko se ponove dogovoreni detalji, riješe lakša pitanja ili ponude dodatne informacije koje bi olakšale odluku. Također, neodlučnost može biti znak da pregovori teku prebrzo te druga strana nije spremna dogovoriti sva pitanja rasprave. Tada je potrebno dogovoriti novi sastanak za koji treba naglasiti da će biti posljednji i da se očekuje rješenje dogovora. Ponekad osoba jednostavno nema ovlasti za donošenje odluka o kojima se raspravlja, tada treba potražiti drugu prikladnu osobu.

Čovjek koji je perfekcionista ima i pozitivna i negativna obilježja u pregovorima. Može biti savršeno pripremljen, imati svu potrebnu dokumentaciju te poštovati sve dogovorene rokove. To su osobe na koje se može pouzdati bez obzira na to koliko pregovori traju. Ujedno, takve osobe su sklone kontroli i uvjereni su kako nitko ne može ispuniti njihove visoke standarde. Često postavljaju pitanja, zahtjevni su i nepovjerljivi. Jedna od najgorih osobina perfekcionista je to što su skloni odugovlačenju zato teško donose konačnu odluku i sklapaju dogovor bojeći se da on nije savršen. Kako bi se poduzetnik dobro postavio u situaciji kada pregovara sa perfekcionista treba svima dostaviti dnevni red sastanka i tako istaknuti pitanja koja treba riješiti. Na kraju sastanka treba ostaviti vrijeme za detalje a ne posvetiti većinu pregovora detaljima, tako se gubi smisao primarnih pitanja. Biondić Vince (2012:66) navodi da je potrebno zabilježiti pitanja koja perfekcionista postavlja i dati mu do znanja da ćete odgovoriti na njih kada dođe vrijeme. Također, pregovarač mora imati pripremljene dokumente, brojeve i činjenice kako bi u određenoj mjeri izbjegao pitanja i razgovor o detaljima. Za samo sklapanje dogovora perfekcionista treba dati vremena, pokazati mu otvorenost i dati izravne odgovore kako ne bi osjećao dodatni pritisak.

Nepristupačni sugovornik može navesti pregovarača na dodatno brbljanje čime se pogoršava situacija. Neki ljudi su prirodno stidljivi i zatvoreni te je potrebno stvoriti ozračje topline i povjerenja. To se može postići otkrivanjem informacija o sebi kako bi suprotnoj strani pokazali da su svi samo ljudi i jednako ranjivi. Zna se dogoditi da je osoba suzdržana zato što ne poznaje dovoljno jezik na kojem se pregovara, tada je potrebno govoriti sporije i dodatno objašnjavati. Osobe koje naprave „pokeraško lice“ koriste taktiku kako bi navele sugovornika da otkrije osjetljive informacije i naprave ustupak. Takve osobe će kontrolirati i neverbalne znakove kako bi izvukle što više informacija od sugovornika. Odgovor na takvo ponašanje je pokazati da je cilj postići zajedničke interese te da to nije moguće ukoliko osoba ne iskaže svoje potrebe. U takvim situacijama poduzetnik mora voditi razgovor, može koristiti stanke šutnje kako bi

razmislio o svojim sljedećim potezima te ne treba previše pričati. Potrebno je postavljati pitanja koja zahtijevaju objašnjenje a ne kratke odgovore.

Laskanje je jedan od najočitijih pregovaračkih zamki ali je ujedno i neodoljivo. Izaziva dobre osjećaje kod sugovornika i podiže otpuštanje hormona koji osobu čine sretnom. Također, osoba koja prima kompliment ima potrebu i uzvratiti ga što u pregovoru znači da popušta i odustaje od nekih ciljeva. Jedini način kako odgovoriti na laskanje je da ga pregovarač prihvati i stane čvrsto usredotočen na svoje ciljeve. Također, ukoliko je poduzetnik dobro upoznat sa suprotnom stranom može koristiti humor kako bi smirio situaciju, odgovoriti rečenicom „Hvala, no to neće proći - držimo se pitanja!“ Ukoliko je šaljivost neprikladna savjet je reći: „Drago mi je što to mislite, ali sada imamo važnija pitanja.“ Često laskanjem sugovornik daje poruku kako se nije dovoljno pripremio te da je potrebno smanjiti očekivanja te se tako nada smanjiti nedostatak znanja. Ova taktika može biti i zlonamjerna tako da se postigne lažan „dobar odnos“, pregovarač treba uvijek biti čvrst i brzo nastaviti dalje sa pregovorima.

Ponekad je potrebno poduzetniku vremena da shvati da je on ta „teška“ osoba i da je izazvao problem. Pomoću neverbalnih znakova ostalih pregovarača, poduzetnik može otkriti je li problem u njegovom ponašanju. Ukoliko ostatak skupine koja pregovara, za vrijeme govora ili komentara „teške“ osobe duboko uzdiše i meškolji se u sjedalima znači da su preopterećeni informacijama te nisu zadovoljni obrazloženjima. Ukoliko se došaptavaju to može biti znak da se ne slažu sa izlagračem. Kada poduzetnik ne može odrediti predstavlja li on problem u pregovorima može povesti suradnika od povjerenja koji će promatranjem situacije uvidjeti i ukazati pogreške. Moguće su situacije da je skupina očekivala drugu osobu te zbog toga pokazuje negodovanje. Biondić Vince (2012:67) navodi savjete kako se ponašati prema teškim osobama: ostati miran i ljubazan, pažljivo slušati, sniziti svoj glas, postavljati pitanja, reći da pokušavate razumjeti i zadržati kontakt očima.

5. Pregovaračke taktike

Prema Vukmiru (2001:18) taktika se objašnjava kao dodatna podrška strategiji, ona je upotreba manje važnih faktora koje su ipak bitne za krajnji ishod. Taktika pomaže da strategija uspije i predstavlja upotrebu manje značajnih čimbenika koji pomažu ostvarenju označenih strateških ciljeva. Strategija služi za određivanje cilja a taktika određuje kako doći do tog cilja. Dakle, i strategija i taktika su korisne jedino ukoliko pregovarači imaju zacrtane i dobro definirane ciljeve. Njihova uloga je posebno važna prilikom usmenih pregovora jer na taj način dolazi do izražaja osobnost pregovarača koji u sebi nosi sve mogućnosti neposrednog međusobnog prilagođavanja. Tako je usmeni pregovor najbolji teren za primjenu pregovaračkih taktika i strategija. U današnje vrijeme se svi više upotrebljava pisana komunikacija, video-pozivi i slično ali usmeni razgovor u živo nikada neće prestati i zauvijek će ostati najprivlačniji način komunikacije. Tada se stvara međusobno povjerenje između poslovnih partnera i ostvaruje se dublji kontakt te istinsko upoznavanje. Taktika može djelovati na jačanje odnosa ili na zastrašivanje, obeshrabrivanje ili čak na bijes druge strane. Koriste se za jačanje odnosa kao i za osiguravanje koristi. Taktika se smatra manje prihvatljivim načinom pregovaranja zato što je nekada pre izravna. Svako pregovaranje je različito te taktike koje se koriste u jednoj situaciji ne znači da su prikladne i za sve ostale situacije. Kada su pregovarači važni a problemi i poslovni odnosi ključni, koristi se taktika u kojoj će obje strane biti zadovoljne a ako je veza između pregovarača manje važna koristi se široki raspon taktika. *„Na taktiku se ponekad gleda kao na oblik „profesionalne neiskrenosti“ jer njom nastojimo zavarati drugu stranu ne otkrivajući joj naše prave namjere“* (Vukmir, 2001:19). Također, valja se složiti kako taktika pruža mogućnost da se predoče zahtjevi kako bi oni doista i bili prihvaćeni te kako bi vrijeme i uvjeti bili prihvatljivi. Prema Segetliji (2009:58) taktike su često prikriveni i neizravni načini djelovanja kojima se rješavaju problemi situacija i problemi pregovarača. Ujedno, pregovarači često koriste više taktika kako bi postigli svoj cilj ali su u mogućnosti i postići više efekata upotrebom samo jedne taktike. Protivnika u pregovorima treba nadmudriti taktikama ali biti u granicama mjere te zadovoljiti i moralne norme i opću civilizacijsku razinu. Jedan od najboljih načina za nošenje s taktikama je izgraditi dobar odnos s drugim pregovaračem. Uz dobre odnose korištenje taktika bit će manje vjerojatno. *„Poduzetnik određene taktike ne bi smio upotrebljavati jer se kose s etičkim normama. Međutim, dobro je da ih poznaje kako bi se obranio jer ih druga strana može koristiti kao napadačke taktike“* (Čeliković i Čizmadija, 2012:5).

Zbog lakšeg razumijevanja taktika u daljnjem tekstu one su podijeljene po poglavljima: kadrovske uloge, osobni napadi, miks tema, neodmjereni zahtjevi, visoki pritisak, poigravanje, taktike pri kraju pregovora i ostale taktike pregovaranja.

5.1. Kadrovske uloge

Predstavljaju osiguravanje kadrovskih rezervi, odnosno upadanje novih ljudi u tim kada je to potrebno čime se može usmjeriti rasprava u novi pravac i negirati već postignuti dogovor. Ove taktike se planiraju za svaki konkretan slučaj na licu mjesta i one jednokratno i trenutno rješavaju problem. Kadrovske rezerve obično se koriste u napadačkoj taktici stoga nije preporučljivo na početku potrošiti sve kadrovske snage. Potrebno je odrediti tko će govoriti i voditi glavnu riječ u pregovorima. Ukoliko govori jedna osoba ona posjeduje sve činjenice i drži pod kontrolom sve sudionike razgovora. Na taj način se ubrzava pregovor i usmjeren je prema konkretnom cilju. Ukoliko govore svi članovi tima može doći do zbrke te zbunjivanja, prikrivanja suštine, uzaludnog trošenja vremena, osobnog napada i diskvalifikacija. Odgovor na ovakvu taktiku u pregovorima je suprotstaviti se drugoj strani stvaranjem jednake zbrke i korištenjem sporednog govornika. Također, potrebno je zamoliti drugu stranu da sredi hijerarhiju u svojem timu a time i redosljed govorenja.

5.1.1. Dobri – loši momci

U grupu kadrovskih uloga spada o trik-taktika „dobri-loši momci“ koja označava dijeljenje pregovaračkog tima u dvije skupine, od čega jedna skupina ili pojedinac predstavlja sebe kao lošu osobu dok druga skupina ili pojedinac predstavlja dobru osobu. Loša osoba je energična bezobrazna i napadački nastrojena dok je dobra osoba dobronamjerna, želi postići dogovor te ima razumijevanja za potrebe druge strane. „Loš momak“ je pregovarač koji zastupa rješenja opasna i loša za poslovni interes suprotne strane dok „dobar momak“ izravno ili neizravno zagovara rješenja povoljna za obje strane. Vukmir (2009:124) navodi kako su u ovoj taktici zahtjevi „lošeg momka“ nerealni dok ni zahtjevi „dobrog momka“ nisu puno bolji. Koristeći ovu taktiku pokušava se postići da se suprotna strana približi dobroj osobi, što je zapravo zamka. *“Namjera je ove taktike da druga strana, nakon što čuje prihvatljivije uvjete koje je iznio „dobar dečko“, kao svojevrsnu korekciju „lošeg dečka“, iste dočeka s olakšanjem i bez previše dodatnog razmišljanja ih prihvati, iako nisu potpuno u skladu s njegovim krajnjim*

očekivanjima“ (Tomašević Lišanin i dr., 2019:275). Ciljevi ove taktike su pridobivanje povjerenja suprotne strane te stvaranje nesigurnog okruženja. Uobičajeno je da pregovaranje započinju „loši momci“ koji nastupaju nasilno ali onda pregovore prepuštaju skupini koja predstavlja „dobre momke“. Često se događa kako osoba koja predstavlja „lošeg momka“ dolazi u sredini sastanka, napravi nasilnu scenu i odlazi ili dolazi nekoliko puta kao nervozan i prezaposlen član tima. Također, to je često i poduzetnik koji ne dopušta sklapanje dogovora prije ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Taktika je vrlo korisna i primjenjiva pri lobiranju ideja kod poduzetnika.

Odgovor na prepoznavanje ove taktike u pregovorima je postaviti se grublje prema „lošem momku“ a prema „dobrom momku“ biti umjeren i precizan. Sljedeći potez je ponuditi kompromis koji je nepovoljniji za poduzetnika koji koristi taktiku od onoga što traže „dobri momci“.

5.1.2. Nejasna ovlaštenja

Još jedna taktika kadrovskih uloga je primjena nejasnih ovlaštenja. Javlja se kada pregovarači nisu sigurni u pozicije osoba u poduzeću s kojima pregovaraju. Primjerice poduzetnik šalje pregovarača koji ne zna može li odobriti veći količinski popust ili može li iznijeti podatke u javnost i slično.

Odgovor na ovu taktiku je prije početka pregovora provjeriti ovlaštenja vezana uz temu sastanka. Takav način je puno bolji nego ponavljanje pregovora. Primjenom taktike se dobivaju korisne informacije koje mogu poslužiti u postizanju boljeg rješenja. „*Ova taktika nejasnih ovlaštenja korisna je za one poduzetnike koji žele izbjeći odgovor na postavljeno pitanje i dobiti vrijeme za pripremu sljedećih pregovora*“ (Čeliković i Čazmadija, 2012:6).

5.1.3. Izvidnica

Taktika povezana sa kadrovskim ulogama je i izvidnica, označava odlazak u goste jedne strane samo kako bi se mogli bolje pripremiti dok su pregovori u početnoj fazi. „*Izviđač može imati zadatak tek ugovoriti listu mogućnosti za suradnju, utvrditi otvorena pitanja, sačiniti dnevni red predati ili primiti promotivnu dokumentaciju*“ (Segetlija, 2009:62). Izvidnica se obavlja prije prave pregovaračke rasprave.

Odgovor na ovu taktiku je otkrivanje što manje informacija, suzdržavanje od svakog nepotrebnog razgovora i dogovaranje termina pravih pregovora.

5.2. Osobni napadi

Osobni napadi stvaraju psihološke nelagode, biološke nelagode ali i prijetnje osobama uključenim u pregovore. Svrha tih tehnika koje su na raspolaganju pregovaračkim stranama je pokolebati drugu stranu u njezinim zahtjevima.

5.2.1. Psihološke nelagode

Psihološke nelagode se stvaraju na profinjen ili krajnje agresivan način. „*Ukoliko želi ugroziti integritet ličnosti i time doći u nadmoćnu pregovaračku poziciju poduzetnik se može koristiti taktikom psihološke nelagode*“ (Čeliković i Čizmadija, 2012:6). Ova taktika se sastoji od poluglasnog podcjenjivačkog komentiranja suprotne strane ili putem poruka bez riječi. Poruke bez riječi su podsmijeh, ignoriranje, gledanje kroz prozor, puštanje sugovornika da čeka i slično. Takvim ponašanjem pregovarač dolazi u nadmoćnu pregovaračku situaciju i ugrožava primarne socijalne potrebe suprotne strane. Svaki čovjek ima potrebu za afirmacijom, priznavanjem i uvažavanjem te bez toga postaje slab i nesretan. Moguća obrana od ove taktike je ignoriranje, izoliranje, svjesno trpljenje, upotreba humora ili vica, uzvratanje, eksploziranje ili prekid. Reakcija može ovisiti o okolnostima, drugim suradnicima i okruženju. Ne treba dopustiti da primjerice predugo čekanje na sastanak utječe na pregovarača, on to vrijeme može iskoristiti u pripreme za pregovore ili za ugodne međuljudske razgovore. Važno je na vrijeme prepoznati opasnost koja svakako može upropastiti određeni događaj ili sličnu situaciju.

5.2.2. Biološke nelagode

Biološka nelagoda kod pregovarača se postiže pružanjem nepovoljnih uvjeta za rad. To mogu biti mračna i bučna prostorija, premalen radni stol, neudoban smještaj, depresivan izgled prostorije, neprikladna temperatura, nedostatak zraka, neprikladno vrijeme sastanka... Takvim pristupom se napadaju biološke potrebe poput odmora, uzimanja hrane, očuvanja fizičkog integriteta. Tako se može izgubiti kreativnost i nastoji se što brže završiti pregovore što postane cilj i suprotne strane. Odgovor na ovu taktiku je zahtijevanje promjene prostorije, stanke ili drugih rješenja sukladnih nastalom problemu.

5.2.3. Prijetnje

Pregovarači se služe prijetnjama ukoliko žele stvoriti osjećaj ugroženosti i dodatnog pritiska na drugu stranu. Prijetnje se najčešće odnose na to da će se pregovori prekinuti, da će se o detaljima izvijestiti rukovodstvo i slično. Primjerice upotreba rečenica: „Ovo je zadnji puta da s vama osobno radim“, ili "Možemo napraviti dosta problema vama osobno". Takvim načinom se ostvaruje biološki i socijalni napad na pregovarača. Jedina obrana od ove taktike je ostati miran i ne primjenjivati slične principe kako ne bi pogoršali konflikt.

5.3. Miks tema

„Miks tema“ je taktika koja se javlja kada poduzetnik koristi dvije ili više tema tijekom pregovora. Najprije se započinje rasprava o svim otvorenim pitanjima kako bi se predlagala skupna rješenja. Takvim principom se jedna tema može slabije obraditi od druge ali je važno da se presudna tema posebno vrednuje. Na ovaj način se brzo otkrivaju interesi poduzetnika te dolazi do vrijednih kompromisa. Model se odnosi i na razdvajanje tema u nekoliko dijelova. Prijedlog je prvo riješiti lakše teme kako se na kraju ne bi našli u problemu i manevarskom prostoru. Također, moguća je primjena postavljanja i miješanja više glavnih tema. Uz glavnu temu se postavlja još jedna sporedna koja služi za zavaravanje. Ujedno, moguće je ostavljanje glavne teme za drugi dio rasprave kada su pregovarači već umorni ili nemaju više vremena. Poduzetnici u ovoj taktici koriste i pravilo reciprociteta, predstavljaju istodobno dvije glavne teme ali je prva ona koja se svakako gubi dok druga daje povoljne izgleda samo zato što je postavljena neposredno nakon one gubitničke. Primjerice poduzetnik ponudi cijenu za određenu sirovinu koja je duplo veća od očekivane zbog čega je siguran da će suprotna strana odbiti taj prijedlog. Nakon toga poduzetnik izlaže ideju o zajedničkom ulaganju u određeni projekt što predstavlja potpuno novu temu te očekuje pozitivan odgovor zato što je prvi prijedlog vezan uz cijenu njegove sirovine bio odbijen.

Poduzetnici mogu uvesti manje važne teme i predstaviti ih kao značajan problem. Razlog toga je da pokažu borbu za njih iako im nije važna pobjeda po tom pitanju. Takve nevažne i izgubljene teme iskorištavaju kako bi pridobili svoju glavnu temu. Nevažne teme se koriste i za ometanje rasprave ili podupiranje glavne teme. Na posljetku važno je koje je tema prva a koja posljednja i kada će se prezentirati glavna tema.

5.3.1. Salamina

Ova taktika se koristi kada se dijele svi potencijalni dobitci na presudne, važne, poželjne ili nebitne, male i velike.. Ona je usmjerena na dobitak više manjih važnih zahtjeva. Umjesto da se pregovaračka borba fokusira na jedan veliki dobitak, pažnja se usmjerava na niz manjih dobitaka koji se pojedinačno ostvaruju. Suprotna strana nije svjesna primijenjene taktike tako se na kraju postigne potpuni cilj, odnosno „kriška po kriška, dobije se cijela salamina“. Primjerice pregovarač se može potruditi da izbori količinski rabat, besplatnu dostavu, korisne podatke o proizvodu, bolji servis, dulji garantni rok i slično dok cijenu ostavlja za drugi krug pregovora. Važno je paziti na redoslijed zahtjeva te manje zahtjeve umetnuti između glavnih tema ili ih ostaviti za kraj kada pažnja sugovornika popušta. Također, dobra taktika je manje zahtjeve staviti na početak pregovora dok su međusobni odnosi dobri i atmosfera tolerantna.

Kao obranu od ove taktike poduzetniku se savjetuje da razmisli o količini tih „malih zahtjeva“. Mnogi poduzetnici ne žele škrtariti na sitnicama ali je važno zbrajati te sitnice i razmisliti o njihovom značaju. Kada se nakupi puno sitnih zahtjeva koju su već odobreni tada je kasno reagirati na ovu taktiku.

5.3.2. Varka o prioritetu ciljeva

Uz miks tema veže se i taktika „varka o prioritetu ciljeva“ gdje pregovarač prekriva svoj glavni cilj dok sporednom daje više pažnje. Tako se pažnja suprotne strane usmjerava na ono nebitno što ide u korist pregovarača. *„Primjer za ovu taktiku možemo pronaći u sve većem broju neisplaćenih plaća od strane poduzetnika svojim zaposlenicima. Zaposlenicima se prezentira da se plaće ne mogu isplatiti zbog krize koja je obuhvatila cijelo gospodarstvo te zato što nisu naplaćena potraživanja od strane korisnika, dok se novac istovremeno troši na nešto drugo“* (Čeliković i Čizmadija, 2012:6). Ovu taktiku je moguće prepoznati po osobi koja uvodi u razgovor sporne teme ili skida neke od tema s dnevnog reda. Bitno je otkriti prave razloge tih poteza i tako se suprotstaviti taktici.

5.4. Neodmjereni zahtjevi

5.4.1. Razvlačenje prekrivača

Ova taktika se najviše primjenjuje na početku pregovora jer je važna priprema i koncentracija za napad. Pregovaračka strana pokušava pronaći slabe strane sugovornika te potom iznosi svoje zahtjeve. Poduzetnik pretjeruje u optužbama, nekvaliteti, lošim iskustvima, reklamaciji i slično te iznosi ponekad i izmišljene podatke i brojke. „*Svrha ove taktike je dovođenje suprotne strane u podređeni položaj i time mu se uvjetno slabi pregovaračka pozicija i pregovaračka moć; on se drobi*“ (Segetlija, 2009:65). Poduzetnik upotrebljava rečenice poput: "On sigurno nije pri sebi. Zar stvarno ozbiljno misli?" kako bi započeo s taktikom razvlačenja prekrivača. Ukoliko se ova taktika primjeni na početku pregovora, očekivanja suprotne strane se svedu na minimum a pregovarač dobiva veliku prednost u nastavku pregovora. Moguća je primjena ove taktike i u sredini pregovora, time se naglo mijenja tok pregovora i djeluje kao iznenadni napad na suprotnu stranu. Primjena ove taktike je moguća i na kraju neuspješnog prvog kruga pregovora čime se postiže prednost u drugom krugu razgovora.

Odgovor na ovu taktiku je da treba biti ozbiljan i analitičan ali ipak se može okrenuti na šalu ili prepustiti drugu stranu da se „ispuše“. Važno je bilježiti sve što suprotna strana govori, te takve izjave sortirati u tri kategorije: koje su izjave pretjerane i neutemeljene, sporne ili jedva prihvatljive i one koje mogu biti predmetom pregovora. Nakon takve analize izjava potrebno ih je pažljivo i precizno predložiti drugoj strani.

5.4.2. Visoki zahtjevi

Kada pregovarači imaju zahtjeve koje žele ostvariti, većinom prvo preuveličavaju svoje potrebe i zahtijevaju više od onoga što doista očekuju i zaslužuju. Kasnijim razgovorom će popuštati i tako doći do dogovora, naći se u sredini. Taktiku visokih zahtjeva primjenjuju poduzetnici koji se ne poznaju dobro. Ponuđeno rješenje je pogodno za obje strane ali strana koja koristi ovu taktiku pregovore započinje sa ekstremno visokim zahtjevom. Ovom taktikom se snižavaju očekivanja suprotne strane kako bi došla na neku realnu razinu ili se otvara manevarski prostor. Pri tome je potrebno imati mjeru jer preveliki zahtjevi se mogu shvatiti kao neozbiljni, uvrjedljivi i neprofesionalni.

Odgovor na ovu taktiku je zatražiti objašnjenje za ponuđeni zahtjev ili odgovoriti jednakom mjerom odnosno ekstremno niskom razinom prihvaćanja. Tako se može postići ravnoteža u pregovorima. Kod traženja objašnjenja važno je napomenuti da je moguć pristanak i na veći zahtjev ukoliko postoje dovoljno jasni razlozi te davanje realne protu ponude.

5.4.3. Eskalirajući zahtjevi

Taktika se temelji na iznenađenju, zaokretu i diskontinuitetu te je suprotna od taktike visokih zahtjeva. Primjenjuje se u bilo kojem trenutku tijekom pregovora i usmjerava ga na suprotni smjer. Poduzetnik mijenja zahtjeve temeljem proširenja već jednom dogovorenog zahtjeva. Komplikacija nastaje ukoliko jedna pregovaračka strana krene sa naglim zaoštavanjem i povlačenjem dogovorenog. Ova taktika tjera suprotnu stranu da bira između onoga što joj se nudilo prije, onoga što joj se sada nudi i ono što će joj se nuditi. Podrazumijeva se da je najpovoljniji zahtjev bio onaj koji se prije nudio a da će sljedeći, budući zahtjev biti najnepovoljniji. Još jedan cilj ove taktike je držanje pregovaračke pozicije stalno otvorenom tako što je poduzetnik svojim zahtjevima stekao „pravo“ na proširenje tema i povećanje zahtjeva.

U obrani od ove taktike treba paziti na vrijeme reakcije koja ne treba biti previše snažna te ujedno koristiti pravi način odgovora kako ne bi došlo do prekida pregovora. Također, na umu treba imati i opciju odlaganja dogovora ali važno je pobrinuti se da se svaka rizična tema završi do kraja. Poduzetnik kao obranu može koristiti i vraćanje na prvobitne zahtjeve i početni smjer.

5.5. Visoki pritisak

5.5.1. Uzastopne prijetnje prekidom

Ovu taktiku poduzetnici koriste na način da često ponavljaju kako razgovor nema smisla i da ga treba prekinuti. Ponekad već na samom početku navode kako smatraju da nisu spremni za sporazum. Takav pristup mogu koristiti oni poduzetnici koji imaju NAPS i kojemu pregovori u tom trenutku nisu presudni. U ovoj taktici se koriste psihološki pritisci kako bi druga strana osjećala veći pritisak. Vukmir (2001:125) navodi kako je ova tehnika neugodna zato što nije jednostavno objasniti odgovornost za prekid pregovora. Potrebno je unaprijed predvidjeti moguće motive ove tehnike kako bi se članovi grupe mogli pripremiti na jedinstveni stav ukoliko dođe do potrebe za njim, odnosno poduzetnik treba pripremiti svoj NAPS i nastojati oslabiti NAPS suprotne strane. Ipak, moguće je da suprotna strana jednako postupi pa i ona zatraži prekid razgovora. Prilikom takvog pristupa važno je suprotnoj strani ostaviti mogućnost da se elegantno izvuče te paziti na njegove potrebe iako je karakteristika „tvrdih“ pregovora misliti samo na vlastite potrebe.

5.5.2. Vremenski tjesnac

Kako bi se suprotna pregovaračka strana dovela u vremenski tjesnac tijekom pregovora razgovara se o svemu, priča naširoko i postavljaju se brojna suvišna pitanja. Nakon isteka vremena poduzetnik navodi kako mora ići, ima let aviona, drugi sastanak ili slično ali ipak navodi kako je vrijeme kvalitetno potrošeno. Taktika vremenski tjesnac se koristi i kada se odgađaju sastanci danima ili tjednima te se odjednom postavi zahtjev da se dogovor mora postići što prije. Tako suprotna strana nema velike mogućnosti za zagovaranje vlastitih interesa.

Odgovor na ovu taktiku je izrada vremenskog plana i zagovaranje rezervnih termina pregovora kako bi se obranili od vremenskog pritiska. Nierenberg i S. Ross (2005:58) savjetuju pregovarače koji se nalaze pod pritiskom žurbe i rokova da postave pitanja kojima bi saznali motive žurbe. Također, ako sumnjaju u to da ih žele zastrašiti da nikako ne popuštaju i ne pristaju na ustupke te da zajednički posao mora biti pod zajedničkim uvjetima.

5.5.3. Svršeni čin

Sagetlija (2009:68) navodi kako je ova taktika u većini situacija uspješna iako je iznenadna i neočekivana. Nastaje kada su u prethodnim pregovorima postojale nejasnoće pa se u realizaciji javljaju rizici neprihvatanja onoga što nije izričito dogovoreno. Pregovarač koji koristi ovu taktiku prije sastanka suprotnoj strani uruči gotov tekst kako bi ga samo malo proučio. Valja misliti na to da druga strana neće u svakoj situaciji prihvatiti takav način rada. Poduzetnik koristi ovu taktiku kada primjerice želi kupiti veće količine robe ali to u prethodnim dogovorima nije jasno dogovoreno. Poznate su i situacije kada je partneru poslan ugovor na potpisivanje a on prekriži odredbu koja mu ne odgovara i potpiše ugovor. Tada poduzetnik nema previše izbora i postaje žrtva svršenog čina.

Kako bi se obranili od ove taktike svaki prethodno postignuti dogovor treba biti jasan.

5.6. Poigravanje

Kod taktika „poigravanja“ radi se o više taktika koje imaju isti cilj, to su taktike pritiska za koje nema alternative. Nazivaju se taktike „poigravanja“ zato što se odnose na dvojbu odnosno suprotnoj strani se daje mogućnost izbora: „ili jedno ili drugo.“ Poigrava se sa riječima koje

mogu u potpunosti promijeniti taktičko djelovanje. U nastavku su objašnjene neke od takvih taktika po uzoru na Tudora (1992).

5.6.1. „Uzmi ili ostavi“

Ova taktika se koristi u napadu ili obrani kada je jedna strana moćnija od druge. Formirana je tako da o njoj nema razgovora, ponuditelj stvara dojam da nema mogućnosti za promjene cijena ili uvjeta. Ukoliko se želi postići dogovor to je moguće jedino tako da suprotna strana prihvati prijedlog. Često se iza takvog stava nalazi želja da se impresionira drugu pregovaračku stranu. Pravi ispit ega nastaje kada suprotna strana zaista ne želi prihvatiti ponudu. Korištenje taktike „uzmi ili ostavi“ postiže veću nemogućnost dogovora zato što druga strana ne želi prihvatiti uvrjedljiv i frustrirajući način razgovora. Ova taktika se odnosi na čvrsto zauzimanje pozicije i na teme o kojima nema rasprave, npr. „dok si pod mojim krovom, bit će tako“. Takvim pristupom želi se zastrašiti suprotna strana stoga je ova taktika vrlo osjetljiva. Tomašević Lišanin i dr. (2019:277) objašnjavaju kako je ova taktika vrlo rizična u situacijama kada se primjenjuje već na početku razgovora jer se tako preskače razmjena informacija iz kojih se mogu saznati bitni detalji.

Vukmir (2001:124) navodi kako je najefikasniji način suprotstavljanja ovoj taktici argumentiranje i razlaganje prijedloga. Važno je tražiti objašnjenje a podrazumijeva se da se takvi zahtjevi ne odbijaju jer to daje dojam neozbiljnosti poduzetnika. Nakon detaljnog objašnjenja može se nastaviti razgovarati o ponudi.

5.6.2. „Sad ili nikad“

Taktika „sad ili nikad“ se može koristiti u napadu ili obrani a karakteristična je za poduzetnika koji imaju vremena za postizanje dogovora. Ovom taktikom se upozorava sugovornik da više neće imati priliku za postizanje dogovora i da se odmah mora postići rješenje. Takvim načinom se može utjecati na pregovarača da donese odluku za koju nije bio spreman. Kao odgovor na ovu taktiku poduzetnik može ispitati razloge žurbe i tražiti argumente za takav stav.

5.6.3. „Ako nećete vi, hoće drugi“

Taktika „ako nećete vi, hoće drugi“ odnosi se na zastrašivanje sugovornika sa konkurencijom. Taktika „sve ili ništa“ stvara pritisak koji se ostvaruje kroz vezane teme. Izgovaranje rečenice „mi više (ili manje) ne možemo“ često se koristi prilikom obrane kada je atmosfera razumna i

povjerljiva. Pritisak se ostvaruje tako što se daju objektivne mogućnosti ili nemogućnosti kako bi se ne bi davali dodatni ustupci. Također, korištenje rečenice „mi više (ili manje) ne smijemo“ stvara pritisak na objektivnu blokadu zato što bi se daljnjim ustupanjem prevazišli dogovorene norme koje nisu pod utjecajem pregovarača.

5.6.4. „Ovo je naša zadnja ponuda“

Korištenje taktike „ovo je naša zadnja ponuda“ označava poduzetnika koji prestaje sa igrom, ne želi više davati prijedloge i poručuje pregovaraču da je na njemu red da ponudi ustupak. „*Ova tehnika stavlja suprotnu pregovaračku stranu u pat poziciju i zbog nemogućnosti izbora prisiljava drugu stranu da prihvati ponudu, podrazumijeva prihvaćanje golemog rizika pregovarača jer ujedno sadržava i opasnost od prekida pregovora*“ (Hercigonja, 2017:19). Ukoliko se prijedlog ne prihvati potrebno je prekinuti pregovore kako bi se zadržala vjerodostojnost. Često se događa da nakon takve ponude nastaje panika te se druga strana uzruja ili naljuti. Moguć je čak i nastavak pregovora nakon takve situacije čime se mijenjaju uvjeti dogovora. Takav scenarij nije poželjan zato što poduzetnik većinom ne želi prihvatiti nikakve nove uvjete tako ne dolazi do sporazuma nego nastaje još veća prilika za dodatne pregovore. „*Ukoliko strana koja je prva predstavila konačnu ponudu želi izvući deblji kraj, umjesto da uzvрати nižim udarcem možda bi bilo bolje da promijeni diskusiju i bez izravnog odbijanja ne pristane na zahtjeve druge strane. Možda će se u daljnjem razgovoru naći u situaciji gdje će biti potrebno ipak promijeniti zahtjeve da se dogovor postigne, ali pri tome bi trebali pripaziti da uvjeti budu prihvatljivi*“ (Markota, 2019:25).

Rješenje za sve taktike ovisi o tome kako će se postaviti druga pregovaračka strana te o njezinoj pregovaračkoj snazi kao i o postojanju rezervnog rješenja. Na pregovarača se stavlja pritisak tako što odjednom ima samo dvije opcije „ili-ili“, zapravo je to jedno moguće rješenje. Ove taktike se dijele na taktike „blokade“ i „autoblokade“. Taktike „blokade“ odnose se na one taktike koje su povezane sa vremenskim škripcem, kada nema dovoljno vremena za analizu i traženje drugih mogućih kompromisa dok druga strana forsira sklapanje ugovora. „Autoblokada“ je situacija kada pregovarač navodi da nema vremena samo kako bi postigao veću moć nad sugovornikom. „*To, dalje, znači da se u „blokadu“ pregovaračka strana koristi svojom pregovaračkom moći, a u „autoblokadi“ svojom navodnom nemoći*“ (Segetija, 2009:71).

5.7. Taktike pri kraju pregovora

5.7.1. Izbjegavanje sporazuma

Ova taktika se koristi ukoliko se želi doći do drugog kruga pregovora pa se u prvom krugu izbjegava dogovor. Dobra strana ove taktike je ta što se suprotna strana do drugog kruga pregovora može smekšati i popustiti sa zahtjevima ali se može i bolje pripremiti na daljnje pregovore. Također, pregovarač dobiva vrijeme u kojemu može saznati nove informacije i dobro razmisliti o konačnoj odluci. *“Na primjer, ako poduzetnik želi izbjeći davanje informacija novinaru jer mu u tom trenutku to ne odgovara, može odgovoriti neutralnom rečenicom da nema novih elemenata te kad se oni pojave da će ih o njima obavijestiti. Na ta način izbjeći će usmeni sporazum, ali u tom slučaju mora biti svjestan da je novinaru ostao dužan”* (Čeliković i Čizmadija, 2012:7). Razlog za pozivanje na drugu rundu sastanka treba biti valjan, poput nedostatka ovlasti, izrade novog prijedloga, dopuna pregovaračkog tima, provjera zakona i slično.

Odbrana od ove taktike podrazumijeva da poduzetnik preduhitri suprotnu stranu i zaključi pregovore kako ne bi došlo do ponovnog sastanka. Važno je biti spreman i imati pripremljen odgovor te za svako odlaganje dogovora ponuditi neki kasniji termin ali u kratkome roku.

5.7.2. Forsiranje pisanjem protokola

Ova taktika se koristi u fazi sazrijevanja odluke kada se argumenti počinju ponavljati i kada kompromis nije siguran. Partner sa boljom pozicijom daje prijedlog za pisanje protokola dok druga strana pristankom na protokol prestaje s otporom i pristaje na dostignuto stanje. Prijedlog poduzetnika koji koristi ovu taktiku za manje važna pitanja je da se rješavaju u hodu. Također, poduzetnik mora imati dobar ritam, ne kolebati se te zadržati dobru koncentraciju. *„Kao obrana od ove taktike može se koristiti jednostavni nastavak dijaloga bez obzira na to što druga pregovaračka strana predlaže ili već piše, odnosno pruža gotov protokol”* (Segetlija, 2009:69).

5.7.3. Razliku podijeli

Taktika se koristi u slučajevima kada ostanu dva sučeljena zahtjeva te se njihova razlika nikako ne može smanjiti bez obzira na argumente. Tada se može koristiti podjela razlike bez obzira na

to kako su pregovarači došli do nje. Već na početku pregovora treba misliti o ovoj taktici te postaviti veće zahtjeve jer će se oni postupno smanjivati a na kraju razlika podijeliti. Tako pregovori i teku da bi se došlo do nesavladive razlike koja će se pred kraj podijeliti. Do dogovora dolazi ukoliko se najniži i najviši zahtjev dviju strana nalazi unutar zone sporazuma. Kada se javi nedostatak vremena ova taktika je prihvatljivije rješenje nego nastavak teškog pregovora.

Obrana od ove taktike je odbijanje prijedloga ili traženje dodatnog ustupka u nekom sporednom pitanju.

5.7.4. Dodatni zahtjevi u posljednji čas

Taktika se primjenjuje u situacijama kada je već postignut glavni dogovor i kada jedna od pregovaračkih strana postavlja zadnji zahtjev na neposredni način prije pisanja ugovora. Često se traži dodatni sitni ustupak i poduzetnici lako pristaju na njega zato što ne žele ponovno voditi pregovore. Taj zahtjev postavlja poduzetnik koji vodi pregovore sa željom da iz pregovora izvuče maksimum. Još jedna taktika je na samom kraju dogovora predložiti još jedan zahtjev koji je vezan uz novu temu o kojoj se nije raspravljalo. Vjerojatno je da taj zahtjev ne bi prošao da se o njemu razgovaralo tijekom rasprave. U ovoj taktici je važno odabrati pravi trenutak i prepoznati pravu atmosferu. *„Takvi su zahtjevi često uspješni, jer su oni protiv kojih je zahtjev usmjeren, već umorni od pregovaranja i žele konačno zaključiti posao, pa makar i uz cijenu prihvaćanja dodatnog zahtjeva“* (Vukmir, 2001:125). Primjer za ovu taktiku može biti situacija kada je cijena proizvoda između poduzetnika i kupca dogovorena na sastanku ali kada dođe vrijeme plaćanja poduzetnik ističe kako trošak dostave nije uključen u dogovorenu cijenu.

Kao obranu za ovu taktiku poduzetnici trebaju razmisliti o tome jesu li pregovori zaista završeni ili imaju razloga za dodatne razgovore i raspravljanje o novim nametnutim detaljima i raspravama. Uz ovu temu se veže i pitanje koji je to NAPS poduzetnika koji mu omogućava izlazak iz pregovora bez prisilnog dogovora.

5.7.5. Osvajanje više uzastopnih dobitaka

Taktika je prisutna ukoliko pregovarač dobiva više uzastopnih ustupaka tako da to davatelj ustupaka ne primijeti. Manji dobitci dovode do ovog velikog koji je razlog pregovora. Potrebno ih je osvajati kada je atmosfera zgusnuta i kada se bliži dogovor.

Kako bi se poduzetnik obranio od ove taktike važno je da pravovremeno prepozna namjere druge strane i zatraži ponovnu raspravu o svemu. Može se koristiti i pošalicama te preokrenuti ozbiljnu atmosferu ili ponuditi sličan protuprijedlog. Protu taktika koja se može koristiti je „paket ustupaka“, koja podrazumijeva vođenje evidencije svih učinjenih ustupaka. Vukmir (2001:126) navodi kako je moguće sastaviti „paket ustupaka“ svake strane u pregovorima. Ustupak pod ogradom znači da se valjanost ustupka odgađa do određenog trenutka koji može biti pri kraju pregovaranja ili na kraju jedne faze pregovora.

5.8. Ostale taktike pregovaranja

5.8.1. Pokusni balon

Ova taktika ima za cilj dobiti više informacija za bolju procjenu pozicije druge strane tako da se ne otkrivaju vlastiti planovi. Tomašević Lišanin (2009:276) navodi primjere pitanja koja se koriste u ovoj taktici: „Što mislite o radu na proviziju umjesto fiksne plaće?“; „Jeste li razmišljali o promjeni posla?“; „Što ako bismo vam osigurali isporuku u roku 24 sata, bi li tada pristali?“

Poduzetnik na ovakva pitanja treba odgovoriti protu pitanjem, primjerice ukoliko kandidat na razgovoru na posao pita za očekivanu plaću, protupitanje bi bilo o tome kolika je trenutno prosječna plaća za iste kvalifikacije i iskustvo. Takav pristup je djelotvoran kada poduzetnik ima informacije s kojima može usporediti odgovor koji je dobio na protupitanje.

5.8.2. Manipuliranje tišinom

Stručnjaci smatraju da je sposobnost šutnje jedna od najmoćnijih taktika u pregovorima. Poduzetnici pregovarači teško podnose prazan hod i osjećaju se neugodno u situacijama kada nitko ne govori. Ukoliko poduzetnik prvi prekine tišinu to se smatra znakom slabosti te se kaže da tko prvi progovori –gubi. Ova moćna pregovaračka taktika može potaknuti suprotnu stranu da podijeli s pregovaračem više informacija nego što su planirali iskazujući ih verbalno ili neverbalno. Pregovarači trebaju iskoristiti tišinu da bi promatrali svoje suparnike. Tišina može biti snažan alat kojeg koristimo da dobijemo ono što želimo.

Kako bi izbjegli ovu taktiku pregovaranja trebamo imati uvijek spreman odgovor te ne pokazivati iznenađenje na niti jedno pitanje i unaprijed odlučiti koje informacije ne smijemo

podijeliti sa pregovaračem. „U situaciji u kojoj vas kupac gleda izrazito oštrim pogledom, izražavajući tako vlastito čuđenje i nevjericu, trebate mu jednostavno i sasvim mirno uzvratiti pogled“ (Tomašević Lišanin i dr., 2009:277). Ukoliko poduzetnik treba u trenucima tišine prvi progovoriti savjet je da ponovi istu ponudu a ne da je umanjuje ili uveća. Takav pristup će pojačati pritisak na drugoj strani i potaknuti je na reakciju i razgovor.

5.8.3. Pisana riječ

U pregovorima se često pišu prijedlozi i dogovori zato što ono zapisano ostaje trajno i misli se kako se o tome više ne može pregovarati. Primjeri takvih pisanih izvora su važeći cjenici, standardi uvjeti poslovanja, ugovori za različite namjere i slično. Zamka je u tome što pregovarači misle kako je službeni izgled određenog dokumenta fiksiran i ne postoji mogućnost da se mijenja. Smatraju da je njihova jedina opcija prihvatiti ili odbiti ponudu, što je pogrešno.

Najučinkovitija obrana od ove taktike je temeljito preispitivanje svake ponude uz inzistiranje na dodatnim pregovorima sa osobom koja ima ovlasti za mijenjanje dokumenata i koja može donijeti konačnu odluku.

5.8.4. Madman Mania

Ova taktika prema autoru Menardu (2010) pokriva različita ponašanja koja odaju niske razine pregovaračkih vještina. Pregovarači ih koriste jer su učinkovite i dovode ih do željenog cilja. Koriste je osobe koje na pregovore dolaze primjerice sa neopranim zubima, neugodnim tjelesnim mirisom, arogantni su i primjenjuju manijački stil komunikacije. Takvim nastupom postižu da ih se suprotna strana uplaši te zbog straha pravi ustupke.

U ovakvoj situaciji je važno ostati miran i biti svjestan da je riječ samo o poslovnom dogovoru te ne shvaćati takav pristup osobno. Ne treba takve ljude izazivati, to može dovesti do ljutite reakcije. Poduzetnik za obranu od ove taktike se treba osloniti na svoje vještine i pobrinuti se da završi posao. Tada će suprotna strana koja koristi taktiku razviti osjećaj poštovanja.

5.8.5. Nema izjave

Kratak odgovor „NE“ na ponuđeni prijedlog je jedna od najčešćih taktika u pregovorima. Tada poduzetnik može zanemariti taj odgovor, ljutito reagirati, prihvatiti ga bez daljnje borbe, tražiti više informacija... Poznata je reakcija prodavača koji ovaj odgovor potpuno ignoriraju te oni

intuitivno razumiju da „ne“ ne znači „nikako ne“. Oni takav odgovor shvaćaju kao „možda“ te je to zapravo i savjet Menarda (2010). Takav odgovor je samo početna pozicija pregovora koji se treba nastaviti. Važno je primijeniti strategiju ni slaganja ni neslaganja te saznati motive takvog negativnog strava suprotne strane. Osoba koja odgovara sa „ne“ je vjerojatno uplašena i sumnja u svoje sposobnosti vođenja pregovora na suptilniji način. Takvoj osobi treba pristupiti osobno na prikladan način kako bi smanjili komunikacijske prepreke i pomogli im da se izraze nakon prevladavanja straha.

Ova taktika se može prepoznati u situacijama kada poduzetnik odlučno kaže kako je cijena proizvoda fiksna i na pitanje o popustu odgovara sa „ne“. Potrebno je zapitati se zašto je cijena fiksna, ukoliko bi se promijenili parametri kvalitete, usluge ili isporuke i cijena bi se mijenjala u skladu sa novim troškovima. Sa takvim stavom moguće je poduzetnika navesti na razmišljanje te ukoliko je riječ o opsežnijoj količini i jednokratnom poslu, cijena u daljnjoj raspravi neće ostati fiksna.

5.8.6. Umjetna ljutnja

Ovu taktiku je važno koristiti štedljivo ali je njezino djelovanje značajno. Ukoliko se koristi prekomjerno, pregovarač neće postići željeni ishod. Rizici, stres i osobne dileme mogu uzrokovati veliku ljutnju i ispade tijekom pregovora. Kada poduzetnik pokazuje ljutnju uzrok je vjerojatno opći stres pregovaračkog procesa. Pokazivanje ljutnje je u redu a taktika je prisutna ukoliko je izlaganje bijesa preuveličana gluma. Ukoliko pregovarač ne poznaje razliku između stvarne i lažne ljutnje, može jednako reagirati u obje situacije.

Menard (2010) savjetuje da kao odgovor na ovu taktiku ljutnje ne mijenjamo svoje postupke jer je to znak da je taktika stupila na snagu. Nije naša krivnja ukoliko je suprotna strana odlučila izgubiti razum i neprikladno se ponaša uz izljeve bijesa. Važno je ne mijenjati stav već ostati čvrst u odlukama. Također, dobro je primijeniti ovu protu taktiku i u slučaju Madman manie.

5.9. Zaključak o taktikama

Vrlo je važno na vrijeme prepoznati korištenje taktike prilikom pregovora. Poduzetnik mora imati na umu da je vrlo vjerojatno da se druga strana koristi taktikama kako bi ostvarila svoj cilj. Također, mora znati da se rijetko kada u pregovorima koristi samo jedna taktika, one se obično kombiniraju kako bi što više zbunili pregovarača. Taktike ne moraju podrazumijevati manipulaciju one predstavljaju način komunikacije i ponašanja koji dovodi do željenih

rezultata. Poduzetnik prilikom pregovora treba znati pravilno odgovoriti na taktiku suprotne strane kako bi zadržali dobre međuljudske odnose i uspješno završili pregovore. Pregovaračke sposobnosti je moguće unaprijediti svakodnevnim uvježbavanjem, to jest stjecanjem iskustva. Priprema za pregovaranje je najvažniji dio učinkovitog postizanja dogovora koji može odrediti njihov konačni ishod. Bez obzira na dobar plan i cilj pregovora važno je ostati otvoren i fleksibilan za nova rješenja koja su se pojavila razmjenom ideja i resursa.

Nakon opisanih taktika koje se koriste u pregovorima važno je naglasiti moguće odgovore na njih. Iako svaka taktika zahtjeva posebnu analizu i mogućnost odgovora na nju, prisutna su tri glavna načina koja se mogu upotrijebiti: ignoriranje, uzvraćanje istom mjerom i preispitivanje istinitosti navedenih izjava suprotne strane.

Iako ignoriranje sugovornika zvuči kao nekulturno ponašanje često predstavlja dobru protu taktiku u pregovorima. Poduzetnici koji su psihološki nelagodni prema drugima prekinut će sa svojom taktikom ukoliko druga strana ignorira takvo ponašanje. Također, poduzetnici se često susreću sa odgovorom „NE“ koji u konačnici zvuči grubo, međutim ignoriranjem tog odgovora i nastavkom razgovora ipak se može postići dogovor. Kada se pregovarač susretne sa prijetnjama i pregovaračem koji izgleda neugodno, neuredno ili neprikladno nije poželjno odgovarati istom mjerom već nastaviti pregovore ne obazirući se na to.

U prilikama kada se susrećemo sa visokim zahtjevima koji su neočekivani i gotovo uvredljivi ispravno je odgovoriti istom mjerom odnosno ponuditi nizak zahtjev kako bi suprotna strana popustila. Ukoliko suprotna strana uzastopno prijeti prekidom pregovora kako bi postigla svoj viši cilj ispravno je također reći kako će se pregovori prekinuti kako bi pokazali ozbiljnost vlastitog prijedloga i nepopuštanje u vlastitim ciljevima. Također, poduzetnici su skloni postavljati škakljiva pitanja kako bi saznali nešto više o pregovaraču, na takva pitanja se može uzvratiti istom mjerom odnosno postavljati protupitanja.

Ponekad se pregovarači služe lažima, preuveličavaju svoje potrebe i stvaraju probleme tamo gdje ih nema. Na takve taktike pregovaranja potrebno je odgovoriti preispitivanjem vjerodostojnosti onoga što suprotna strana navodi. Ukoliko pokažemo sumnju u istinitost navedenih činjenica suprotna strana će vjerojatno prestati sa korištenjem taktike. Primjerice, kada se pregovori odvijaju sa neovlaštenom osobom važno je istražiti njezinu poziciju i doći do osobe s kojom se mogu zaključiti pregovori. Kada pregovarač nema vremena kvalitetno završiti pregovore savjet je saznati prave razloge žurbe. Također, korištenje taktike Pisana riječ znači

da treba preispitati istinitost svega što je zapisano na dokumentima i istražiti mogućnost mijenjanja podataka.

6. Metodologija rada

U sklopu diplomskog rada na temu Pregovaračke taktike kod poduzetnika provedeno je istraživanje sa 4 poduzetnika kako bi došli po informacija o tome kako i na koji način se koriste pregovaračke taktike u praksi. Istraživanje je provedeno putem dubinskog intervjua koji se sastojao od 19 pitanja (Prilog 1). Pitanja su vezana za djelatnost i radno mjesto ispitanika, njihovo obrazovanje te prethodno znanje o pregovaračkim taktika. Kroz primjere ispitano je u kojoj mjeri i koje pregovaračke taktike poduzetnici koriste te prepoznaju li ih kod svojih sugovornika. Istražen je izvor njihova znanja o taktikama te spremnost da adekvatno reagiraju kada se nađu u pregovaračkoj situaciji gdje suprotna strana koristi taktiku za postizanje dogovora. Važno za napomenuti je da su ispitani poduzetnici odgovarali na ista pitanja kako bi se mogla napraviti usporedba ali tijekom intervjua su bile prisutne izmjene i dodatna podpitanja kao i objašnjenja pitanja kako bi ih ispitanici bolje razumjeli pojmove. Intervju je pouzdana metodologija istraživanja zato što su pitanja fleksibilna i podložna su promjenama zbog različitih potreba ispitanika. Također, putem intervjua se dobivaju dubinski podaci te je moguće pratiti i neverbalnu komunikaciju ispitanika. Razgovorom u živo ispitanici iskrenije i opširnije odgovaraju na pitanja nego što je to slučaj u anketama. S druge strane intervju oduzima dosta vremena za istraživača i za ispitanike. Poznato je kako poduzetnici rijetko kada imaju slobodnog vremena i veliki broj njih nije spremno dijeliti svoja iskustva i znanja o bilo kojim temama vezanim za njihov posao. Prepreka u istraživanju je bio nedostatak slobodnog vremena ispitanika za intervju. Također, dalo se primijetiti kako ispitanici u određenoj mjeri „biraju riječi“ i paze na ono što će reći kako ne bi odali previše ili rekli nešto pogrešno. Dubinski intervju sa ispitanicima proveden je u lipnju, srpnju i rujnu 2021. godine te je trajao 45-60 min sa svakim od četiri ispitanika. Zbog lakšeg pronalaženja sličnosti i razlika između poduzetnika kojima je pregovaranje svakodnevnica, uzorak istraživanja su poduzetnici koji djeluju u različitim djelatnostima, na različitim tržištima te nemaju jednaku razinu obrazovanja. Dva ispitanika djeluju na tržištu Bosne i Hercegovine, ostala dva rade u poduzećima u Osijeku i Zagrebu. Također, dva ispitanika nisu nikada formalno učili o ekonomiji i poduzetništvu dok su dva ispitanika visoko obrazovani poduzetnici. Ispitanici se bave građevinom, edukacijama i marketingom. Jedan od njih je nasljednik dugogodišnjeg obiteljskog poduzeća, jedan direktor u tuđem poduzeću i dva samostalna osnivača poduzeća. U radu nisu navedena njihova prava imena niti imena poduzeća zbog zaštite identiteta.

7. Rezultati istraživanja

7.1. Slučaj 1

Prvi poduzetnik s kojim je obavljen intervju je osnivač obiteljskog poduzeća koje posluje u građevinskoj industriji. Njihova specijalnost je proizvodnja i ugradnja PVC stolarije. Poduzeće posluje od 2009. godine te ga je osnovao umirovljenik zajedno sa svojom suprugom. U poduzeću danas djeluju i ostali članovi obitelji dok osnivač razmišlja o skorom odlasku u mirovinu. Zbog zaštite identiteta u ovom radu zvat ću ga Marko. Marko je bio zanimljiv izbor za ovo istraživanje zato što je uspješan i samostalan poduzetnik koji nema nikakvo poduzetničko obrazovanje, nije išao u ekonomsku ili poslovnu školu niti na tečajeve. Također, njegovo prijašnje zanimanje je granični policajac tako da nije imao nikakvog iskustva u vođenju tvrtke niti u proizvodnji PVC stolarije. Prije započinjanja poslovanja nije se susretao sa drugim poduzetnicima, ništa kupovao niti prodavao ali je ipak vrlo uspješan i cjenjen u svojem poslu. Pitanja su bila prilagođena kako bi razumio sve o čemu govorim i kako bi dao što bolje odgovore.

Najprije sam saznala s kime Marko uopće razgovara i pregovara kada je na radnom mjestu. Svakodnevno mora razgovarati sa dobavljačima koji mu dostavljaju velike količine materijala za proizvodnju. U početku je bilo teško pronaći dobavljača s kojim se može dogovoriti ali s godinama je naučio da je najsigurnije surađivati sa poznatim ljudima. Osim dobavljača, svakodnevno razgovara i sa kupcima koji imaju različite zahtjeve i želje koje je potrebno ispuniti, pogotovo kada je riječ o cijeni proizvoda i usluga.

Pitala sam ga je li čuo za pregovaračke taktike i što su one, odgovor je bio negativan, logično mu je da su to taktike koje se koriste tijekom pregovora ali nije upoznat sa tim pojmom. Kroz primjere je shvatio da neke taktike i on već godinama koristi. Naveo je kako je često pratio prijatelja kada je išao dogovarati poslove za svoje poduzeće, kako bi upoznao ljude ali i naučio kako se to radi.

Kao i svako poduzeće koje prodaje proizvode, tako i njegovo ima katalog sa cijenama. Prva mi je na pamet pala taktika Pisana riječ (str.28). Marko navodi kako često kupcima koji se žale na previsoke cijene ili žele popust, ponudi katalog i cjenik kako bi izabrali neku od ponuda. Govori kako su cijene tako određene i da on tu ne može puno pomoći. Ipak svjestan je toga da svakako

može ponuditi popust i izaći u susret starim kupcima iako to ne želi često prakticirati tako da se koristi tom taktikom.

Kroz razgovor o pregovorima sa dobavljačima otkrivam da se Marko susreće sa taktikom Dodatni zahtjev u posljednji čas (str.26). Odnosno dogovori cijenu i količinu robe sa dobavljačem dok on sutra dan nazove i kaže još cijenu prijevoza koju nije spominjao za vrijeme dogovora. Pitala sam ga zna li se obraniti od takve taktike i kako se ponaša kako se tako iznenada povećaju troškovi. Kaže da se gotovo uvijek mora složiti sa dobavljačem i prihvatiti ponudu ali je sljedeći put dosta oprezniji i ima više pitanja tijekom dogovora. Što se tiče odnosa sa kupcima, Marko se sjeća da su se događale situacije kada kupac nakon odrađenog posla pokušava sniziti cijenu usluge. Dodatni zahtjev u posljednji čas (str.26) je nešto što ga može jako naljutiti. Nakon nekoliko takvih situacija, sa svakim kupcem razgovara o svim detaljima i dogovara se točna cijena koja se ne može mijenjati.

Spomenula sam Marku nekoliko taktika Poigravanja (str.22), odmah se prepoznao u taktici Ovo je naša zadnja ponuda (str.24). Nekada jednostavno nema više strpljenja u pregovorima sa dobavljačima da mora reći kako je to njegova zadnja ponuda ili neće doći do sporazuma. Priznaje da je tu rečenicu često viđao u filmovima i odlučio primjenjivati u svojem poslovanju. Zadnja ponuda nekada bude prihvaćena a nekada i ne, Marko uvijek ostaje pri svojoj riječi i kada bude odbijen pregovori se prekidaju.

U situacijama kada cijena nije fiksna koristi taktiku Razliku podijeli (str.25). Kaže kako je to vidio od svojeg prijatelja kojega je pratio na neke od poslovnih sastanaka. Kada je sa suprotnom stranom teško postići sporazum jednostavno se nađu u sredini zahtjeva i tako se postigne dogovor. Također, ukoliko misli da će na taj način doći do dogovora, promišljeno poveća svoj zahtjev kako bi nakon podjele razlike ipak bio zadovoljan postignutim dogovorom. To znači da koristi i taktiku Visoki zahtjevi (str.20) u svojim pregovorima.

Zaključujem kako je poduzetniku Marku bio vrlo ugodan i zanimljiv razgovor na ovu temu iako nije imao nikakva znanja o tome te priznaje kako prije nije razmišljao na taj način o taktikama. Smatra da one nisu manipulativno sredstvo te da su zapravo dio svakog pregovora. Ljudi ih nesvjesno koriste i na taj način pokušavaju postići svoj cilj što ne znači da žele nauditi suprotnoj strani. Smatra kako su taktike korisne te da bi bilo poželjno znati nešto više o njima kako bi se znao obraniti na pravi način ali i postaviti prema sugovornicima. Marko navodi kako je do sada prepoznao taktike svojih sugovornika ali ne uvijek. Kroz iskustvo je stekao znanje o njima i naučio kako reagirati i predstaviti sebe tijekom pregovora da bi se postigao dogovor.

7.2. Slučaj 2

Sljedeći ispitanik na intervjuu je bio Zlatko, mladi poduzetnik koji je u procesu nasljeđivanja obiteljskog poduzeća. Njihova tvrtka postoji već oko 30 godina i osnovao ju je Zlatkov otac u mladim danima. Bave se proizvodnjom od lima te vrše usluge pokrivanja limom i postavljanjem limenih cijevi. Zlatko je završio srednju elektrotehničku školu te se obrazovao kako bi mogao raditi u obiteljskom poduzeću. Svoje znanje nije usmjerio prema upravljanju i vođenju poduzeća već prema radu u proizvodnji. Iako je to malo poduzeće sa 10-ak zaposlenika, potrebne su mu određene vještine za vođenje i upravljanje. Kao i prethodni ispitanik, često pregovara sa dobavljačima i kupcima. Navode iskustva i sa dobavljačima iz stranih zemalja tako da dobra komunikacija u njihovom poslu ima veliku ulogu. Zlatko iako bez adekvatnog obrazovanja, jako dobro vodi poduzeće i sve što zna o tome naučio je od svojeg oca. On ima dugi niz godina iskustva u radu sa ljudima i zna jako dobro kako se postaviti prema njima kako bi postigao dogovor.

Pojam pregovaračke taktike je poznat Zlatku od prije, priznaje da ne zna puno teorije o poslovanju i vođenju poduzeća ali je pročitao nekoliko knjiga i istraživao na internetu kako bi bio što bolje upoznao neke osnovne pojmove. Kaže da svakodnevno koristi pregovaračke taktike i da bez njih njegov posao nije moguć. Osobe koje ih ne koriste i koje gledaju samo na pošten dogovor smatra nesposobnima za poduzetnički posao. Misli kako su taktike korisne i pozitivne ali da ne treba vrijeđati ljude i stvarati od sebe negativnu osobu. Malo taktiziranja uvijek može pomoći i tako ga je otac učio poslovati.

Kaže kako je u njegovom poslu često prisutna situacija kada se dogovara oko cijene proizvoda pa se sa kupcem „nađe na pola puta“. Iako ne zna kako se ta taktika zove često je primjenjuje i smatra kako je vrlo korisna kako bi se zadržali dobri odnosi a ipak postigao dogovor.

Navodi kako je najzanimljivija situacija bila kada su on i otac koristili taktiku Dobar i loš momak (str.15). Otac mu je rekao kako da se ponaša tijekom pregovora i da on je taj koji će biti pozitivan i postaviti dobre zahtjeve. S druge strane otac je bio nervozan i ponudio dosta lošiju ponudu. Tada Zlatko nije znao zašto to točno rade i što će postići ali je njegov otac bio siguran u svoju taktiku. Na taj način su postigli dogovor i obje strane su bile zadovoljne.

Također, susretao se sa situacijama kada ga je otac samog slao na dogovore iako je znao da ne može bez njega ništa postići. To je bila taktika Nejasna ovlaštenja (str.16), Zlatko nije vlasnik i ne može postići dogovor bez oca ali je ipak vodio pregovore. Kaže da su tu taktiku

primjenjivali u situacijama kada nisu bili spremni na dogovor i kada nisu bili sigurni u svoju odluku pa su htjeli dobiti više vremena za razmišljanje i ponuditi još jedan sastanak. Prilikom takvih pregovora korištena je i taktika Varka o prioritetu ciljeva (str.19) gdje je Zlatko objašnjavao kako njegov otac ima neke važnije obaveze ali će doći na sljedeći sastanak.

Kao i prethodni poduzetnik, Zlatko se prepoznao u taktikama poigravanja. Njegova omiljena izjava je „ako nećete vi, hoće drugi“ (str.23), te je koristi kada mu pregovori nisu toliko važni, kada nema više vremena niti strpljenja za dodatne sastanke. Kaže da je ova taktika djelotvorna i da se većinom suprotna strana trgne i donese odluku o kupnji. Ponekad je dobro koristiti upečatljive rečenice kako bi se sugovornik osvijestio i na brzinu donio odluku.

Prepoznaje kako je u nekoliko situacija on upao u zamku i susreo se s taktikom Vremenski tjesnac (str.21). Dobavljači danima i tjednima odgađaju sastanke i pozive dok je on bespomoćan i ne može nastaviti proizvodnju bez njihove pomoći. Nakon nekog vremena žure sa dogovorom iako nisu svi detalji razjašnjeni. Shvatio je što treba napraviti nakon takvog iskustva, sa svakim dobavljačem se pravi plan sastanka i vrijeme potrebno da se odradi posao.

Zlatko se u razgovoru sa kupcima također susreće sa taktikom Dodatni zahtjev u posljednji čas (str.26). Kupci nakon završenog posla žele sniziti cijene zato što su poznanici, prijatelji, dugo se poznaju i slično. Priznaje da često zna popustiti u takvim situacijama zato što je to i njegov otac radio pa ne želi da kupci steknu dojam kako je on lošiji od prethodnog vlasnika, nastoji zadržati dobre odnose sa svima.

Zlatko smatra da jako dobro zna komunicirati te isto tako i koristiti pregovaračke taktike. Otac ga je podučio svemu što mu je potrebno iako se nekada ne slaže sa njim vjeruje kako su njegovi savjeti jako dobri. Smatra da svatko koristi taktike i da je to način postizanja poslovnih dogovora. Misli da će s vremenom uključiti u primjenu još neke od taktika ali vjeruje kako zna dobro odgovoriti na sve ono s čime se susreće sa dobavljačima i kupcima.

7.3. Slučaj 3

Sljedeći ispitanik je Karlo koji je već 11 godina direktor vlastitog poduzeća koje se bavi edukacijama odnosno obrazovanjem bez izdavanja diploma Ministarstva obrazovanja. Karlo se poduzetništvom bavi već 14 godina te planira nastaviti djelovati u tom smjeru, prema struci on je magistar ekonomije i trenutno doktorant na Menadžmentu na Ekonomskom fakultetu. Vrlo je zanimljiva osoba za ovo istraživanje zbog svojeg obrazovanja, posla kojim se bavi ali i

osobama s kojima svakodnevno pregovara. Navodi kako u svemu što radi uključuje pregovore a najčešće je to sa dobavljačima i zaposlenicima. Njegovo poduzeće je poznato po tome da je dosta zaposlenika prijatelj direktora i da funkcioniraju kao jedna velika obitelj. S njima najčešće pregovara o plaći, cijeni satnice i ostalim stvarima bitnim za funkcioniranje posla.

Pojam pregovaračke taktike je Karlu poznat od prije te smatra da se odnosi na pripreme koje treba obaviti prije pregovora i znati točno što se želi postići. Pomoću taktika može postići minimalnu prihvatljivu razinu dogovora u bilo kojem pregovaranju. Smatra da je najbitnija pregovaračka taktika priprema odnosno prikupljanje relevantnih informacija, primjerice ako ima sastanak sa dobavljačem trudi se saznati kakva su njegove cijene, ima li dovoljno vremena, koliko mu je bitan sam dogovor i u odnosu na to postavlja svoju taktiku. Uvjeren je kako takav pristup nije manipulacija, njegov cilj je da obje strane budu zadovoljne pregovorima jer je to najbitnije u dugoročnom poslovanju. Karlo nije osoba koja može sebi dozvoliti da ispregovara bolje uvjete za sebe a da se pri tome druga strana uvrijedi, bez obzira radi li se o kupcu, dobavljaču ili nekom drugom. Navodi kako je pregovaračke taktike naučio iz iskustva, prakticirao ih je od malena iako nije zna da postoje. Kroz studiranje je dosta toga o taktikama naučio na kolegiju Pregovaračke vještine gdje je stekao znanje kroz primjere i modele taktika te tako usavršavao ono što je već od prije znao.

Karlo smatra kako je taktika ključna u pregovaranju za ostvarivanje boljeg rezultata, pripremljena taktika je već pola odrađenog posla, stoga je vrlo važna za svakog poduzetnika. Ispitanik koristi taktike Poigravanja (str.22) onda kada to situacija dopusti, navodi kako taktika Sada ili nikada (str.23) nekada može uroditi plodom ukoliko ta izjava nije lažna, sve ono što je laž ne može biti dugoročno dobro.

Na pitanje o taktici Dodatni zahtjev u posljednji čas (str.26) ispitanik odgovara kako se nekoliko puta susretao s njom u razgovoru sa svojim klijentima. Smatra da na takve dodatne zahtjeve treba pristati ukoliko oni nisu previše značajni te ne treba tražiti dodatni pregovor zbog tog dodatnog ustupka. Važno je da sam procijeni smije li napraviti takav dodatni ustupak kupcu i može li sebi dopustiti da izgubi tog klijenta.

Karlo često koristi taktiku Razliku podijeli (str.25) te kaže da je važno postaviti dobar zahtjev ukoliko želi ostvariti dobre i prihvatljive uvjete za sebe te da je i u ovoj taktici najvažnija priprema pregovarača. Također, ukoliko ponudi previsoku ili prenisku cijenu za određeni dogovor, to ne smatra manipulacijom već prihvatljivom i normalnom situacijom.

Karlo koristi taktiku Pisana riječ (str.28) te često nije spreman mijenjati primjerice isprintane cjenike niti one dogovore koji su zapisani. Ipak događaju se situacije kada mora popustiti i ne može biti fiksiran, važno je ostaviti prostor za dogovore a ne slijepo se držati onog napisanog. Također, u svojim pregovorima koristi taktiku Vremenski tjesnac (str.21) jer smatra da je ta taktikva vrlo dobra i uz nju se može postići bolji rezultat, ona je samo dio taktika koje primjenjuje sa svojim sugovornicima.

Ispitanik navodi kako je kroz iskustvo naučio prepoznavati korištenje taktika kod svojih sugovornika. Sjeća se situacije kada je jedna zaposlenica htjela povisiti svoju satnicu, prepoznao je da je svjesno postavila višu cijenu iako je znala kolika je prosječna satnica i koliko najviše može dobiti novaca. Prepoznao je njezinu taktiku te spremno dogovorio na nju postavljanjem niže satnice od one prosječne kako bi zaposlenica bila svjesna da na taj način neće postići svoj cilj. Na kraju su se dogovorili oko cijene koja ja bila zadovoljavajuća za obje strane. Inače, Karlo kada primijeti korištenje taktike kod druge strane, trudi se mudro prilagoditi ozračju pregovora i postaviti se da u konačnici ne dođe do prekida pregovora i ne postizanja dogovora. Vrlo mu je važna priprema kako bi se koristio pravim argumentima i tako branio svoje stavove, tada mu je užitak pregovarati sa kvalitetnom osobom koja nije agresivna već traži kompromis. Kada se nađe u takvoj situaciji tehnike pregovaranja su korektne i veliko mu je zadovoljstvo doći do dogovora. Ujedno, navodi kako želi još više saznati o pregovaračkim taktikama jer ih koristi svakodnevno i to je njegovo područje interesa te smatra da mu je znanje o njima vrlo korisno za poslovanje.

7.4. Slučaj 4

Ispitanica koja je također odgovorila na pitanja o korištenju i poznavanju pregovaračkih taktika je Kristina, magistrica ekonomije. Direktorica je marketinga u poduzeću koje se bavi proizvodnjom i ponudom svih vrsta dioptrijskih naočala za korekciju vida, sunčanih naočala i kontaktnih leća. Kristina je zanimljiva osoba koja sudjeluje u ovom istraživanju zato što je pretpostavka da ima teorijskog znanja o pregovaranju i pregovaračkim taktikama te da ih svjesno primjenjuje u svakodnevnom radu. Zaposlena je kao direktorica već 3 godine te je zbog toga stekla iskustva u pregovaranju. Navodi kako najčešće pregovara s agencijama, dobavljačima, medijima i zaposlenicima. Širok i raznolik je krug ljudi s kojima treba pregovarati i postići sporazum.

Kristina definira taktike kao tihe sluge strategiji pregovaranja i nužan dio pregovaračkog posla, za nju su to isplanirani postupci kojima se provode strateške namjere. Kaže kako često koristi taktike kako bi postigla svoj cilj ili odradila projektni zadatak sa timom na način da detaljno ispregovaraju obveze svakog člana tima kako bi projekt bio uspješan. Nakon jako dobre analize o tome što su taktike i kada ih primjenjuje ispitanica tvrdi da je o njima učila za vrijeme studiranja na Ekonomskom fakultetu te da je svo potrebno znanje stekla kroz obrazovanje. Naravno, svoje znanje o taktikama pregovaranja veže i uz iskustvo stečeno radom u poduzeću i pregovaranjem sa ljudima o različitim potrebama. Mišljenja je kako su taktike potrebne u pregovorima, posebno u završnim fazama kada mogu biti ključne oko dogovora za velike projekte.

Ispitanica tvrdi kako se ne koristi taktikama Poigravanja (str.22) u svom poslu i poslovnoj komunikaciji, ne misli kako su takve izjave prikladne i profesionalne za njezine sugovornike. Često se susreće sa taktikom Dodatni zahtjev u posljednji čas (str.26) gdje partneri postavljaju dodatne zahtjeve ali ona se trudi postići obostrano zadovoljstvo s ciljem što bolje buduće suradnje te želi udovoljiti i tim dodatnim zahtjevima ako je to moguće i povoljno za poduzeće za koje radi. Od svih pregovaračkih taktika, najčešće koristi taktiku Razliku podijeli (str.25) pri čemu se sa agencijama i dobavljačima dogovara oko cijena ili materijala. Navodi kako su ljudi često spremni na takav potez, očekuju ga i lako prihvaćaju te se na taj način uvijek postigne dogovor povoljan za obje strane.

Također, u njezinom poslu se koristi taktika Pisana riječ (str.28), postoje preporučene maloprodajne ili veleprodajne cijene koje su cjenik koji je nepromjenjiv i koristi se kao startna pozicija prije samih pregovora oko dodatnih rabata i slično. Često nije spremna na mijenjanje onoga što je zapisano i unaprijed određeno iako je svjesna da može učiniti ustupak ili ponuditi popust klijentima. Taktika Vremenski tjesnac (str. 21) se ne koristi često u pregovorima sa Kristinom. Uvijek nastoji biti maksimalno pravedna i profesionalna, te ne odgađa sastanke namjerno. Kada ima ugovoren sastanak pripremi se za njega te nastoji se uvijek držati dogovora.

Ispitanica navodi kako sa svojim iskustvom može prepoznati taktičko pregovaranje te se zna postaviti u takvoj situaciji i prikladno odgovoriti. Uglavnom se dobro snalazi kada prepoznaje taktike kod svojih sugovornika. Zna da mora ostati mirna i na raditi nepromišljene poteze. Uvijek se može pronaći rješenje a ukoliko suprotna strana ne odustaje od taktiziranja i zahtijevanja za postizanje vlastitih ciljeva pregovori se mogu i prekinuti. Ispitanica također

navodi kako joj je tema u pregovaračkim taktikama zanimljiva i važna te bi htjela dodatno saznati o tome, posebno o tehnikama obrane od pojedinih taktika.

8. Zaključak

Nakon provedene teorijske analize o pregovaranju i pregovaračkim taktikama i analize primarnog istraživanja korištenja pregovaračkih taktika kod poduzetnika javlja se poveznica između ta dva dijela. Može se zaključiti kako pregovarači poduzetnici često koriste pregovaračke taktike te ne mogu postizati dogovore bez njihove primjene. Nesvjesno primjenjuju taktike koje ih dovode do postavljenih ciljeva. Veliki broj taktika koji je objašnjen u radu se svakodnevno primjenjuje u poslovnim pregovorima.

U radu je objašnjena teorijska podloga i taktike pregovaranja zajedno sa savjetima koju protu taktiku koristiti. Zadovoljen je cilj rada te su pojašnjeni načini kako u tvrdim pregovorima koristiti taktike i odgovoriti na njih te ipak postići zadovoljavajući dogovor.

U skladu sa provedenim primarnim istraživanjem, ispitanici su dali vrijedne odgovore o tome koliko i na koji način koriste pregovaračke taktike te kako reagiraju na njih. Može se zaključiti kako na samo znanje o pregovaračkim taktikama utječe obrazovanje pregovarača poduzetnika. Ispitanici koji su završili ekonomski fakultet jako dobro poznaju teoriju o taktikama te ih svjesno primjenjuju kako bi postigli svoje ciljeve. S druge strane, ispitanici koji se tijekom obrazovanja nisu susretali sa tim pojmom također primjenjuju taktike u poslovanju ali ne znaju ih dobro objasniti, oni su znanje stekli iskustvom, upijali su savjete starijih kolega ili su sami shvatili način kako da postignu dogovor ili cilj svojeg poduzeća. Ujedno, pregovarači sa većim znanje o taktikama znaju prikladnije odgovoriti na prepoznatu taktiku kod sugovornika. Razumiju da je korištenje određene taktike samo pokušaj, igra snalažljivosti te je ne shvaćaju osobno. S druge strane, neki od ispitanika nisu u mogućnosti pravilno odgovoriti na taktiku zbog čega dolazi do prekidanja pregovaranja i ne postizanja dogovora. Najčešće korištena taktika je taktika Razliku podijeli koju poduzetnici primjenjuju svakodnevno. Može se zaključiti kako im je ta taktika prihvatljiva, podrazumijeva dogovor i obje strane pregovarača je lako prihvaćaju. Nakon razgovora sa svim ispitanicima može se zaključiti kako su zainteresirani za ovu temu, shvaćaju koliko znanje i iskustvo o pregovaračkim taktikama može biti presudno za njihovo poslovanje. Iskazali su volju da žele znati nešto više o tome, pročitati korisne savjete i primjere koji im mogu pomoći prilikom pregovaranja.

Iako je istraživanje u sklopu ovog diplomskog rada fokusirano na nekoliko poduzetnika, doneseni su vrijedni zaključci na temelju njihovog znanja, razmišljanja i iskustva. Istraživanje o primjeni pregovaračkih taktika kod poduzetnika može se poboljšati i prošiti tako što se ispita i

analizira veliki broj poduzetnika pregovarača. Također, potrebno je pobuditi zanimanje u njima za ovu temu te pomoći im da shvate važnost poznavanja teorije o pregovaračkim taktikama kako bi njihovi pregovori bili uspješniji.

Literatura

Biondić Vince, D., (2012). *Kako uspješno pregovarati i povećati svoju vrijednost, napredovati, te zaraditi više!:* vodič za vrhunske pregovarače, Zagreb: Biondi

Čeliković, V. I., Čizmadija, I. (2012). *Pregovaračke vještine poduzetnika u odnosima s javnošću*. Učenje za poduzetništvo, 2 (1), 273-280, dostupno na:

<https://hrcak.srce.hr/130202> [pristupljeno: 9. svibnja 2021.]

Hercigonja, Z., (2017). *Poslovni pregovori u intelektualnom okruženju*, Varaždin, dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/907770.Poslovni_pregovori.pdf [pristupljeno: 17. travnja 2021]

Lewicki, R.J., Saunders, D. M., Barry, B., (2009). *Pregovaranje*, 5. izdanje. Mate.d.o.o

Markota, A. (2019). *Poslovno-pregovaračke taktike u obrazovanju*, diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, dostupno: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:262445> [pristupljeno: 19. travnja 2021]

Menard, R., (2010). *Negotiation Tactics and Counter, Purchasing and negotiation training*, dostupno na: <http://purchasingnegotiationtraining.com/purchasing/negotiation-tactics-and-counter-tactics-part-i/> [pristupljeno: 31. svibnja 2021.]

Nierenberg, J., Ross, I. S., (2005). *Tajne uspješnog pregovaranja*, Školska knjiga, Zagreb

Petar, S., (2001). *Razgovarajte s crnim vragom i zadržite bijela krila*, Andromeda, Rijeka

Poslovni forum, *Osnove pregovaranja*, dostupno na:

http://www.poslovniforum.hr/management/osnove_pregovaranja.asp [pristupljeno: 22. travnja 2021.]

Pošćić, A. (2008). *'Pojam poduzetnika u europskom pravu tržišnog natjecanja'*, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29(2), str. 917-939., dostupno na:

<https://hrcak.srce.hr/40708> [pristupljeno: 31. svibnja 2021.]

Segetlija, Z.,(2009). *Poslovno pregovaranje*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku

Tkalec, Z. (2011). *'Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja'*, *Učenje za poduzetništvo*, 1(1), str. 35-43. dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130086> [pristupljeno: 31. svibnja 2021.]

Tomašević Lišanin, M. (2004). *Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost*, Zagreb: Ekonomski fakultet, 143-158, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26200> [pristupljeno: 22. travnja 2021.]

Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N., (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*, Zagreb: Ekonomski fakultet, dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/987272.Principi_prodaje.pdf [pristupljeno: 7. svibnja 2021.]

Tudor G.,(2009). *Veliki poslovni pregovori: tips & tricks: na temeljima strategije principijelnog pregovaranja*, Zagreb: M.E.P. Zagreb

Tudor, G., (1992). *Kompletan pregovarač: umjeće poslovnog pregovaranja*, Zagreb: MEP Consul

Vukmir, B., (2001). *Strategija i taktika pregovaranja*, Zagreb: RRif – plus

Wal-Mart. (2018). *6 Ways Walmart Made its Mark in Retail History*, dostupno na: <https://corporate.walmart.com/newsroom/heritage/20141105/6-ways-walmart-made-its-mark-in-retail-history> [pristupljeno: 15. svibnja 2021.]

Popis tablica

Tablica 1 Tehnike pregovaranja; izrada autora	6
---	---

Prilog 1

Pitanja za intervju

Napomena: pitanja su bila prilagođena svakom poduzetniku uz dodatna objašnjenja i primjere

1. Koja je djelatnost vaše tvrtke?
2. Koje je vaše radno mjesto?
3. Koliko dugo se bavite ovim poslom?
4. Koji je vaš stupanj obrazovanja?
5. Je li u vašem poslu prisutno pregovaranje?
6. S kim najčešće pregovarate (s dobavljačima, kupcima, zaposlenicima)?
7. Jeste li čuli za pojam pregovaračke taktike, ako jeste što je to?
8. Primjenjujete li vi pregovaračke taktike, koje?
9. Gdje ste čuli za njih, je li vam netko pokazao neku taktiku?
10. Što mislite o taktikama, jesu li potrebne u pregovorima?
11. Koriste li taktike poigravanja?
12. Imaju li vaši kupci ili dobavljači dodatne zahtjeve nakon postignutog dogovora?
13. Jeste li se nekada u poslovanju „našli na pola puta“ sa pregovaračem?
14. Imate li zapisane cijene i zahtjeve svojih proizvoda i usluga, jeste li ih spremni mijenjati ili koristite taktiku pisana riječ?
15. Glumite li nekada da ste loša osoba kako bi postigli cilj?
16. Odgađate li namjerno sastanke ili dajete malo vremena suprotnoj strani za postizanje dogovora?
17. Zna li prepoznati taktike kod drugih i odgovoriti na njih?
18. Kako vi reagirate kada netko od sugovornika koristi taktiku?
19. Želite li saznati nešto više o taktikama?

