

# Vještine pregovaranja: pregovaračke tehnike i pregovaračke strategije

---

Misir, Eva

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:374210>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-29**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Marketing

Eva Misir

**Vještine pregovaranja: pregovaračke tehnike  
i pregovaračke strategije**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Marketing

Eva Misir

**Vještine pregovaranja: pregovaračke tehnike  
i pregovaračke strategije**

Završni rad

**Kolegij: Poslovno komuniciranje**

JMBAG: 0010229311

email: [emisir@efos.hr](mailto:emisir@efos.hr)

Mentor: prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Komentor: Bruno Mandić, mag.oec.

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Marketing


Eva Misir

**Negotiation skills: negotiation techniques  
and negotiation strategies**

Final paper

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Eva Misir

**JMBAG:** 0010229311

**OIB:** 00151790208

**e-mail za kontakt:** evamisir8@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski studij, smjer Marketing

**Naslov rada:** Vještine pregovaranja: pregovaračke tehnike i pregovaračke strategije

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** prof.dr.sc. Jerko Glavaš

U Osijeku, \_\_\_\_\_2022.\_\_\_\_\_ godine

Potpis Eva Misir

## **Vještine pregovaranja: pregovaračke tehnike i pregovaračke strategije**

### **SAŽETAK:**

Rad opisuje poslovno komuniciranje koje je usko vezano za pregovaranje. Poslovno komuniciranje je iznimno važan proces koji se odvija u svakodnevnom poslovanju razmjenu i obradom te analiziranjem informacija unutar organizacije. Proces same komunikacije odvija se unutar organizacije te u takvom procesu sudjeluju svi djelatnici organizacije dok u vanjskoj organizaciji sudjeluju samo određeni članovi organizacije. Kako bi protok informacija u samom procesu komuniciranja uspješno funkcionirao potrebna je osoba koja šalje informacije tj. pošiljalatelj i osoba koja prima informacije tj. primatelj. Proces komunikacije uspješno ne može funkcionirati bez obje osobe, također kako bi sama komunikacija bila uspješno provedena potrebno je poštivati svih pet načela komunikacije. Pregovaranje kao dio komunikacijskog procesa jest rješavanje bilo kakvih sukoba ili interesa dviju različitih strana s naglaskom na poštivanju različitosti mišljenja sugovornika. U svakodnevnicima često se susretno pregovaranje koje je spontanog karaktera, no u poslovnom svijetu koristi se organizirano pregovaranje na kojemu će biti naglasak u ovome radu. Kako bih se ostvarili ciljevi pregovaranja koriste se strategije pregovaranja upotrebom organizacijskih i psiholoških čimbenika. Također, od iznimne važnosti su i taktike pregovaranja koje za razliku od strategija naglasak stavljaju na manje bitnim čimbenicima.

**Ključne riječi:** vještine pregovaranja, pregovaračke tehnike, strategije pregovaranja, poslovno komuniciranje

## **Negotiation skills: negotiation techniques and negotiation strategy**

### **ABSTRACT:**

This final paper describes business communication that is closely related to negotiation. Business communication is an extremely important process that takes place in everyday business by exchanging, processing and analyzing information within the organization. The process of communication itself takes place within the organization and in such a process all employees of the organization participate, while in the external organization only certain members of the organization participate. In order for the flow of information in the communication process to function successfully, a person who sends information, i.e., a sender, and a person who receives information, i.e., a recipient, are needed. The communication process cannot function successfully without both persons, also in order for the communication itself to be successfully carried out, it is necessary to respect all five principles of communication. Negotiation as part of the communication process is the resolution of any conflicts or interests of two different parties with an emphasis on respecting the differences of opinion of the interlocutors. Negotiation, which is of a spontaneous nature, is often encountered in everyday life, but in the business world, organized negotiation is used, which will be emphasized in this paper. In order to achieve the goals of negotiation, negotiation strategies are used using organizational and psychological factors. Also of great importance are the tactics of negotiation, which, unlike strategies, emphasize less important factors.

**Keywords:** negotiation skills, negotiation techniques, negotiation strategies, business communication

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Metodologija rada</b> .....	2
2.1. Sadržaj i struktura rada .....	2
<b>3. Poslovno komuniciranje</b> .....	3
3.1. Oblici poslovnog komuniciranja .....	4
3.2. Načela uspješne komunikacije.....	6
<b>4. Pregovaranje</b> .....	7
4.1. Faze i obilježja pregovaračkog procesa .....	9
4.2. Tipovi pregovarača.....	10
4.3. Pregovarački tim.....	11
<b>5. Pregovaračke strategije</b> .....	12
5.1. Strategija „tvrdog“ („čvrstog“) pregovaranja.....	13
5.2. Strategija pozicijskog pregovaranja .....	14
5.3. Strategija „mekog“ pregovaranja .....	15
5.4. Fiktivno pregovaranje .....	15
5.5. Strategija pregovaranja po načelima.....	16
<b>6. Pregovaračke taktike</b> .....	17
6.1. Dobar dečko, loš dečko.....	17
6.2. Ograničene ovlasti .....	18
6.3. Emotivni pritisak ili igranje na kartu emocija .....	18
6.4. Ograničeni proračun .....	19
6.5. Niske lopte ili nisko gađanje .....	19
<b>7. Rasprava</b> .....	20
<b>8. Zaključak</b> .....	21
<b>Literatura</b> .....	22



## 1.Uvod

Cilj ovog završnog rada jest prvo uvesti čitatelje u temu tako što će se opisati poslovno komuniciranje kao proces od kojega sve kreće pa tako i samo pregovaranje, zatim predstaviti čitatelju zašto je važno poznavanje samih vještina pregovaranja, preciznije pregovaračkih tehnika i pregovaračkih strategija. Svrha je razraditi, opisati te analizirati pet pregovaračkih strategija kao i pet pregovaračkih tehnika s pretpostavkom da je sam proces pregovaranja ključan i važan dio procesa pregovaranja te presudan u bilo kojim poslovnim pregovorima. Sam pojam pregovaranja seže u daleku prošlost te dolazi iz svakodnevnog govora kao što se može vidjeti iz mišljenja autora: „Vjerojatno smo do sada više puta čuli ili i sami postali svjesni činjenice da pregovaramo gotovo svakoga dana, bilo u kući sa svojim najbližima, bilo u trgovini, na tržnici ili na radnom mjestu oko tisuću sitnica, ali nekada i veoma važnih i krupnih pitanja. Prisjetimo se da i sa malom djecom vrlo često, a nekada i vrlo intenzivno, moramo pregovarati.“ (Lamza- Maronić, Glavaš, 2008:82). Zbog pojave pregovaranja u svakodnevnicima pojavljuju se brojni autori sa stručnom literaturom koja ima za svrhu upoznavanje s pregovaranjem kao procesom koji je dio komunikacije ali na ispravan način koristeći valjane pregovaračke strategije i pregovaračke tehnike. U prvom dijelu rada analizirat će se i opisati poslovno komuniciranje kao proces od kojeg poslovno komuniciranje kreće. Kao jednim od najvažnijih oblika komunikacije smatraju se verbalna komunikacija, neverbalna komunikacija, pismena komunikacija i e-komunikacija. S ciljem komuniciranja na ispravan način koristi se pet načela komunikacije koja će se također opisati a to su načelo jasnoće, jezgrovitosti, omeđenosti sadržaja, točnosti i oblikovanja. Drugi dio rada stavlja naglasak na same vještine tj. tehnike i strategije. Pregovaračke strategije usredotočuju se na temeljne čimbenike a to su organizacijski i psihološki čimbenici. Pregovaračke strategije koje će se analizirati su sljedeće: strategija „tvrdog“ pregovaranja, strategija, strategija pozicijskog pregovaranja, strategija „mekog“ pregovaranja, strategija fiktivnog pregovaranja, strategija pregovaranja po načelima. Prema mišljenju ovog autora (Segetlija,2010.) za razliku od pregovaračkih strategija, pregovaračke taktike usredotočene su na neke manje važne čimbenike. „No, kod pregovaranja se upotreba taktike ponekad smatra manje prihvatljivom zbog njezine pragmatičnosti, budući da njome ne moramo još otkriti prave namjere.“ ( Segetlija,2010: 49). Također teza koja govori o važnosti pregovaranja i njegovu doprinosu u komunikaciji jest sljedeća. Lamza- Maronić, Glavaš (2008.) smatraju da iako su pregovori jedna od najpopularnijih strategija rješavanja konflikata, oni se često koriste i kada konflikta nema, već se pokušavaju uskladiti postojeće razlike.

## **2. Metodologija rada**

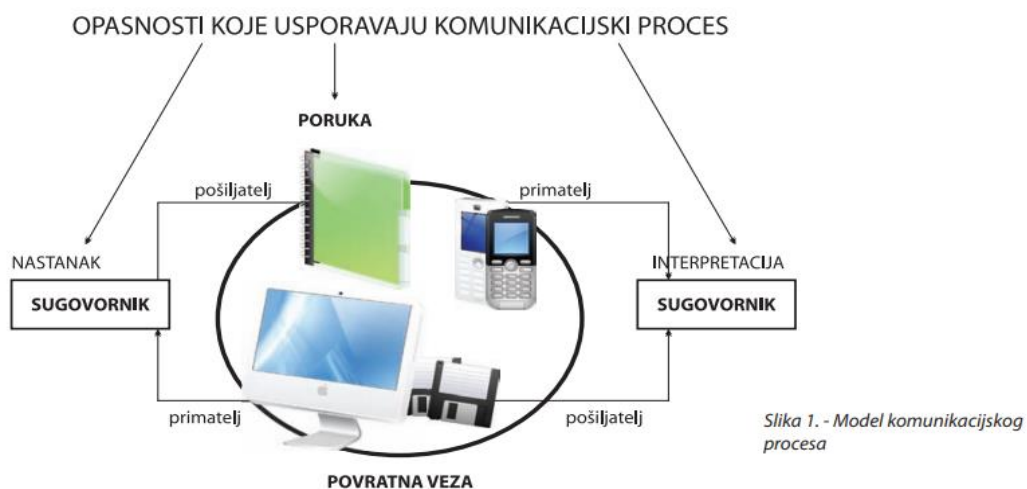
Prilikom pisanja ovog završnog rada koristile su se četiri metode znanstvenog istraživanja. To su metode deskripcije, dedukcije, analize i induktivna metoda. Metoda deskripcije je metoda kojom se opisuju razni procesi u društvu i prirodi, također to je metoda koja ne ovisi o znanstvenim objašnjenjima i tumačenjima. Ova metoda u radu se koristila kako bi se opisali i objasnili osnovni pojmovi, oni koji su napisani u naslovu a to su pregovaračke tehnike i pregovaračke strategije te sam proces poslovnog komuniciranja kao pojam usko vezan uz pregovaranje koje je ključan pojam ovog rada. Kako bi se široki pojmovi poput pregovaračkih tehnika i pregovaračkih strategija razložili na manje podatke i jednostavnije dijelove te kasnije detaljnije analizirali koristi se metoda analize. Analiziranjem pojedinačnih činjenica dolazi se do zaključka o općim činjenicama te se u takvim slučajevima u radu koristila induktivna metoda. Prilikom davanja vlastitog mišljenja u raspravi te na samom kraju rada prilikom zaključivanja koristila se metoda dedukcije na način da se temeljem vlastitog mišljenja stvara zaključak.

### **2.1. Sadržaj i struktura rada**

U prvom dijelu rada kao uvod u temu predstaviti će se pojam poslovnog komuniciranja. U poglavlju o poslovnom komuniciranju predstaviti će se oblici poslovnog komuniciranja a to su verbalna komunikacija, neverbalna komunikacija, pismena komunikacija i e- komunikacija. U drugom dijelu prvog poglavlja objasniti će se pet osnovnih načela komuniciranja a to su : načelo jasnoće, jezgrovitosti, omeđenosti sadržaja, točnosti i oblikovanja. Naglasak u radu stavlja se na pojam pregovaranja te na poglavlja pregovaračke strategije i pregovaračke taktike. U poglavlju o pregovaračkim strategijama predstaviti će se te detaljno analizirati strategija „tvrdog“ pregovaranja, strategija, strategija pozicijskog pregovaranja, strategija „mekog“ pregovaranja, strategija fiktivnog pregovaranja i strategija pregovaranja po načelima. U poglavlju o pregovaračkim taktikama opisati će se sljedeće taktike: dobar dečko, loš dečko, ograničene ovlasti, emotivni pritisak ili igranje na kartu emocija, ograničeni proračun i niske lopte ili nisko gađanje. U raspravi će se diskutirati o temi rada te će autorica dati svoj osvrt o cijelom radu. Sinteza cijelog rada predstavlja se u zadnjem poglavlju, u zaključku.

### 3. Poslovno komuniciranje

Pojam poslovnog komuniciranja označava proces prenošenja, analiziranja, obrade raznih poslovnih informacija i ideja koji se odvija unutar neke organizacije s ciljem donošenja poslovnih odluka te uvođenja poslovnih odluka u organizaciju. Sama riječ komunikacija prema riječima autora (Lamza- Maronić, Glavaš, 2008:8.) dolazi od latinskih riječi comunis, ae, f. što znači zajednički, odnosno communicare što znači učiniti općim, uopćiti. Naglasak u poslovnom komuniciranju stavlja se na informaciju. Cilj je informaciju podijeliti sa sugovornikom/ poslovnim partnerom poštujući norme i načela samog procesa komuniciranja. Gledajući na samu komunikaciju globalno ona označava razmjenjivanje misli, osjećaja, informacija, stavova sa sugovornikom koji može biti poslovni partner, član obitelji ili prijatelj. U samoj poslovnoj komunikaciji naglasak se stavlja na poslovni svijet što bi značilo stručno izražavanje prilikom komuniciranja te poštivanje načela. Za proces komunikacije potrebne su dvije osobe koje međusobno razmjenjuju informacije a ono što proces komunikacije čini posebnim su individualnost u iznošenju informacija, dok različitosti koje su moguće u svakom procesu komunikacije mogu dovesti do konflikata i nesporazuma u procesu komunikacije. Kako bi poslovna komunikacija tekla ispravnim tokom potrebno je na pravilan način iznositi svoje stavove sugovorniku, koristeći više od jedne rečenice ali ne treba ni pretjerivati. Također, potrebno je sve informacije iznositi na jasan način kako sugovornik ne bi krivo protumačio informacije. Sam proces komunikacije složen je i moguće je da se pojave određene opasnosti koje mogu promijeniti komunikacijski proces. Tijek komunikacijskog procesa prikazan je na slici 1. , potencijalne opasnosti se mogu pojaviti u bilo kojem dijelu.



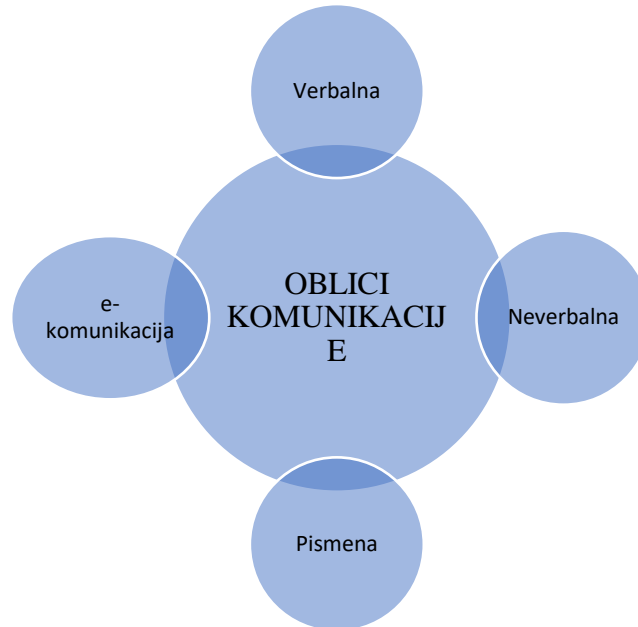
Slika 1. - Model komunikacijskog procesa

Slika 1 - Model komunikacijskog procesa (Lamza- Maronić, Glavaš, 2008:10)

### 3.1. Oblici poslovnog komuniciranja

Oblici poslovne komunikacije su verbalna komunikacija, neverbalna komunikacija, pismena komunikacija i e-komunikacija.

Grafikon 1: Oblici komunikacije



Izvor : izrada autora ( Misir, 2022.)

“ Komunikacija je vrlo važan dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sustava. Prenosjenje poruka, vođenje korespondencije, razmjena i obrada informacija, izdavanje i primanje naloga među strukturama u organizaciji, kontakti s poslovnim partnerima, javnošću, itd. – sve to sačinjava sustav komuniciranja, bez kojega organizacija ne bi mogla poslovati. Poslovna se komunikacija realizira:

- unutar organizacije (proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije)
- izvan organizacije (proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije).“ (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:18).

Verbalna komunikacija je najčešći oblik komunikacije, kako u svakodnevnom govoru tako i u poslovnom komuniciranju. Verbalni oblik komunikacije predstavlja usmeno prenošenje informacija, misli i stavova između najmanje dva sugovornika. Način na koji se koristi verbalna komunikacija jest uglavnom razgovor, rasprave ili poslovni javni govori. Kod verbalne komunikacije ističe se jezik kao glavno sredstvo komunikacije. Nedostatak neverbalne komunikacije jest što ne ostavlja uvijek pismeni trag pa u poslovnom svijetu pa nekad može

biti uzaludna zbog prekobrojnih informacija koje se procesuiraju pa neke mogu biti zaboravljene. Verbalna komunikacija sastoji se od formalnog usmenog izražavanja i neformalnog usmenog izražavanja. Formalno usmeno izražavanje kao što se može zaključiti iz samog naziva označava stručno tj. službeno prenošenje informacija unutar neke organizacije u poslovnom okruženju. Formalno izražavanje odvija se između svih razina u poslovnom okruženju te je zbog toga moguće iskrivljavanje prvobitne informacije. Formalno izražavanje se odvija između mnogo različitih razina u poslovnom okruženju za razliku od neformalnog usmenog izražavanja koje je karakteristično između osoba koje rade na istoj razini u poslovnom okruženju. Označava neslužbeno i neformalno prenošenje informacija te se često podrazumijeva kao dodatak ili nastavak formalnom izražavanju. Sljedeći oblik poslovnog komuniciranja je neverbalna komunikacija. „Kontakti - neverbalni izričaj nadopunjuje usmeno izražavanje komuniciranjem „...bez izgovorenih riječi“. Najčešće prenosi emocije, stavove, trenutno raspoloženje, osjećaje, mišljenja sugovornika koji u komunikacijskom događaju sudjeluju.“ (Lamza- Maronić, Glavaš, 2008:23). Neverbalna komunikacija nadopunjuje verbalnu uz pomoć pokreta dijelovima tijela, izrazom lica, tonom glasa, držanjem tijela. Ono što karakterizira neverbalnu komunikaciju je to što se može dogoditi nesvjesno tj. prilikom komunikacije neke stvari se dogode iz navike, ne možemo ih kontrolirati. No, vježbom se govori tijela mogu naučiti kontrolirati kako bi cijeli proces komunikacije bio na poslovnoj razini iako nikad nije moguće naučiti kontrolirati govore tijela u potpunosti. Jedan od najsuvremenijih i najnovijih oblika komunikacije je zasigurno elektronska komunikacija ili e-komunikacija koja je rezultat najnovijih tehnologija današnjeg svijeta. Elektronsku komunikaciju, za razliku od ostalih oblika poslovnog komuniciranja ističe brzina prijenosa informacija, niži troškovi, jednostavno korištenje. U Elektronskoj komunikaciji izdvaja se računalo kao najvažnije sredstvo uz pomoću kojeg se odvija elektronska komunikacija uz sve ostale pametne uređaje. Današnji poslovni svijet bi bio potpuno drugačiji bez upotrebe računala. Troškovi bi bili veći, događale bi se i greške u poslovanju zbog sporog protoka informacija, sam rad u bilo kojoj organizaciji bi bio puno teži jer bi se sve odvijalo uz pomoć papira. Zahvaljujući današnjim tehnologijama rad je uz računalo je puno brži i efikasniji. Uz pojavu računala veže se i pojava interneta te razvoj elektroničke pošte koja je danas jedan od najučestalijih oblika komunikacije u poslovnom svijetu. Kako svi oblici komunikacije nose određeni rizik tako nosi i e- komunikacija. Iz samog početka su to bili virusi ili crvi, no danas je učestala i pojava hakera kojima je za cilj krađa podataka te je iz tog razloga za svaku organizaciju od velikog značaja važna jaka informatička zaštita putem posebno napravljenih programa od strane ovlaštenih osoba za to. Oblik komunikacije koji je usko vezan za e-

komunikaciju je pismena komunikacija. Osim u elektronskom obliku pismena komunikacija moguća je i u papirnatom obliku. Može se zaključiti da sa pojavom računala i razvoj cijele informatičke industrije pismena komunikacija zasigurno je češća putem elektronskih pomagala kao što je računalo iako je i papirnati oblik neizostavan u poslovanju i smatra se da se i on nikada neće moći u potpunosti iskorijeniti iako ga se pokušava smanjiti zbog ekološkog očuvanja. Od oblika pismene komunikacije pojavljuju se sljedeći najpopularniji. Pisma kao oblik pismene komunikacije uz pomoću kojega se obavještavaju zaposlenici o raznim informacijama. Za pismo je od velikog značaja karakteristična jednostavnost sadržaja kao i sažetost ali uz sve potrebne informacije. Kao jedan od najpopularnijih oblika danas izdvaja se e-pošta. Primjena same e-pošte danas moguća je danas već u obrazovnim ustanovama između djelatnika, između studenta i profesora. Također sama primjena u poslovnom svijetu je velika. Moguća je između djelatnika, poslovnih partnera. Zbog same velike primjene e-pošte važno je naučiti se kako ispravno napisati jedan e-mail, što on treba sadržavati kako bi davao odraz pristojnosti i stručnosti.

### **3.2. Načela uspješne komunikacije**

Proces poslovnog komuniciranja odvija se na način da se izmjenjuju informacije između najmanje dvije osobe. Kako bi se proces odvijao na ispravan način postoje načela poslovne komunikacije koja se moraju zadovoljiti i ispuniti kako bi na samom kraju poslovna komunikacija bila uspješna. Načela koja se pojavljuju u poslovnom komuniciranju su sljedeća: su načelo jasnoće, jezgrovitosti, omeđenosti sadržaja, točnosti i oblikovanja. Načelo jasnoće za zadaću ima prenijeti informaciju na jednostavan način, razumljiv za drugog sugovornika. Načelo jasnoće se može naučiti. Za njega je potrebno iskustvo i učenje tijekom godina kako bi se usavršilo da se na razumljiv način prenose informacije, u cjelini. Načelo jezgrovitosti odnosi se na veličinu sadržaja koji se prenosi. Potrebno je voditi računa da se ne pretjera sa brojem informacija ali i da se podijeli dovoljan broj informacija. Načelo omeđenosti sadržaja odnosi se na samu temu o kojoj se vodi komunikacija. Treba govoriti točno o temi koja je predstavljena u razgovoru kako se ne bi zbunilo sugovornika. Načelo točnosti se odnosi kao što sam naziv govori točnost informacije. Svaku informaciju treba provjeriti kao i njezin izvor. Pravilna forma prilikom komuniciranja. Ovo načelo može se najjednostavnije objasniti prilikom korištenja e-maila. Prilikom slanja e-mala treba imati predmet, kratku uvodnu riječ tko smo i zašto šaljemo mail te prilikom završetka uz kratku riječ zahvaliti se na izdvojenom vremenu za čitanje i pozdraviti osobu kojoj šaljemo. ( Izvor: (Lamza- Maronić, Glavaš, 2008:21).

## 4. Pregovaranje

Mnogobrojni autori dali su različite definicije pregovaranja.

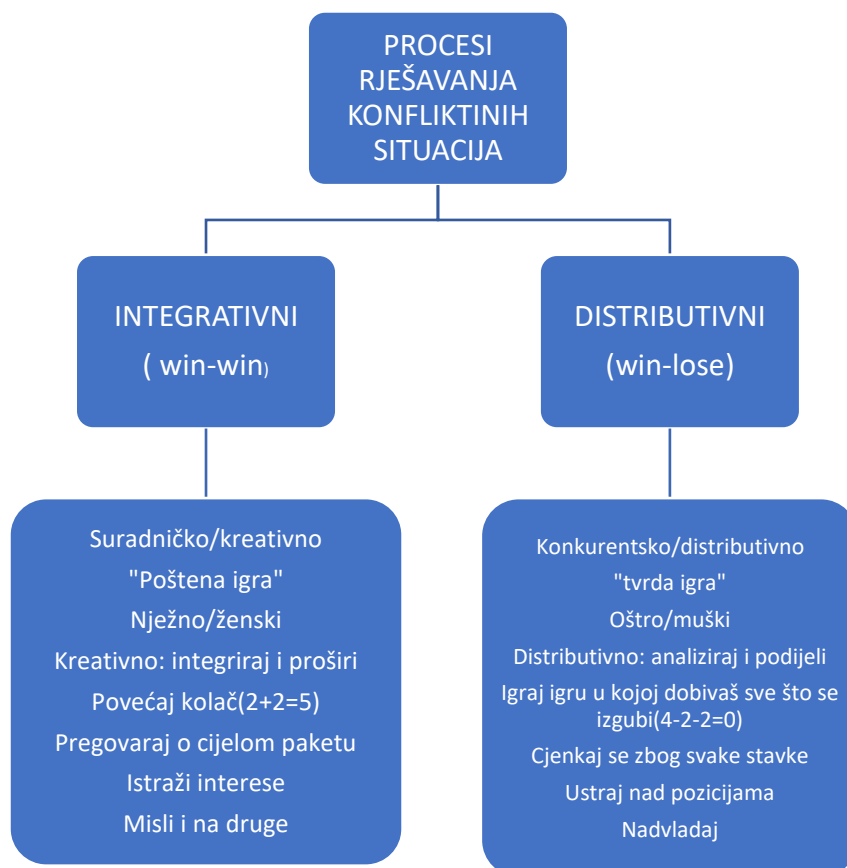
„Pregovaranje je komunikacijski proces dviju ili više zainteresiranih i razumnih strana kojim one pokušavaju naći zajedničko rješenje za svoje potrebe i interese.

Pregovaranje je akcija kojom jedna strana nastoji riješiti svoje potrebe posredstvom druge osobe uz njezin pristanak.

Pregovorima nastojimo na civiliziran način zadovoljiti svoje potrebe u situaciji kad druga strana, do izvjesne mjere, kontrolira ono što mi želimo.

Pregovaranje je proces pridobivanja partnera da sam odluči o nekom zajedničkom pitanju onako kako (i) nama odgovara.“ (Tudor, 2009:14). Iz prethodno navedenih definicija zaključujemo da je pregovaranju cilj postizanje kompromisa između 2 strane koje mogu imati zajedničke ali i različite interese.

Grafikon 2: Procesi rješavanja konfliktnih situacija



Izvor: izrada autora (Misir ,2022.) prema Dujak D., Štimac H. (2013.) *Procesi pregovaranja*

Osobe koje vode pregovore nazivaju se pregovaračima. Karakteristika koja je poželjna za pregovarače jest samopouzdanje. Prema mišljenju autora ( Vukimir, 2001.) do samopouzdanja se dolazi znanjem i stručnošću, poznavanje predmeta pregovora, iskustvom i izgradnjom vlastite ličnosti u dobrog pregovarača. Jedan od razloga zbog kojeg je samopouzdanje jedno od ključnih faktora u pregovaranju jest taj što sami sebe možemo pripremiti na pregovore, pripremiti dobre argumente kako bi održali samokontrolu dok osobu s kojom pregovaramo često ne poznajemo i ne možemo predvidjeti kakvo će biti njezino ponašanje i njezini argumenti. Postoje 3 načina pregovaranja. Prvi pristup je „čvrsti“ ili „nepopustljivi“ pristup kojeg karakterizira napadan pristup s ciljem ostvarenja maksimalni rezultata uz minimalno ulaganje truda. Smatra se da ovaj pristup zbog svoje napadnosti nije najučinkovitiji. „Popustljivi“ ili „mekani“ je suprotnost prethodnom. Cilj ovog pristupa je na smireni način pridobiti suprotnu stranu u cijelom procesu komuniciranja. Posljednji pristup pregovaranja jest principijelni. Cilj ovakvog pristupa je voditi postupak pregovaranja s naglaskom na argumente. Prema mišljenju autora ( Biondić Vince, 2012.) postoje neka osnovna pravila komuniciranja koja bi se trebala učiti od „malih nogu“ i u školama a to su :

- „Nikada nemojte prekidati drugoga dok govori, makar on ispričao i najveću neistinu.
- Slušajte, pitajte i manje govorite (ovo se odnosi i na nas, žene!).
- Istaknite sličnosti, zajedničke karakteristike.
- Šutite 5 sekundi nakon što ste iznijeli prijedlog, šutite 5 sekundi nakon što ste dobili ponudu (i ovo se odnosi na žene!).
- Pokušajte se postaviti u poziciju sugovornika. Pokažite mu da razumijete njegove potrebe.
- Zadržite hladnu glavu i ne reagirajte u sekundi kao kromanjonac.
- Ono što je rečeno, još jednom kratko ponovite radi provjere jeste li se dobro razumjeli.“(Biondić Vince, 2012:79).

Ono što se može zaključiti prema istraživanju literature o pregovaranju jest da brojni autori kao ključan pojam spominju samopouzdanje i njegovu važnost za proces komuniciranja. Sam proces pregovaranja izuzetno je važan i u poslovnim pregovorima. Poslovno pregovaranje je proces koji utječe na odnose između kupaca, dobavljača, svih zaposlenika itd., i na taj način utječe na cjelokupno poslovanje i omogućuje konkurenciju poduzeća na tržištu. Prema mišljenju autora ( Pavlović, dostupno na:

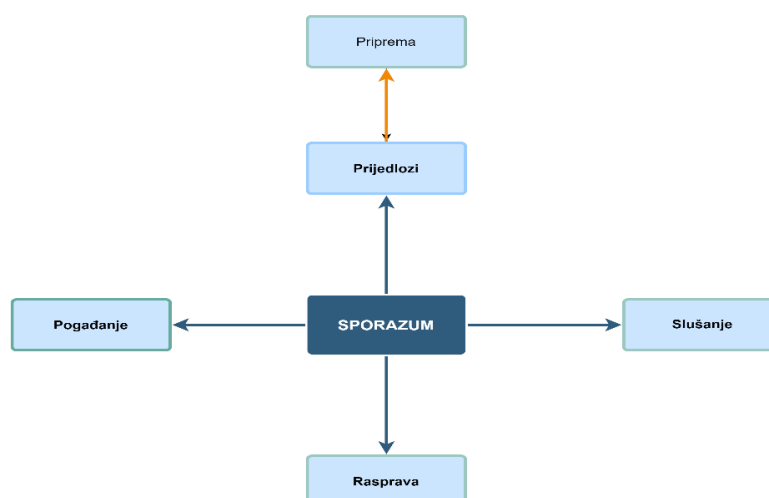


[https://hrcak.srce.hr/file/60015?fbclid=IwAR01VSBiXA\\_3fZUoF\\_vnaddHJvffvuK3cc7QDx5H8z73gajTHwE5DaC8DmQ](https://hrcak.srce.hr/file/60015?fbclid=IwAR01VSBiXA_3fZUoF_vnaddHJvffvuK3cc7QDx5H8z73gajTHwE5DaC8DmQ)) za uspješnost poslovnih pregovora potrebni su ovi čimbenici: znanje o pregovaranju materiji i pregovaranju općenito i rad na pripremi i planiranju pregovora. Iz svih navedenih činjenica o pregovaranju može se zaključiti da je to zapravo proces donošenja odluke, proces koji vodimo zato što druga strana (osoba s kojom se prigorava) ima nešto što mi želimo. Cijeli proces komunikacije zapravo ovisi o tome koliko je druga strana zainteresirana za pregovaranje, koliko je spremna na kompromise. Ono što je važno za istaknuti jest da je pregovaranje dobrovoljno. Bilo koji oblik u kojemu jedna strana ne želi voditi bilo kakve pregovore svojom voljom ne bi bio pregovaranje jer pregovaranje kao što je prethodno navedeno ima dobrovoljan karakter.

#### 4.1. Faze i obilježja pregovaračkog procesa

Kao i svaki proces, tako i proces pregovaranja ima svoje elemente i logičan slijed koji treba pratiti kako bi na kraju proces pregovaranja bio uspješan. Poznavanje faza pregovaranja priprema zapravo za neugodne situacije tj. da do njih ne dođe. Naravno, nije moguće sve predvidjeti no cilj jest smanjiti neugodne situacije onoliko koliko je to moguće. „Napokon, ne treba smetnuti s uma da je svaki pregovarački susret jedinstven i izazovan s obzirom na ljude koji u njemu sudjeluju, predmet o kojem se raspravlja, vrstu rješenja koja se traže, pa i način kako se do njih dolazi.“ (Tomašević Lišanin M., 2010:435). Pregovarački proces je složen i dinamičan, pregovarači su osobe različitih karaktera ali faze procesa pregovaranja su uvijek identične te će biti prikazane na sljedećem grafikonu.

Grafikon 3: Faze pregovaračkog procesa



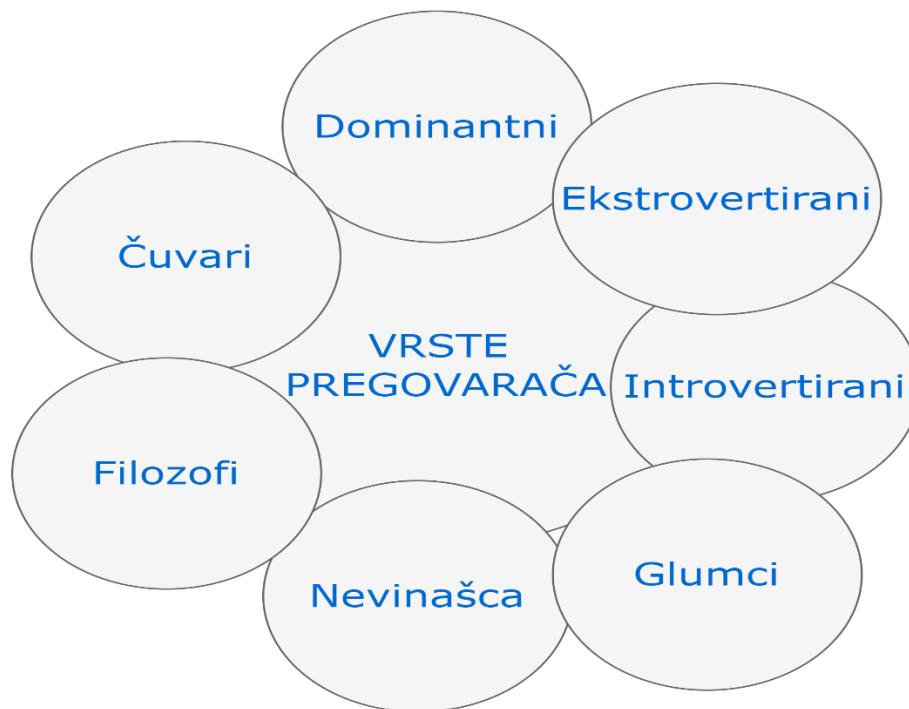
Izvor: Izrada autora prema Tomašević Lišanin M.( 2010.: 436.)

Najvažnija faza iz grafikona je zapravo priprema. Smatra se da je priprema za pregovore zaslužena za većinski dio konačnog uspjeha. Pod pripremom se smatraju svi prethodno pripremljeni materijali, argumenti i općenito sve stavke koje će se koristiti u pregovorima. Sve ostale faze odvijaju se baš u trenutku samog procesa pregovaranja dok se priprema odvija prije cijelog procesa.

## 4.2. Tipovi pregovarača

Prema mišljenju autorice ( Begićević, Ređep, Dostupno na: <https://decision-lab.foi.hr/kratka-prica/tipovi-pregovaraca>) postoji 7 tipova pregovarača koji će se prikazati na sljedećem grafu.

Grafikon 4: Vrste pregovarača



Izvor: Izrada autora prema: Begićević Ređep, (2022.)

Prema mišljenju autorice ( Begićević, Ređep, Dostupno na: <https://decision-lab.foi.hr/kratka-prica/tipovi-pregovaraca>) dominantni pregovarači kao što im samo ime govori nastoje dominirati u pregovorima. Često pažnju zadržavaju samo na sebi, grubi su i nerijetko koriste povišen ton u komunikaciji misleći kako je to ključ uspjeha procesa pregovaranja. Ekstrovertirani pregovarači su vrlo slični dominantnima. Ekstrovertirani pregovarači su puno otvoreniji ali ono što ih razlikuje od dominantnih je to što su u davanju odgovora brži i daju kraće odgovore. Introvertirani pregovarači su zatvorenog karaktera, rijetko kada pristaju na

pregovore i nemaju povjerenja u osobe s kojima pregovaraju. Glumci su vrsta pregovarača koji su zapravo promatrači koji dobro promotre situaciju i nakon toga se nastoje prilagoditi na što bolji način. Nevinašca su pregovarači koji isprva mogu djelovati smireno i spremno na sve, no problem nastaje kada pregovori potraju pa takav tip pregovarača može svog sugovornika svojom smirenošću nagovoriti na nešto što on ne želi. Filozofi su jedna od najkompliciranijih vrsta zato što imaju svoj cilj, znaju što hoće no u samom iznošenju činjenica i stavova su nekada za nekada protiv. Čuvari su vrsta pregovarača koja za cilj ima da obje strane u procesu pregovaranja budu zadovoljene.

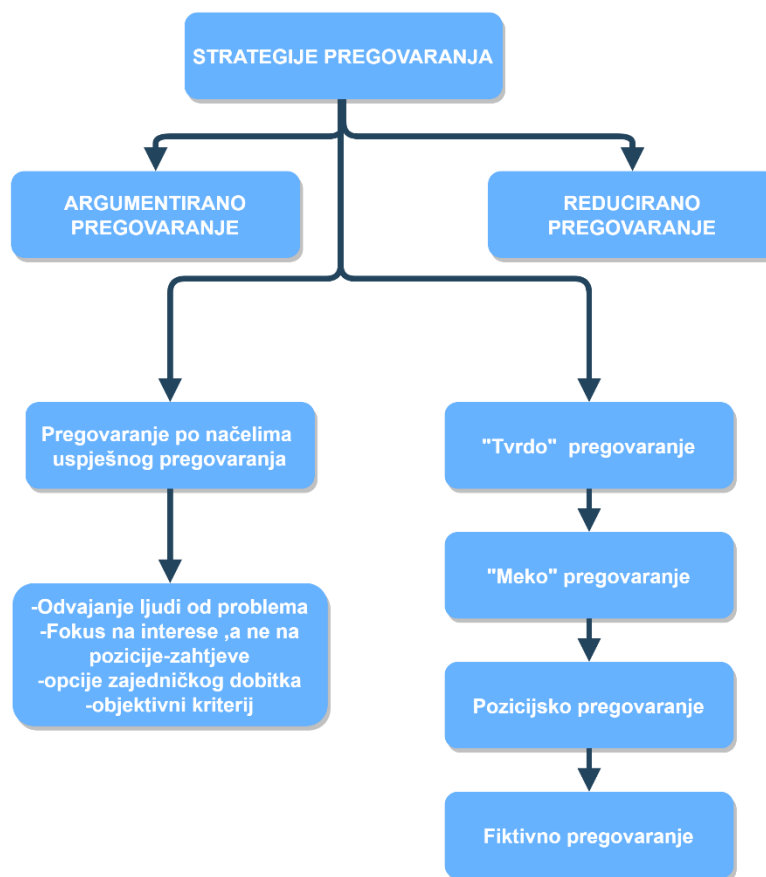
### **4.3. Pregovarački tim**

Prema mišljenjima svih autora proces pregovaranja definiran je kao komunikacijski proces za koje je potrebno najmanje 2 ili više osoba. Ukoliko se u procesu javlja više od 2 osobe to se može nazvati timom. Smatra se da timovi mogu biti efikasniji, učinkovitiji i moćniji od individualnih pregovarača. Prema Harvard Law School (Pristupljeno : 20.6.2022., dostupno na: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/negotiation-team-strategy/>) izdvajaju se četiri uloge koje se mogu pojaviti kada se radi o timskom pregovaranju. Prva uloga jest voditelj tima. Voditelj tima upravlja i koordinira cijelim timom, jedna je od najvažnijih uloga zato što na kraju voditelj tima u svakoj organizaciji pa tako i u procesu pregovaranja. Voditelj tima treba poznavati načela pregovaranja, te biti upoznat sa svojim timom kako bi pregovor na kraju bio uspješan. Sljedeća uloga su dionici. Dionici su svi članovi pregovaračkog tima sa zajedničkim ciljem- ostvarenja uspješnosti pregovaranja kao nešto što je dobro za cijeli tim. „Graditelji mostova“ su zapravo osobe od povjerenja koje treba imati svaki tim. Povjerenje često predstavlja problem u pregovorima, pogotovo ako se radi o pregovorima gdje se pregovarači ne poznaju najbolje te iz tog razloga je važno imati osobu koja će zapravo biti promatrač i pažljivo slušati ideje i ciljeve suprotne strane. Kao posljednja uloga javljaju se tehnički stručnjaci koji su potrebni kao oblik tehničke potpore ukoliko se radi o pregovaračima s kojima se nekad prije već pregovaralo, također karakterizira ih neko prethodno iskustvo.

## 5. Pregovaračke strategije

Segetlija (2009:9) tvrdi kako je strategija pregovaranja predanost cjelokupnom pristupu pregovaranja koji ima dobre šanse za postizanje pregovaračkih ciljeva. Međutim, u najširem je smislu strategija upotreba svih onih bitnih temeljnih organizacijskih ciljeva i psiholoških čimbenika koji mogu poslužiti ostvarenju zadanih ciljeva. U najvažnijoj i prvoj fazi pregovaračkog procesa tj. u pripremi se zapravo pripremaju pregovaračke strategije, neposredno prije samog pregovaranja.

Grafikon 5: Strategije pregovaranja



Izvor: izrada autora prema Segetlija (2010.: 50.)

U ovom poglavlju predstaviti će se 5 pregovaračkih strategija koje su prikazane na grafikonu. Strategije pregovaranja mogu se podijeliti na argumentirano pregovaranje i na reducirano pregovaranje. Argumentirano pregovaranje odnosi se na pregovaranje po načelima uspješnog pregovaranja dok reducirano pregovaranje ima više podvrsta a to su „tvrdo“ pregovaranje,

„meko“ pregovaranje, pozicijsko pregovaranje i fiktivno pregovaranje. Detaljna podjela pregovaračkih strategija predstavljena je u grafikonu.

### 5.1. Strategija „tvrđog“ („čvrstog“) pregovaranja

Ono što karakterizira „tvrđo“ ili „čvrsto“ pregovaranje je pregovaranje u kojemu je od velikog značaja volja za samim pregovaranjem i odlučnost, također ova strategija može se okarakterizirati kao napadačka. Cilj ove strategije je uz ulaganje minimalnih napora postići maksimalne rezultate, tj. one koji su dovoljni za zadovoljavanje potreba za obje pregovaračke strane. Ova strategija pregovaranja smatra se neproduktivnom zbog ne uzimanja u obzir svih važnih čimbenika. Ovakvim načinom pregovaranja moguće je da pregovori završe onako kako nije planirano i mogu biti ugroženi dugoročni ciljevi. „Tvrđi pregovori se koriste u sljedećim situacijama:

- A. Kada nekom situacija ide u prilog; to je pravo jačega (npr, jača tržišna snaga i/ili bolji položaj na tržištu)
- B. Kada netko ima takav karakter, osobnost, duh
- C. Kada kod nekog prevlada poslovni egoizam
- D. Kada se načinom pregovaranja želi prikriti slaba stručna i taktička priprema“ ( Segetlija, 2010:51)

Zbog karakterističnosti prava jačega tj. da „tvrđi“ pregovarači svojom voljom i odlučnošću vrlo lako pobjeđuju „mekog“ pregovarača. Može se zaključiti kako je strategija „tvrđog“ pregovaranja dobra za stvaranje pauze u pregovaranju ali nije dobra za dugoročno gledane ciljeve nekog procesa pregovaranja. Jedna od najvažnijih stavki u procesu pregovaranja je kompromis a on je u ovoj strategiji zapravo rezultat prijetnje i umora od cijelog procesa a jedan od razloga je što se koriste metode za-protiv i nema nekog balansa i kompromisa. „Tvrđe pregovore treba izbjeći preventivnim taktikama. Neke od njih su:

- a) Kontrapotezima šokirati suprotnu stranu svojim zahtjevima ili svojom snagom!
- b) Tok pregovora stalno „držati u normalni“ uz potrebnu samokontrolu da i mi ne prijedemo u „tvrđo“ pregovaranje
- c) Pravovremenim upozorenjem partneru da ne prihvaćamo taj način pregovora, jer imamo i svoja viđenja situacije“ ( Segetlija,2010:51)

Ono što se može zaključiti je da ako dođe do „tvrdih“ pregovora treba ostati smiren, pun strpljenja i predlagati kompromise kako bi se na što jednostavniji način „omekšalo“ suprotnu stranu.

## **5.2.Strategija pozicijskog pregovaranja**

Ova strategija pregovaranja smatra se jednom od najučestalijih zbog toga što se u proces pregovora uđe bez rasprave i obje strane se drže svojih pozicija. Pozicijska strategija je još teži oblik od „tvrdog“ pregovaranja zbog toga što se svaki od pregovarača strogo drži svojih pozicija i onda kao i u „tvrdom“ pregovaranju dođe do kompromisa koji je na neki način nametnut. „Kao motivi koji pokreću neku stranku na pozicijsko pregovaranje često se navode slijedeći taktički potezi:

- a) Taktički potez „traži više- dobij dovoljno“ (kasnije je lakše eventualnim ustupcima doći do kompromisa)
- b) Taktički potez- trik „kazna za naupućene“ (ako ne prođe, ima vremena za ispravak)
- c) Taktički potez „provokacija“ ( taktičko otvaranje da se isprovocira protivnik da otvori informacije s ciljem čvršće orijentacije temeljem tih spoznaja)
- d) Taktički potez „druga runda“ (otvaranje je samo „blef“ i, zapravo,
- e) Priprema za drugu pravu ponudu)
- f) Taktički potez „osiguranje“ (kao preventiva za nepoznavanje objektivne situacije traži se više i time manje griješi)
- g) Bez posebnog taktičkog poteza ili zle namjere, nesvjesno, u slučajevima nepoznavanja tržišta i sl. partner traži mnogo, jer misli da mu to pripada (time ozbiljno griješi)
- h) Taktički potez „monopol“ kada se nadmoć koristi za brzi, jednostrani, šokantni zahtjev (slično je u ucjeni, prijetnji, pritisku, nasilju)
- i) Taktički potez „trošenje“ vremena“ kad partner postavlja visoki zahtjev, jer ne misli ozbiljno pregovarati (kao uvod u fiktivno pregovaranje)
- j) Taktički potez „odbacivanje“ kada se u suprotnu stranu odbija s visokim zahtjevima.“ ( Segetlija,2010:52)

Ono što se može izdvojiti kao pozitivna strana pozicijskog pregovaranja što se mogu otkriti sljedeći koraci protivnika u pregovaranju te na taj način pripremiti za nadolazeće pregovore. No kao negativna strana izdvaja se neproduktivnost u trošenju vremena. Pozicijsko

pregovaranje kao ni „tvrdo“ nije preporučljivo upravo zbog trošenja vremena, problema u stvaranju sporazuma. Ova vrsta pregovaranja preporuča se kao prolazno rješenje ali nikako kao stalno rješenje u procesu pregovaranja. Također, ukoliko ikada dođe do pregovaranja u takvom procesu se treba zadržati kraći vremenski period.

### **5.3. Strategija „mekog“ pregovaranja**

U prethodne dvije strategije problem je bio sporazum do kojega se dolazilo na nešto teži način. „Meko“ pregovaranje ima za primarni cilj stvaranje sporazuma ali na način da se vodi računa o međuljudskim odnosima. Ono što je karakteristika ove strategije da se puno više gledaju ciljevi i interesi suprotne strane, pregovarači imaju puno više razumijevanja. Sve one situacije koje su u prethodne dvije strategije bile moguće u ovoj se izbjegavaju a to su bilo kakve nesuglasice. „Meka“ strategija pregovaranja može nastati u nekoliko slučajeva. Može nastati kad jedan pregovarač postane svjestan moći drugog i mogućeg svog gubitka ali može nastati i u slučaju običnih pregovora kojima je za cilj suradnja kao rezultat prošlih uspješnih odnosa. Kao i svaka strategija tako i ova ima svoje prednosti i nedostatke. Prema mišljenju autora (Segetlija,2010:54) prednosti ove strategiju su : postizanje sporazuma, pružanje mogućnosti suradnje, postizanje uzajamne tolerancija i dobrih taktičkih svojstava. Dok autor (Segetlija,2010:54) kao nedostatke izdvaja da je cilj samo sporazum, ali ne i dovoljno kvalitetan sporazum, racionalan utrošak vremena nije poseban cilj, iako se on predstavlja prerano se ide na kompromis, ne vide konflikti interesa i ne nalaze se optimumi, jer nedostaje namjera i želja da se dođe do obostrano obogaćenog i optimalnog sporazuma, nedostaje i konačni zadovoljstvo otkrića novog i dobro obavljenog zajedničkog posla nalaženja najboljeg rješenja te zbog nedostatka konflikata nedostaju i dobra zajednička rješenja, inovacije i neplanirana zajednička rješenja. Iz „mekih“ pregovora se preporuča prijeći u pregovore po načelima na način da se obrane svoja mišljenja i stavovi a ukoliko se pretjera može se doći u „tvrde“ pregovore.

### **5.4. Fiktivno pregovaranje**

Za razliku od prethodno navedenih strategija koje su imale uvijek za cilj neki oblik sporazuma fiktivna strategija za cilj ima upotrebu taktičkih poteza kako bi se izbjegli sporazumi. „Slučajevi tih ograničenih taktičkih poteza su npr.:

- a) Odgađanje susreta, ali držanje partnera u pripravnosti
- b) Neproduktivno trošenje vremena, jer sporazum za tu stranu i nije potreban

- c) Bježanje od konkretizacije: ni jedan prijedlog se ne prihvaća; nikad nije pravi čas
- d) Ograđivanje pregovarača te strane da nemaju ovlaštenja, da trebaju suglasnost višeg organa
- e) Davanje nejasnih uvjeta u sporazumu, neobaveznih i nepreciznih formulacija, da bi se izbjegla provedba sporazuma.“ ( Segetlija, 2010.:55)

Kod fiktivnog pregovaranja pozitivne stavke su ovisne o ciljevima, svrsi i zadacima. Negativne stavke fiktivnog pregovaranja uglavnom se odnose na različitost ciljeva između pregovarača, međuljudske odnose, cilj nije kvalitetan sporazum itd.

### **5.5. Strategija pregovaranja po načelima**

„Strategija pregovaranja po načelima prema R. Fischeru i W. Uryu temeljem tzv. Harvardovoga projekta pregovaranja temelji se na sljedeće četiri točke:

1. Odvojiti ljude od problema
2. Fokus na interese, a ne na poziciju
3. Stvoriti opcije za zajednički dobitak
4. Inzistirati na objektivnim kriterijima

Ono što prva točka za cilj ima jest da se u procesu pregovaranja odvoje emocije od same teme o kojoj se pregovara. Ukoliko postoje bilo kakve emocije koje utječu na pregovarača na njih ne treba reagirati već je potrebno usredotočiti se na srž problema. Druga točka se odnosi na to da je pozicija već unaprijed određena stavka dok se o interesima raspravlja i iz tog razloga je fokus na interesima a ne na poziciji. Također, važno je stvoriti opcije za zajednički dobitak zato što je uvijek profitabilnije ostvariti zajednički uspjeh nego da se taj uspjeh mora podijeliti. Posljednja točka je od velike važnosti samo u jednoj situaciji a to je kada je jeda od pregovarača tvrdoglav i u takvim situacijama je izuzetno važno inzistiranje na objektivnosti. „Ciljevi pregovaranja po načelima uspješnog pregovaranja mogu se ovako navesti:

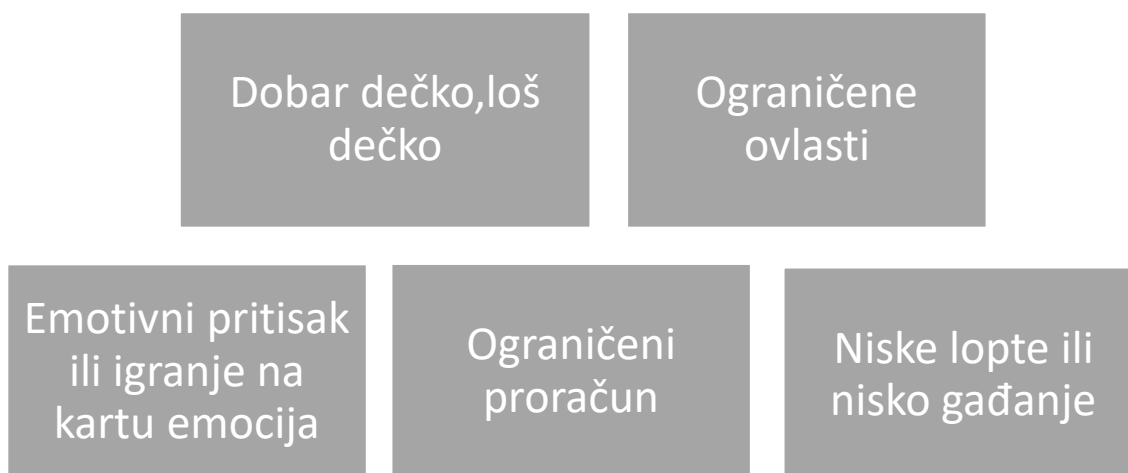
- a) Kvalitetan sporazum
- b) Racionalan utrošak vremena, energije i sredstava
- c) Doprinos dobrim međuljudskim odnosima
- d) Najšira moguća rješenja
- e) Neočekivana zajednička rješenja
- f) Optimum operativnosti i dugoročnosti rješenja
- g) Pouzdana provedba“ (Segetlija,2010:58)



## 6. Pregovaračke taktike

„Poznato je da su taktike vjerne sluge svakoj strategiji, pa ako strategije vode računa o široj problematici, dalekosežnijem cilju i većoj vremenskoj dimenziji, onda je kod taktika sve uže, manje i bliže. Važno je da su taktike planovi akcija putem kojih se provode strategije“ (Segetlija,2010:58). Također, ono što karakterizira taktike pregovaranja jest da se one odnose i na cilj i na sredstvo. Za razliku od strategija taktike nisu izravne. Taktike su međusobno povezane i potrebno ih je provoditi po nekom kronološkom redosljedju ili više taktika u isto vrijeme- paralelno. Cilj i svrha taktike jest ostvariti nekakve dodatne usluge no to će se dogoditi samo u slučaju da druga strana „podlegne“. Taktike koje će biti opisane u ovom radu prikazane su uz pomoć sljedećeg grafikona.

Grafikon 6: Pregovaračke taktike



Izvor: izrada autora

### 6.1. Dobar dečko, loš dečko

Pregovaračka strategija dobar dečko, loš dečko upotrebljava se uglavnom u timu na način da pregovarači koji su na istoj strani pregovaraju pomoću već unaprijed napisanog scenarija. Prema mišljenju autora Tomašević Lišanin, M. (2010:502.) primjena ove strategije jest u detektivskim filmovima, uz situaciju slušanja osumnjičenika. Ova taktika se provodi na način

da jedan od članova ima ulogu lošeg dečka i karakteristike takvog člana su agresivnost, samouvjerenost i odlučnost u postavljanju ciljeva. Također česte karakteristike su bezobzirnost i nepravедnost. Druga uloga jest uloga dobrog dečka i on ima suprotne karakteristike od dobrog dečka. Dobar dečko nastoji smiriti situaciju koji je prouzročio loš dečko i pokušava se prikazati kao prijatelj. Dobar dečko nastoji prikazati blaže rješenje za rješavanje problema i predstavlja ga kao win-win rješenje. Naravno, prilikom svakog prijedloga treba razmisliti i biti svjesni svojih ciljeva, ne treba prihvatiti odmah „poboljšani“ prijedlog. Također, ono što je moguće učiniti jest pokušati razumjeti „lošiju“ stranu ili ukoliko to nije moguće zamoliti da se loš dečko udalji.

## **6.2. Ograničene ovlasti**

„Metoda ograničene ovlasti, kada se koristi kao pregovaračka manipulativna taktika, zapravo je izvedenica prethodno analizirane metode. Samo što nije nužno da budu prisutne dvije osobe u timu. (Tomašević Lišanin, M. 2010:502)“. Ona osoba koja ima ulogu lošijeg dečka najčešće nije prisutna na pregovaračkom susretu. Zbog uštede u vremenu i davanja informacija nekome do koga one ne bi trebale doći treba unaprijed preispitati kakva je osoba s kojom ćemo pregovarati . „Povjeri li nam sugovornik da je područje njegove odgovornosti ograničeno, odnosno da konačnu odluku treba potvrditi netko drugi – šef odijela, upravni odbor ili netko treći – trebamo nastojati osigurati izravni susret s takvom osobom. (Tomašević Lišanin, M. 2010:503)“. Neki od primjera stvarnog života gdje se koristi strategija ograničenih ovlasti jest u braku. Često možemo čuti da jedan od supružnika govori kako se mora konzultirati s drugim kad se radi o nekoj važnoj odluci.

## **6.3. Emotivni pritisak ili igranje na kartu emocija**

Prema mišljenju Autorice (Tomašević Lišanin M.) smatra se kako prevelikim emocijama, pretjeranim osjećajima koji se ne mogu kontrolirati nije mjesto u pregovorima. Razlog tomu je to što emocije mogu utjecati na rezultat pregovora, mogu utjecati na smog pregovarača ali i na suprotnu stranu i takvi pregovarači nisu u najboljem stanju za proces pregovaranja niti bilo kakvo donošenje odluka. Neki od razloga zašto netko može zaigrati na kartu emocija jest što može pomisliti da će to pomoći u samom procesu pregovaranja na način da će druga osoba popustiti u pregovoru zbog teške emotivne situacije suprotne strane. Način u praksi na koji se koristi ova strategija ima nekoliko načina. Prvi način je blaži i odvija se na način da osoba izrazima lica (tuga, žaljenje, iznenađenje) izazove reakcije kod suprotne strane i dođe do

popuštanja u procesu pregovaranja. Drugi način je nešto stroži od prvog jer uključuje vikanje, galamu i neku vrstu hysterije kojom se pokušava doći do cilja. Svjestan ili nesvjestan cilj osoba koje koriste taktiku igranja na kartu emocija je izazivanje sažaljenja i osjećaja krivnje kod suprotne strane.

#### **6.4. Ograničeni proračun**

„Tom taktikom kupac obično nastoji dobiti određene ustupke u cijeni, pozivajući se na to da za kupnju proizvoda ili usluge o kojoj razgovaramo ima na raspolaganju točno određeni prodaja iznos sredstava. (Tomašević Lišanin, M. 2010:504)“. Ukoliko se dogodi da kupac ima problem sa sredstvima, može se zajedno s tim kupcem doći do nekih rješenja kao što je kredit, odgoda plaćanja, kupnja na rate ili da kupac preuzme npr. troškove dostave. Postoji mogućnost da niti jedno od prethodno ponuđenih rješenja ne pomogne te se u tom slučaju kupcu mogu ponuditi neki jeftiniji proizvodi ali kod ovakvog slučaja treba pripaziti da kupac to ne iskoristi na krivi način npr. kupi proizvod po jeftinijoj cijeni a ima dovoljno financijskih sredstava i za redovnu cijenu proizvoda.

#### **6.5. Niske lopte ili nisko gađanje**

„Pod pojmom niskog gađanja ili u nas poznatijeg izraza „niske lopte“ u literaturi se sreću dva objašnjenja te taktike. Jedno od tih objašnjenja poziva se na situaciju u kojoj prodavač predstavlja kupcu na početku vrlo prihvatljivu ponudu. (Tomašević Lišanin, M. 2010: 504)“. Primjer ove taktike u praksi može biti npr. kupac je odlučio kupiti nešto za što je potrebna dostava. Prodavač mu nije istaknuo da se troškovi dostave zasebno plaćaju i kupac si je u svojem razmišljanju proces kupovine zatvorio i za njega je to već završen proces. Do problema dolazi kada prodavač nakon nekog vremena kupcu kaže da mora platiti troškove dostave i u takvim situacijama dolazi do problema. Ova taktika može biti isplativa ako se gleda kupnja nekih ekskluzivnijih proizvoda čija kupnja je proces koji traje i po nekoliko mjeseci pa kupci zbog same pomisli da bi cijeli taj proces morali prolaziti iz samog početka često pristaju na situaciju kada se nađu da ih prodavač pokušava pridobiti taktikom „niskog gađanja“. „Drugo se poimanje te taktike navodi vezano uz situaciju gdje kupac daje neprihvatljivo nisku ponudu za određeni proizvod ili uslugu (Tomašević Lišanin, M. 2010:505)“. Cilj je zapravo krenuti s niskom cijenom ponuđenom od strane kupca znajući da će ju prodavač podići ali na to je sam kupac računao zato je prvotna cijena bila niska kako bi cijena koju ponudi prodavač bila optimalna i ona cijena koju je kupac spreman platiti.

## 7. Rasprava

Rasprava kao zasebna tematska cjelina može nazvati još i diskusijom. Cilj rasprave je da autorica da svoje mišljenje bilo ono pozitivno ili negativno o prethodnim poglavljima. Prilikom pisanja ovog rada koristilo se isključivo teorijsko istraživanje prilikom kojeg su se koristile knjige iz knjižnice Ekonomskog fakulteta u Osijeku, kao i dostupni nastavni materijali profesora s Ekonomskog fakulteta u Osijeku te članci s portala Hrčak. U ovom poglavlju rada autorica će analizirati postavljenu svrhu rada koja je postavljena u uvodu. Autorica zaključuje kako su i svrha i cilj ovog rada uspješno predstavljeni i ostvareni. Cilj ovog završnog rada bio je uvesti čitatelje u temu se opisalo poslovno komuniciranje kao proces od kojega sve kreće pa tako i samo pregovaranje, zatim se predstavilo čitatelju zašto je važno poznavanje samih vještina pregovaranja, preciznije pregovaračkih tehnika i pregovaračkih strategija. Dok je svrha rada bila razraditi, opisati te analizirati pet pregovaračkih strategija kao i pet pregovaračkih tehnika s pretpostavkom da je sam proces pregovaranja ključan i važan dio procesa pregovaranja te presudan u bilo kojim poslovnim pregovorima. Sama tema ovog rada je „Vještine pregovaranja“ ali razlog zbog kojeg je autorica odlučila prvo predstaviti poslovno komuniciranje u radu i uvesti tako čitatelje u glavnu temu jest što je zaključila da sam proces pregovaranja ne može funkcionirati bez poznavanja pojma poslovnog komuniciranja i samih načela poslovnog komuniciranja. Poslovno komuniciranje opisalo se na detaljan način i autorica zaključuje kako u tom dijelu rada nema nedostataka. Ako se osvrnemo na sam proces pregovaranja što je i glavna tema ovog rada prvi zaključak je da na temu pregovaranja ima jako puno stručne literature : knjiga u knjižnicama, stručnih web članaka, mnogi drugi internetski izvori pa čak i na hrvatskom jeziku jer znamo da je stručna literatura na internetu uglavnom na engleskom jeziku no to s ovom temom nije slučaj. Kod pregovaračkih strategija kao nedostatak autorica izdvaja nedostatak novih istraživanja o strategijama jer se situacija od izvora po kojima je pisano do danas sigurno promijenila. Pregovaračke taktike su zaista široka tema i rezultati teorijskog istraživanja koji su prikazani u ovom radu samo su dio zato što pregovaračkih taktika ima zaista mnogo pa su iz tog razloga odabrane samo neke koje su opisane u radu. Kod samih taktika autorica zaključuje kako nema nedostataka te kako su sve detaljno obrađene u mnogim izvorima. Ono što se zaključuje prema rezultatima istraživanja jest da je pojam pregovaranja tek na početcima svog razvoja te kako će u budućnosti zaživjeti kao tema na raznim konferencijama, fakultetima i seminarima.

## 8. Zaključak

Sveukupan zaključak ovog rada bi bio da svako poduzeće koje je željno napredovanja u poslovnom svijetu trebalo bi ulagati u komunikacijske vještine kao i u pregovaračke strategije i taktike svojih zaposlenih. Sama važnost poslovnog komuniciranja ističe se u obliku obrazovanja svojih zaposlenika jer se u poduzećima i organizacijama mora koristiti poslovna komunikacija kako bi se sve poslovne odluke na pravi način pretvorile u ciljeve koje u konačnici zadovoljavaju potrebe neke organizacije. Proces pregovaranja je ključan za uspješnu radnu atmosferu, za odnose sa klijentima kao i za analiziranje konkurencije. Svi zaposlenici se mogu naći u situaciji da mora pregovarati sa svojim kolegama ili potencijalnim klijentima i za to je važno poznavanje pregovaranja. Kako bi proces pregovaranja tekao pravim tokom, tokom koji će biti dobar za poslovanje važno je poznavanje pregovaračkih strategija i pregovaračkih taktika. Zaključujemo kako su sve osobe drugačije u bilo kojem segmentu poslovanja tako i u pregovaranju. Kod samog pregovaranja moraju sudjelovati najmanje 2 osobe a često se pregovaranje odvija i u timu. Ono što obje pregovaračke strane imaju za cilj postizanje situacije u kojoj će obje imati koristi i takva situacija se naziva win-win. Za postizanje takve situacije potrebno je dobro poznavanje pregovaračkih strategija i vještina. Pregovaračke strategije imaju za cilj postizanje temeljnih organizacijskih ciljeva i psiholoških čimbenika sa svrhom ostvarenja zajedničkih organizacijskih ciljeva. Pregovaračke strategije se određuju u prvoj fazi pregovaranja a to je priprema. Temeljna podjela pregovaračkih strategija jest na argumentirano i reducirano. Ono što se zaključuje temeljem istraživanja jest kako je važno poznavanje svake od 5 opisanih strategija kako bi proces pregovora imao win-win rezultat. Može se reći kako su pregovaračke strategija vrlo osjetljive, imaju svoje prednosti i nedostatke i vrlo je lako za pogriješiti zato je potrebno njihovo poznavanje i educiranje zaposlenika o istima kako ne bi dolazilo do pogrešaka. Pregovaračke taktike služe kao nadopuna pregovaračkim strategijama i mogu se opisati kao planovi akcija putem kojih se provode strategije. Pregovaračkih strategija ima jako puno prema novijim istraživanjima iz čega se zaključuje kako je sam proces pregovaranja te poznavanja strategija i taktika važan za poslovanje i kako će u budućem vremenu sve više organizacija i tvrtki raditi na edukaciji o pregovaranju jer je to ključan proces za poslovanje a kako bi se samo pregovaranje sprovedo u djelo potrebno je poznavanje njegovih strategija i taktika koje su prema mišljenju autorice u početku svog razvoja te kako zasigurno slijede brojna istraživanja i možda više primjera iz prakse na temu pregovaračkih strategija i pregovaračkih taktika.

## Literatura

### Knjige:

1. Biondić Vince, D. ( 2012. ) *Kako uspješno pregovarati i povećati svoju vrijednost, napredovati, te zaraditi više!*, Zagreb: Biondi d.o.o.
2. Goran Tudor (2009.) *Veliki poslovni pregovori* , Zagreb: Tips & Tactics
3. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008.) *Poslovno komuniciranje*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
4. Segetlija, Z. (2009.) *Poslovno pregovaranje*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
5. Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, Zagreb
6. Vukimir, B. (2001.) *Strategija i taktika pregovaranja*, Zagreb: RRiF- plus

### Internet izvori:

7. Begićević Ređep N. *Tipovi pregovarača*, Dostupno na: <https://decision-lab.foi.hr/kratka-prica/tipovi-pregovaraca> [ Pristupljeno 22.06.2022.]
8. Harvard Law School *Negotiation Team Strategy*, Dostupno na: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/negotiation-team-strategy/> [Pristupljeno 20.06.2022.]
9. Križman Pavlović D., Kalanj I. *Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentne prednosti*, Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/file/60015?fbclid=IwAR01VSBiXA\\_3fZUoF\\_vnaddHJvffvuK3cc7QDx5H8z73gajTHwE5DaC8DmQ](https://hrcak.srce.hr/file/60015?fbclid=IwAR01VSBiXA_3fZUoF_vnaddHJvffvuK3cc7QDx5H8z73gajTHwE5DaC8DmQ) [ Pristupljeno 11.6.2022.]
10. Sveučilište u Zadru *Metode znanstvenih istraživanja* [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/1\\_godina/metodologija/metode\\_znanstvenih\\_istrazivanja.pdf?fbclid=IwAR1CJ6pn-Qsm229Dr4Rp5OIOJ9-uMjR6RAKcbEASyvEvgcTCeFzrgnZrRjk](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf?fbclid=IwAR1CJ6pn-Qsm229Dr4Rp5OIOJ9-uMjR6RAKcbEASyvEvgcTCeFzrgnZrRjk) [ Pristupljeno 15.06.2022]

### Nastavni materijali:

11. Dujak D., Štimac H. (2013.) *Procesi pregovaranja*, Osijek  
Dostupno na : <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/1.-predavanje-1.pdf> [ Pristupljeno 11.6.2022]  
Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/poslovnopregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/4.-predavanje.pdf> [ Pristupljeno 11.06.2022]

## **Popis slika**

Slika 1 - Model komunikacijskog procesa (Lamza- Maronić, Glavaš, 2008.:10.) .....	3
---	---

## **Popis grafikona**

Grafikon 1: Oblici komunikacije ( Izrada autora: Misir 2022.) .....	4
Grafikon 2: Procesi rješavanja konfliktnih situacija ( Prema: Dujak D., Štimac H. 2013. Procesi pregovaranja) .....	7
Grafikon 3: Faze pregovaračkog procesa ( Prema: Tomašević Lišanin M. 2010.: 436. ).....	9
Grafikon 4: Vrste pregovarača ( Prema: Begićević Ređep, 2022.).....	10
Grafikon 5: Strategije pregovaranja ( Prema: Segetilija 2010.: 50.).....	12
Grafikon 6: Pregovaračke taktike (izrada autora) .....	17