

# VJEŠTINE PREGOVARANJA: PREGOVARAČKE STRATEGIJE I PREGOVARAČKE TEHNIKE

---

**Bekvalac, Anastasija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*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:145:403476>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-16**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij (Financijski menadžment)

Anastasija Bekvalac

**VJEŠTINE PREGOVARANJA: PREGOVARAČKE  
STRATEGIJE I PREGOVARAČKE TEHNIKE**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij (Financijski menadžment)

Anastasija Bekvalac

**VJEŠTINE PREGOVARANJA: PREGOVARAČKE  
STRATEGIJE I PREGOVARAČKE TEHNIKE**

Završni rad

**Kolegij: Poslovno komuniciranje**

Broj indeksa: 0010234189

e-mail: abekvalac@efos.hr

Mentor: Prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Bruno Mandić, mag.oec.

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study (Financial Management)

Anastasija Bekvalac


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

Final paper

Osijek, 2023.

## 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 poštovanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Anastasija Bekvalac

JMBAG: 0010234189

OIB: 62056031432

e-mail za kontakt: anastasija.b13@gmail.com

Naziv studija: Financijski menadžment

Naslov rada: Vještine pregovaranja: pregovaračke strategije i pregovaračke

Mentor/mentorica rada: tehnike  
Prof.dr.sc. Jerko Glavaš

U Osijeku, 1.9.2023. godine

Potpis Bekvalac Anastasija

## Vještine pregovaranja: pregovaračke strategije i pregovaračke tehnike

### SAŽETAK

Pregovaranje predstavlja jednu od najstarijih ljudskih vještina. Svaka osoba pregovara od svojih malih nogu, a da toga možda nije ni svjesna. Činjenica je da osobe pregovaraju gotovo svakodnevno, bilo to u trgovini, tržnici, u kući s najbližima ili na radnom mjestu oko nekih velikih i važnih pitanja. Pregovaranje se definira kao komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa između dvije ili više pregovaračkih strana. Pregovori su jedna od najpopularnijih strategija rješavanja konflikata, a često se koriste i u situacijama kada konflikta nema te se tada pokušavaju uskladiti već postojeće razlike između pregovarača. Tim postupkom se postiže sporazum ili kompromis uz izbjegavanje spora ili svađe. Prilikom pregovaranja koriste se različite pregovaračke strategije, ali najvažniju ulogu ima taktički dio koji može biti vrlo dinamičan. Neki autori su usporedili vještine pregovaranja s borilačkim vještinama, kao što je aikido. Objasnili su da je cijeli naš život energija kojom se igramo. Uspješni pregovarači znaju da bez pregovora nema ni jedne uspješne suradnje. Cilj svakog pregovaranja je pozitivan ishod za sve sudionike pregovora. U bilo kojem neslaganju tijekom pregovora, strane teže postići najbolji mogući ishod za svoj položaj. Kako bi pregovori završili što pozitivnije i zaposlenici, kao i poduzeća, ostvarili uspješne rezultate, svako poduzeće mora ulagati u pregovaračke i komunikacijske vještine svojih zaposlenika.

**Ključne riječi:** pregovaranje, pregovaračke strategije, pregovaračke tehnike, vještine pregovaranja

## **Negotiation Skills: Negotiation Strategies and Techniques**

### **ABSTRACT**

Negotiation is one of the oldest human skills. Every person negotiates from a young age, often without even realizing it. The fact is that individuals negotiate almost daily, whether it is in a store, at a market, at home with loved ones, or at work regarding significant and important matters. Negotiation is defined as a communication process aimed at resolving conflicts of interest between two or more negotiating parties. Negotiations are one of the most popular conflict resolution strategies and are often used even in situations where there is no conflict attempting to reconcile existing differences between negotiators. This process aims to reach an agreement or compromise while avoiding disputes or arguments. Various negotiation strategies are employed during negotiations, but the tactical aspect, which can be very dynamic, plays the most crucial role. Some authors have likened negotiation skills to martial arts, such as aikido, explaining that our entire life is the energy we play with. Successful negotiators understand that there is no successful collaboration without negotiation. The goal of every negotiation is a positive outcome for all negotiation participants. In any disagreement during negotiations, parties strive to achieve the best possible outcome for their position. To ensure negotiations end as positively as possible and that employees and companies achieve successful results, every organization must invest in the negotiation and communication skills of its employees.

**Keywords:** negotiation, negotiation strategies, negotiation techniques, negotiation skills.

## SADRŽAJ:

1. Uvod.....	2
2. Metodologija rada .....	3
3. Pregovaranje .....	4
3.1. Proces i sudionici poslovnog pregovaranja.....	6
3.2. Tehnike i načela poslovnog pregovaranja.....	7
3.3. Bitni elementi u procesu poslovnoga pregovaranja .....	10
3.4. Tipovi pregovarača .....	10
4. Vrste pregovaranja.....	12
4.1. Timsko pregovaranje .....	12
4.2. Integrativno pregovaranje .....	12
4.3. Distributivno pregovaranje .....	12
4.4. Principijelno pregovaranje .....	13
5. Strategije poslovnog pregovaranja.....	14
5.1. Strategija “tvrdog” (“čvrstog”) pregovaranja.....	15
5.2. Strategija pregovaranja „po načelima“ .....	15
5.3. Strategija „mekog“ pregovaranja .....	15
5.4. Strategija pozicijskog pregovaranja .....	16
5.5. Fiktivno pregovaranje .....	16
6. Taktike poslovnog pregovaranja.....	18
7. Rasprava.....	20
8. Zaključak.....	21
Literatura.....	22
Popis slika .....	23
Popis tablica.....	24
Popis grafikona .....	25



## 1. Uvod

Tema završnog rada obuhvaća područje pregovaranja. Pregovaranje kao jedno od najstarijih ljudskih vještina posebno je važno u procesu poslovanja i ne smije se zanemariti. Ono se može definirati kao proces komunikacije putem kojeg pregovarači žele postići trajni sporazum kako bi realizirali svoje interese i ciljeve te razvili odnose između osoba koje sudjeluju u poslovanju poduzeća.

Završni rad objašnjava pregovaranje kroz proces, sudionike, tehnike, načela i bitne elemente u procesu poslovnog pregovaranja. Nadalje objašnjavaju se vrste pregovaranja. Postoji timsko, integrativno, distributivno i principijelno pregovaranje.

Vukmir (2001) objašnjava strategiju kao upotrebu svih bitnih temeljnih psiholoških i organizacijskih čimbenika koji mogu poslužiti za ostvarenje zadanih ciljeva. Strategije se dijele na tvrdo, meko, fiktivno, pozicijsko te pregovaranje po načelima. Taktika je dodatna podrška strategiji, odnosno ono čime se svaki tim ili osoba služi tijekom pregovaranja. Postoje opće i posebne taktike.

Ključni proces u poslovanju je pregovaranje, a kako bi ono bilo uspješno, poduzeće bi trebalo ulagati u razvoj komunikacijskih i pregovaračkih vještina svojih zaposlenika te razviti vlastiti sustav kojim će njegovi zaposlenici u budućnosti pregovarati.

## 2. Metodologija rada

Predmet i cilj završnog rada „Vještine pregovaranja: pregovaračke strategije i pregovaračke tehnike“ je teorijski prikaz pregovaranja, pregovaračkih tehnika i strategija te sam proces pregovaranja. U izradi ovog završnog rada korištene su četiri metode znanstvenog istraživanja, deduktivna, deskriptivna, induktivna i analitička metoda. Deskriptivna metoda je metoda opisivanja različitih procesa društva i prirode, a ujedno je i metoda koja se ne oslanja na znanstvena objašnjenja. Ovaj rad usvaja deskriptivnu metodu kako bi opisao i objasnio osnovne pojmove napisane u naslovu, odnosno pregovaračke vještine i pregovaračke strategije te proces poslovne komunikacije kao pojmove usko povezane s pregovaranjem, koji su ključni pojmovi ovog rada. Analitičkom metodom se široki pojmovi pregovaračkih tehnika i strategija raščlanjuju na manje podatke i jednostavnije dijelove te detaljnije analiziraju. Analizom pojedinačnih činjenica dolazi se do zaključaka o općim činjenicama te se u radu koristi induktivna metoda. Deduktivna metoda je korištena na samom kraju prilikom iznošenja vlastitog mišljenja te zaključka.

### 3. Pregovaranje

Pregovaranje predstavlja jednu od najstarijih ljudskih vještina. Svaka osoba pregovara od svojih malih nogu, a da toga možda nije ni svjesna. Činjenica je da osobe pregovaraju gotovo svakodnevno.

“Pregovaranje je kontrolirani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana (kada svaka strana može blokirati postizanje cilja druge strane). Ukoliko jedna strana ne može blokirati postizanje ciljeva druge strane, tada nije riječ o pregovaranju. Pregovaranje je posebni oblik socijalne interakcije, oblik suživota u različitosti” (Glavaš, Lamza-Maronić, 2008:82). Cilj pregovaranja je, zapravo, rješavanje zajedničkih i konfliktnih interesa dviju strana.

Pregovaranje je drevna ljudska i trgovačka djelatnost, a njegova nastojanja mogu se povezati s nastankom robne razmjene. No, smatra se da kroz povijest znanstveni i stručni spisi pregovaranju nisu pridavali dovoljan značaj. Segetlija (2009) navodi kako je praksa pregovaranja kao sustavnog proučavanja interdisciplinarnog fenomena započela tek 1960-ih godina.

Proces pregovaranja je učestal od davnina pa su se zbog toga šezdesetih godina prošlog stoljeća počeli pojavljivati brojni priručnici i knjige koje su napisane kako bi pomogle “običnim” ljudima da usavrše ovu korisnu i važnu vještinu.

Segetlija (2009) ističe da se važnost pregovaranja kao posebne ljudske aktivnosti ogleda u njegovoj ulozi u životnim i socioekonomskim sustavima, posebice marketinškim sustavima. Pregovaranje, kao interdisciplinarni fenomen, može se proučavati iz nekoliko različitih perspektiva: etičke, komunikacijske, ekonomske, kulturološke, bihevioralne, sociološke i tako dalje. Također navodi kako u poslovnom svijetu problematika postaje sve više zastupljena u fokusu znanstvenika te ljudi iz prakse zbog veće konkurencije na tržištu, postizanja povoljnijih nabavnih cijena za robu koja je kupljena od različitih dobavljača te želje za rastom poduzeća.

Pregovaranje se smatra jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti te se provodi gotovo svaki dan pri komuniciranju ljudi u svojim privatnim i poslovnim životima. Ono je neophodno za svakoga tko mora komunicirati s drugima kako bi postigao svoje ciljeve. Križman Pavlović i Kalanj

(2008) smatraju pregovaranje u modernom dobu kao univerzalan proces koji je primjenjiv na mnoge različite životne situacije.

Križman Pavlović i Kalanj (2008:7) u svojoj knjizi navode nekoliko definicija pregovaranja, od kojih su neke:

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

Pregovaranje započinje u trenutku kada se osoba pojavi u vidnom polju svojih sugovornika. Ono se zasniva na komunikaciji, bila ona zvukovna, glasovima, riječima, slikom, pokretima te znakovima tijela. Na prve poruke utječu kretnje, izgled te odijevanje sugovornika u vidnom polju. Kontakt očima je vrlo bitan, no treba se izbjegavati hipnotičko buljenje. Također vrlo je bitan i ton glasa kako bi se ostavio dobar dojam. Govor bi trebao biti pouzdan, privlačan i razumljiv. Sugovorniku treba dopustiti da slobodno izrazi svoje mišljenje te na kraju treba postaviti pitanja vezana uz činjenice kako bi razjasnili vlastita zapažanja o temi. U slučaju sukoba interesa, važno je da sugovornici ostanu smireni i zadrže profesionalno držanje. Ponašanje govornika bi trebalo biti staloženo, smireno i uvijek spremno na polemičke diskusije koje se suprotstavljaju vlastitim stavovima i često izazivaju rasprave i svađe. Kod govornika je bitno da osjećaje ne izražava kroz riječi. Trebao bi analizirati neverbalne signale ne dopuštajući da izgled, glas i gestikulacija sugovornika utječe na sadržaj poruke.

Pregovarač da bi bio dobar, prije pregovora treba prikupiti sve podatke o tematici pregovora, o citatima kojima se planira služiti te o sugovornicima. Profesionalni pregovarači svaki dan bilježe misli koje su čuli tijekom razgovora te sve zanimljivosti koje su negdje pročitali kako bi ih na kraju

danu selektirali. Njihovo najvažnije i najjače oružje su činjenice kojima pridobivaju sugovornike. Pregovarači što se bolje pripreme, imaju veću prednost. Priprema uključuje i istraživanje kako bi saznali što druga strana želi i na što je sve spremna da bi to postigla. Također, pregovarač unaprijed treba imati granicu do koje je spreman ići i na što može pristati.

### 3.1. Proces i sudionici poslovnog pregovaranja

Sudionici pregovaranja su izravni pregovarači, odnosno pregovarački timovi od svake pregovaračke strane te tako i dužnosnici firmi koji donose ključne strategijske odluke (članovi uprave), vanjski suradnici i pomagači (savjetnici, bankari, odvjetnici i drugi).

Marija Tomašević Lišanin (2004) napominje da pri razvoju strateškog pristupa pregovaranju može biti korisno koristiti se uputama Jeffa Weissa, koje su uvrštene u Harvardsku zbirku znanstvenih i stručnih radova o načelnom pregovaranju. Ovaj pristup pregovaranju djeluje u većini životnih i poslovnih situacija i najuspješnije podržava izgradnju odnosa. Postoji pet međusobno ovisnih faza:

- 1) uspostavljanje i održavanje unutarnje koordinacije postupaka i procesa podrške
- 2) davanje uputa i jasnih smjernica
- 3) pripreme
- 4) pregovaranje
- 5) revizija, propitivanje i učenje iz završenih pregovora na temelju stečenog znanja.

Ove faze ovise o svrsi pregovora. Pregovori se mogu voditi u svrhu prodaje, u svrhu nabave i slično. Neki pregovori čak nemaju za cilj sklapanje nekog konkretnog posla, nego se odluka o daljnjim aktivnostima donosi kasnije.

Prva faza se odnosi na smjernice koje pregovaračke timove štite od nejasnoća. One se odnose na ključne odluke koje sami donose više razine menadžmenta. Pregovarački tim mora imati jasne ključne interese koji se kasnije moraju ostvariti. Također pregovarački tim treba znati minimalni prihvatljivi ishod pregovora te signalna stanja kada treba izaći iz pregovora. Najbolja alternativa pregovora je BATNA (engl. Best Alternative To a Negotiated Agreement).

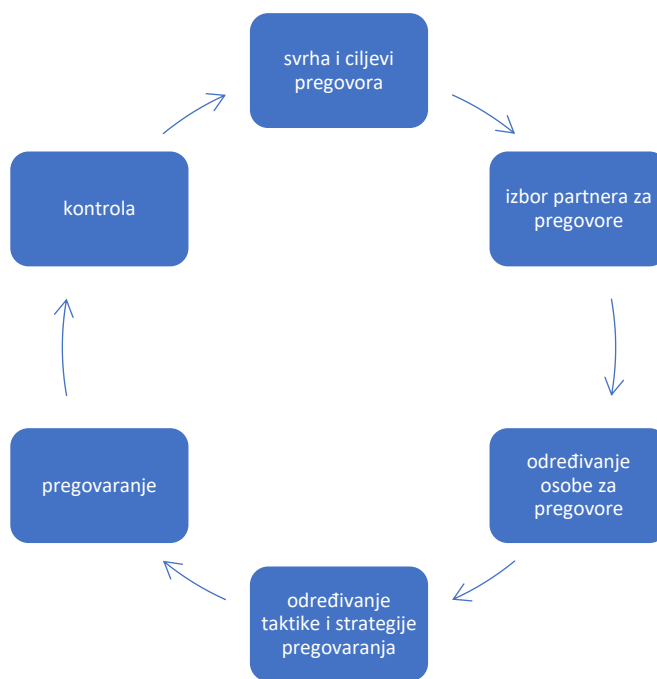
Treća faza, odnosno faza priprema za pregovore je posebno važna. Pregovarači se prije samih pregovora trebaju pripremiti za sve moguće situacije koje bi mogle nastati u komuniciranju s drugom stranom. Oni u toj pripremi stvaraju vlastite baze podataka, tvrtkina skladišta podataka

(engl. data warehouse) i razne druge izvore. Koriste se sredstvima planiranja za stvaranje kreativnih rješenja, dostupnim informacijima pa čak i uslugama drugih.

B. Vukmir (1991) navodi pripreme za pregovore u koje spadaju:

- postavljanje ciljeva i svrhe pregovora
- izbor partnera za pregovore
- određivanje osobe ili tima koji će pregovarati i osobe koja će voditi pregovore
- određivanje strategije i taktike pregovaranja

Nakon svega navedenog o procesu pregovaranja, prikazane su glavne aktivnosti pregovaračkog procesa.



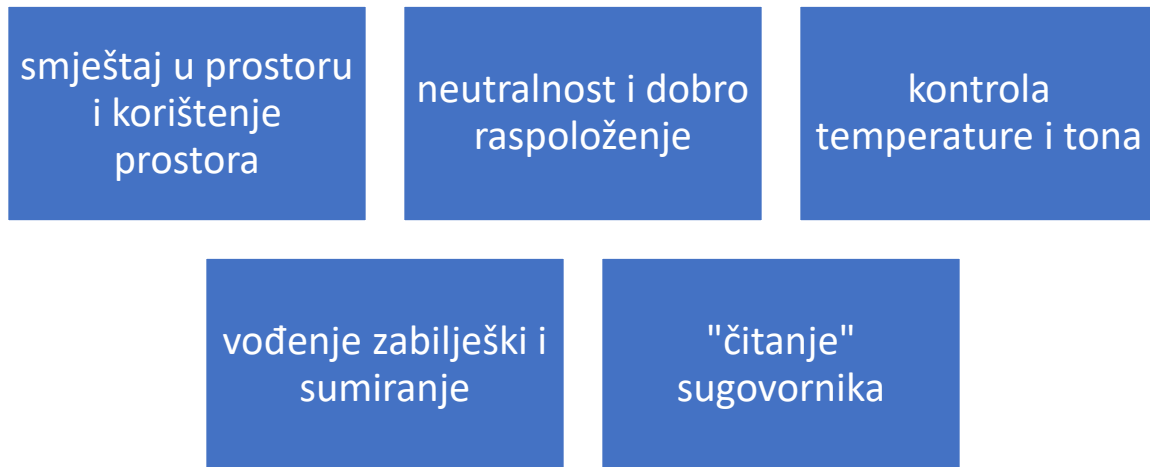
*Grafikon 1: Glavne aktivnosti pregovaračkog procesa*

Izvor: Izrada autora prema Segetlija Z. (2009). Poslovno pregovaranje.

### 3.2. Tehnike i načela poslovnog pregovaranja

“Tehnike se pregovaranja odnose na određene vještine vezane uz pitanja kako se to radi, za razliku od znanja o tome zašto se to radi.” (Segetlija, 2009:26)

S. Petar (2001:89-96) navodi sljedeće tehnike pregovaranja:



*Grafikon 2: Tehnike poslovnog pregovaranja*

Izvor: Izrada autora prema Petar, S. (2001). Pregovarajte s crnim vragom i zadržite bijela krila.

Svaki čovjek živi i kreće se u prostoru i zbog toga je smještaj i korištenje prostora bitno. Segetlija (2009:27) dijeli čovjekov prostor na dva temeljna oblika:

- a) psihički prostor
- b) fizički prostor

U psihičkom prostoru čovjek komunicira s drugim ljudima. Čovjek podsvjesno brani svoj prostor kada osjeti ulazak druge osobe u njega. Zbog toga bi pregovarač trebao znati svoje reakcije u prostoru kako bi se uspješno kontrolirao. Segetlija (2009:27) dijeli psihički prostor u četiri zone:

- intimni prostor (do 30 cm od osobe)
- društveni prostor (dalji: dva do četiri metra od osobe; bliži: jedan do dva metra oko osobe)
- osobni prostor (30 do 100 cm od osobe)
- javni prostor (dalji: osam i više metara od osobe; bliži: četiri do osam metara od osobe)

U intimni prostor mogu ući samo osobe kojima se potpuno vjeruje. Ako netko uđe u prostor bez dopuštenja, čovjek reagira. U društvenom prostoru čovjek razgovara s prijateljima, kolegama s posla te stvara poslovne odnose.

Da bi pregovarač bio dobar i shvatio sugovornika, on ga treba "čitati". Kako bi spoznao stvarno značenje nekih riječi treba pazljivo i aktivno slušati i "čitati između redaka". Treba pratiti i govor tijela te neverbalno komuniciranje, ne samo izgovorene riječi. Da bi se steklo povjerenje druge strane, pregovaranje treba teći smireno i brižno, treba voditi kontrolu tona i temperature. Na svakom sastanku bi se trebale voditi bilješke pa tako i u pregovorima. One su važne jer sprječavaju pogrešne interpretacije i zaključke te se njima postiže dobra organizacija, ušteda na vremenu i slično. Bilješke omogućuju i brže i bolje razmišljanje.

Na grafikonu u nastavku prikazana su načela uspješnog poslovnog pregovaranja prema G. Tudoru.



*Grafikon 3: Načela uspješnog poslovnog pregovaranja*

Izvor: Izrada autora prema Tudor, G. (1992). *Kompletan pregovarač: umijeće poslovnog pregovaranja*.



„Navedena se načela primjenjuju u različitim pregovaračkim strategijama i u različitim kombinacijama. Načela su univerzalna za sve pregovaračke slučajeve.“ (Segetlija, 2009:15)

### 3.3. Bitni elementi u procesu poslovnoga pregovaranja

U tehnikama i procesu pregovaranja postoje bitni elementi. Nierenberg/Ross (2003) navode sljedeće bitne elemente:

- stanka za razmišljanje
- istraživanje potreba
- određivanje vlastitih ciljeva
- usaglašavanje o činjenicama
- nadziranje ozračja

Stanka za razmišljanje potrebna je u svakoj fazi pregovaranja kao i prije samog pregovaranja. Ona služi kako bi se malo zastalo, razmislilo o onome što se želi postići, da bi se predvidjele neke eventualne zapreke i našao način za njihovo otklanjanje te možda u nekim situacijama i odgodilo pregovaranje da bi se dalje mogle prepoznati neke činjenice. Stanka za razmišljanje se može napraviti i komuniciranjem e-mailom ili telefaksom i lakše ju je tada napraviti nego kada se komunicira izravno ili putem telefonskog poziva.

Ciljevi se trebaju odrediti prije samog pregovaranja, a mogu se mijenjati i u toku pregovora. Prije postavljanja ciljeva potrebno je analizirati vlastite potrebe i pregovarati o potrebama druge strane. Segetlija (2009) ističe kako su ciljevi važni jer su oni polazna točka strategije. Postavljanje ciljeva složen je misaoni proces kojemu ne treba dopustiti da nadvlada negativne emocije, pohlepu, ljutnju itd. Ako postavimo teške i nemoguće zahtjeve, možemo izazvati toliki otpor da daljnji dijalog neće uspjeti. Kratkoročne ciljeve se treba izbjegavati u pregovorima jer ako druga strana osjeti da je izigrana, dugoročno će se ugroziti odnos između te dvije strane.

### 3.4. Tipovi pregovarača

Begićević, Ređep navodi 7 tipova pregovarača:

- nevinašca
- čuvari
- filozofi
- ekstrovertirani
- introvertirani

- dominantni
- glumci

Kao što naziv implicira, dominantan pregovarač nastoji dominirati pregovorima. Često su fokusirani na sebe, nepristojni te koriste povišen ton u komunikaciji koja se smatra ključnom za uspjeh pregovaračkog procesa. Ekstrovertirani pregovarači vrlo su slični jakim pregovaračima. Ekstrovertirani pregovarači su otvoreniji, ali ono što ih razlikuje od dominantnih pregovarača je to što do odgovora dolaze brže i s kraćim odgovorima. Introvertirani pregovarači imaju zatvorenu osobnost, rijetko pristaju na pregovore i ne vjeruju ljudima s kojima pregovaraju. Glumci su svojevrstni pregovarači, oni su zapravo promatrači, pažljivo promatraju situaciju i onda se nastoje prilagoditi na najbolji mogući način. Filozofi se smatraju najkompliciranijim pregovaračima jer znaju što hoće, imaju svoje ciljeve te nekad u iznošenju svojih stavova i činjenica budu za, a nekad protiv. Nevini su pregovarači koji počinju smireni i spremni na sve, ali kada se pregovori oduže nastaje problem pa se takvog tipa pregovarača lako može iskoristiti na način da ga se nagovori da čini stvari koje ne želi. Čuvari su pregovarači kojima je u cilju da obje strane budu zadovoljene.

## 4. Vrste pregovaranja

Pregovaranje se može podijeliti na: timsko, integrativno, distributivno i principijelno pregovaranje.

### 4.1. Timsko pregovaranje

Timsko pregovaranje podrazumijeva pregovaračku ekipu koja mora znati podjelu uloga te odnose unutar ekipe. Prije svakog pregovaranja, pa tako i timskog, treba odraditi pripreme koje obuhvaćaju dogovor ekipe tko će voditi, tko će što reći, tko će što raditi. Pregovaranje neće biti uspješno ako članovi tima budu upadali jedan drugome u riječ, ako budu govorili suprotne stvari i tako dalje. Glavaš (2008:87) navodi kako grupa može pripremiti predstavu za pojedinca. On ističe predstavu „dobar momak – loš momak“ u kojoj dva pregovarača iz tima izmjenjuju dva stila pregovaranja. To najbolje uspijeva kada pregovaraju s nepripremljenim, uplašenim ili umornim pregovaračima. Dobar momak u pregovorima je sklon dogovoru sa drugom stranom, mekši je, a loš momak je agresivan, tvrd i ne popušta.

### 4.2. Integrativno pregovaranje

“Integrativno pregovaranje je pregovaranje koje traži jedan ili više dogovora koji se stvaraju situacijom/rješenjem dobivam – dobivaš.” (Glavaš, Lamza-Maronić, 2008:89)

To je win-win odnos koji je usredotočen na dugoročno i obje strane su na kraju zadovoljne.

Primjer integrativnog pregovaranja: Osoba radi u pekari i plaća joj je 900 eura. Dnevno mora napraviti 120 komada kruha. S obzirom da cijelo selo svakodnevno kupuje kruh i da im je to neophodna namirnica, pekar traži povećanje plaće za 200 eura. Vlasnik pekare prihvaća prijedlog povećanja plaće, ali pod uvjetom da sada svaki dan peče 130 komada kruha i 20 kifli. U ovom primjeru početno je bilo povećanje plaće, ali je završilo i povećanjem proizvodnje. Tako su obje strane imale koristi od pregovaranja.

### 4.3. Distributivno pregovaranje

“Distributivno pregovaranje je pregovaranje u kojem se pokušava podijeliti ograničena količina resursa; slučajem dobivam – gubiš.” (Glavaš, Lamza-Maronić, 2008:89)

To je win-lose odnos u kojem su interesi nespojivi i zbog toga dolazi do sukoba. Usredotočen je na kratkoročno.

Primjer distributivnog pregovaranja: Poljoprivrednik prodaje traktor i za njega traži 35.000 eura. Najmanja moguća cijena koju je spreman prihvatiti je 30.000 eura. Potencijalni kupac nudi 33.000 eura jer je to za njega najbolje rješenje. Poljoprivrednik na kraju pristaje i prodaje traktor za 33.000 eura.

#### 4.4. Principijelno pregovaranje

“Principijelno pregovaranje - kada su obje strane usredotočene na zadovoljavanje obostranih interesa, a ne suprotnosti.” (Glavaš, Lamza-Maronić, 2008:89)

Primjeri principijelnog pregovaranja su u svakodnevnoj praksi kao na primjer odnosi sa sponzorima, donatorima, investitorima i medijima. Poduzetnik daje relevantne informacije novinarima s kojima je u dobrim odnosima, a zauzvrat od novinara dobiva svježe i ekskluzivne informacije koje mu pomažu u donošenju taktičkih odluka kada je to najvažnije. S ugrađenim sustavom povjerenja i dvosmjernim protokom informacija, i novinari i poduzetnici imaju koristi. U takvim odnosima treba biti pomalo oprezan zbog potencijalnih zamki. U previše prijateljskoj atmosferi bi jedna dodatna informacija mogla naštetiti odnosu i organizaciji.

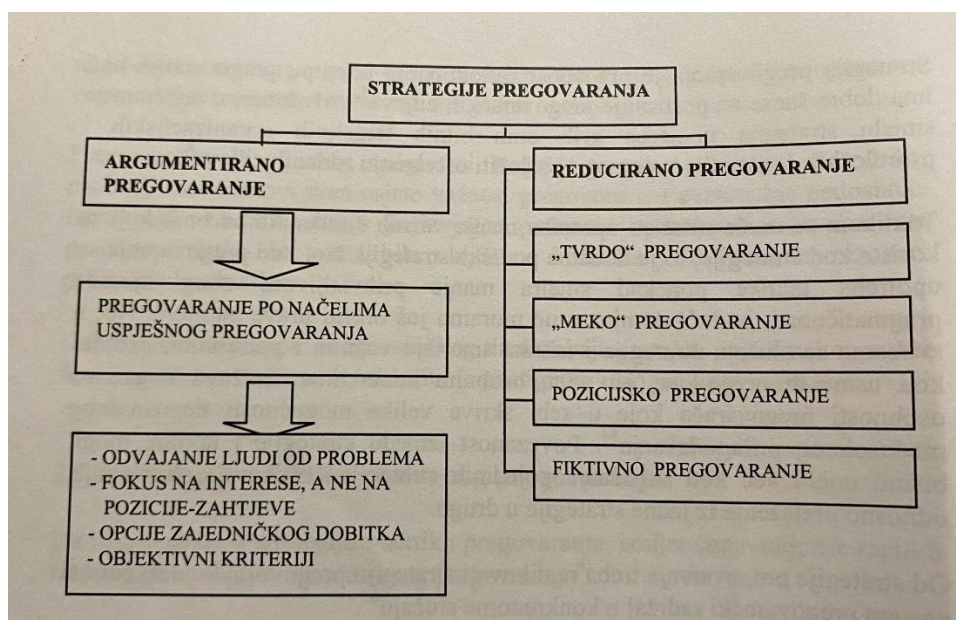
## 5. Strategije poslovnog pregovaranja

“Strategija pregovaranja je predanost cjelokupnom pristupu pregovaranja koji ima dobre šanse za postizanje pregovaračkih ciljeva.” (Kotler, 1997:709)

Prema Vukmiru (2001:18) strategija je u najširem smislu upotreba svih bitnih temeljnih psiholoških i organizacijskih čimbenika koji mogu poslužiti za ostvarenje zadanih ciljeva.

Najpoznatije strategije pregovaranja prema Kotleru (1997:709), Tudoru (1992:18-70) i Vukmiru (2001:86-88) su:

- Strategija „tvrdog“ („čvrstog“) pregovaranja
- Strategija pregovaranja „po načelima“
- Strategija „mekog“ pregovaranja
- Strategija pozicijskog pregovaranja
- Fiktivno pregovaranje



Slika 1: Strategije pregovaranja

Izvor: Segetlija, Z. (2009). Poslovno pregovaranje.

### 5.1. Strategija "tvrđog" ("čvrstog") pregovaranja

Segetlija (2009:50) navodi da je "tvrđo" pregovaranje agresivno pregovaranje, tvrdeći da je pregovaranje borba volje i odlučnosti, a pokornost je slabost. Cilj je jednostrano zadovoljiti potrebe, postižući maksimalne rezultate uz minimalne kompromise. "Tvrđi" pregovarači snagom svoje volje najčešće pobjeđuju "meke" pregovarače. Ova strategija se najviše koristi u situacijama kada netko ima takvu osobnost i karakter te kada kod nekoga prevlada poslovni egoizam. "Tvrđo" pregovaranje bi se trebalo izbjeći, a ako se već zašlo u njega, trebalo bi se "omekšati" strpljivošću i drugačijim pogledom na situaciju od one suprotne strane tako što se uzme stanka, promjeni se mjesto pregovora, redosljed tema razgovora i slično.

### 5.2. Strategija pregovaranja „po načelima“

Naziva se još i principijelno pregovaranje. Prema R. Fischeru i W. Uryju (1992:57), strategija pregovaranja "po principu" temelji se na Harvardskom projektu te na sljedećim točkama:

- odvojite ljude od problema
- usredotočite se na interese, a ne na pozicije
- stvorite izbor u kojem svi pobjeđuju
- pridržavajte se objektivnih standarda

Prva točka odnosi se na odvajanje ljudi ili emocija od ciljeva subjekta pregovora. Fokus bi trebao biti na interesima, a ne na pozicijama, jer jedan interes može imati više zahtjeva i pozicija. Zajednički dobitak je takozvani "veći kolač" postignuća. Kada je protivnički pregovarač tvrdoglav i inzistira samo na svom stavu, a ne na vlastitim interesima, potrebno je inzistirati na objektivnim standardima. Bit ovog pregovaranja je prihvaćanje gledišta druge osobe, pronalaženje područja zajedničkog interesa i razmjena informacija.

### 5.3. Strategija „mekog“ pregovaranja

Primarni cilj "mekog" pregovaranja je postizanje dogovora, a sekundarni razviti dobar odnos između pregovaračkih strana. Segetlija (2009) navodi glavne karakteristike ovog pregovaranja, od kojih su neke: nedovoljno inzistiranje na vlastitom interesu, netolerantnost prema potrebama i zahtjevima drugih, spremnost na izbjegavanje kontroverznih i/ili teških tema, preosjetljivost na sporne točke, spremnost bilo koje strane da bude partner u pregovorima. Ono počinje popustima,

kompromisnim rješenjima i ustupcima napetosti te izgradnjom odnosa temeljenih na stalnom izražavanju razumijevanja, suradnje, prijateljstva i dobre volje.

„Meko“ pregovaranje koristi se u situacijama koje su stabilne i već poznate te kod dugogodišnjeg poslovnog odnosa. Neke od prednosti ovog pregovaranja su što se postiže sporazum i uzajamna tolerancija te se pružaju mogućnosti buduće trajne suradnje. Nedostaci „mekog“ pregovaranja su što se prerano ide na kompromis pa se ne vide konflikti interesa i zbog toga nedostaju i dobra zajednička rješenja, što je cilj samo sporazum, nebitno koliko je on kvalitetan. Kada dođe do mekih pregovora treba težiti da se zaštiti svoje mišljenje i interesi. Neki „meki“ pregovori znaju preći u pregovore „po načelima“, a ako se pretjera, prelaze u „tvrdo“ pregovaranje.

#### 5.4. Strategija pozicijskog pregovaranja

Pozicijsko pregovaranje je, nakon spontanog pregovaranja, najčešći oblik pregovaranja. Nastaje kada obje strane čvrsto drže svoje pozicije. Tada dolazi do natezanja, obrazlaganja te iscrpljivanja, a nekad čak i do popuštanja, nategnutog kompromisa ili prekida. Prednosti pozicijskog pregovaranja su što može biti dobra priprema za drugu rundu pregovora, može biti dobra taktika da se otkriju neke namjere protivnika. Nedostaci ovog pregovaranja su što se nepotrebno troši vrijeme, sredstva i energija, nema kvalitetnog sporazuma, neplaniranih zajedničkih rješenja. Ovo pregovaranje bi trebalo izbjegavati ili izaći iz njega. Neke od taktika izlaska iz ovakvog pregovaranja su uzeti stanku, promijeniti mjesto pregovora, redoslijed tema, tima i slično.

#### 5.5. Fiktivno pregovaranje

Fiktivno pregovaranje je upotreba taktičkih poteza kako bi se izbjeglo postizanje sporazuma. Neki od taktičkih poteza su bježanje od konkretizacije, neproduktivno trošenje vremena, odgađanje susreta. Ciljevi fiktivnog pregovaranja mogu biti vrlo opasni jer nema pregovora bez cilja. Neki od njih su zavaravanje partnera, poslovna i industrijska špijunaža, odvlačenje od pravih problema i slično. Nedostaci ovog pregovaranja su što njihov cilj nije kvalitetan sporazum, a ako dođe do sporazuma, on se neće provesti te ne doprinosi dobrim međuljudskim odnosima. Kada se primjeti da se krenulo u fiktivne pregovore, prema Segetliji (2009:56) se mogu koristiti slijedeće taktike:

- navući protivnika da se otvori, da prepoznaju njegove interese te nakon toga nastaviti pregovaranje

- koristiti neka od rezervnih rješenja kao što su BATNA (najniža točka prihvatljivog kompromisa) i BAR (bolje alternativno rješenje)
- neutralizirati koristi koje je druga strana stekla.



## 6. Taktike poslovnog pregovaranja

Kod taktike se upotrebljavaju manje važni čimbenici nego kod strategije. Taktika je dodatna podrška strategiji. Upotreba taktike se kod pregovaranja smatra manje prihvatljivom jer se njome još ne otkrivaju prave namjere. Taktike se odnose i na sredstvo i na cilj, to su prikriveni načini djelovanja kojima se rješavaju problem ljudi i situacija.

Tudor (1992:118) navodi česte sadržaje taktika: odmaganje, prikradanje, pritisak, varke, dodvoravanje. Taktike se dijele na opće (taktičke metode) i posebne taktike kao što je prikazano u nastavku rada.



Slika 2: Taktike pregovaranja

Izvor: Izvor: Štimac, H. (2020). Strategije i taktike pregovaranja.

<http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wpcontent/uploads/sites/393/2013/04/4.-predavanje.pdf>

Jasno je kako su taktike značajan čimbenik svake strategije pa u skladu s tim, ukoliko se strategije temelje na sveobuhvatnom pristupu, dugoročnim ciljevima i širem vremenskom okviru, taktike se pak usmjeravaju na preciznost i uže konkretne potrebe. Bitno je naglasiti kako su taktike koraci koji pomažu realizaciji strategije.

Određene situacije zahtijevaju posebne taktike pa se uz opće taktičke pristupe razvijaju i oni posebni. Kod tih specifičnih, posebnih taktičkih koncepata postoji mogućnost kombinacije različitih posebnih i općih pristupa poput taktike “šutnje”, taktike “iskorištenje tuđe greške” i slično.

Taktike pregovaranja koriste se u žaru bitke i ugađaju se kako bi se postigao najbolji ishod u bilo kojem trenutku. Druga strana može koristiti taktiku da manipulira vama i premjesti vas sa sigurnog na mjesto ranjivosti. Pregovarači moraju biti spremni na takvu taktiku na svakom koraku.

Taktike pregovaranja po fazama pregovora prikazane su u tablici.

Taktike po fazama pregovora		
FAZA	INTEGRATIVNO PREGOVARANJE	DISTRIBUTIVNO PREGOVARANJE
<b>POČETNA FAZA</b>		
Postavljanje opće klime pregovora i rasporeda rada	Zajednički interesi	Pritisak pomoću rokova
Uspostavljanje procesa	Otvorenost	Napadi na ličnost
Davanje početnih ponuda i odgovaranje na njih	Ograničavanje autoriteta	Dobar pregovarač/loš pregovarač
	Raspored sjedenja tima	Pravila
	Objektivni kriteriji	Psovanje
		Zahtjevi o kojima se ne može pregovarati
<b>UGOVARANJE</b>		
Razlikovanje između želja i potreba	Stvaranje empatije	Blefiranje
Identifikacija alternativnih opcija	Proširivanje mogućnosti za zajednički dobitak	Podijeli pa ovladaj
Usklađivanje opcija prema potrebama	Ustupci	Podjela razlika
	Strpljenje/upornost	Iznenadjenja
	Upozorenja, ne prijetnje	Ultimatumi/prijetnje
<b>POSTIZANJE SPORAZUMA</b>		
Ugovaranje i postizanje sporazuma	Pauza radi dogovora s timom	Rast autoriteta
Komunikacija i implementiranje sporazuma	Promjena ritma	Rokovi
	Dogovor	Posljednja ponuda
	Rezimiranje	Podjela razlika

Tablica 1: Taktike pregovaranja po fazama pregovora

Izvor: Gosselin, T. (2007). Practical Negotiating: Tools, Tactics & Techniques

## 7. Rasprava

Primarni cilj završnog rada bio je uvesti čitatelje u svijet pregovaranja, sam proces, pregovaračke tehnike, vještine te strategije. Taktike pregovaranja su vrlo široka tema i rezultati teorijskog istraživanja koji su predstavljeni u ovom radu samo su dio jer ih postoji previše. Na temelju rezultata istraživanja zaključeno je da je koncept pregovaranja tek u početnim fazama razvoja te da će u budućnosti biti predmet raznih konferencija, akademija, seminara i slično. Što se pregovaračkih taktika tiče, kao nedostatak autorica ističe nedostatak novih istraživanja jer su se stvari promijenile od nastanka prošlih izvora. Pri pisanju ovog završnog rada korištena su isključivo teorijska istraživanja. Uz korištenje knjiga iz knjižnice Ekonomskog fakulteta u Osijeku, korišteni su postojeći nastavni materijali profesora Ekonomskog fakulteta u Osijeku te internetski članci od kojih se ističe portal Hrčak.

## 8. Zaključak

Pregovaranje je ključni poslovni proces. Predstavlja jednu od najstarijih ljudskih vještina, a uz pomoć verbalne i neverbalne komunikacije ciljevi se mogu postići u cijelosti ili djelomično.

Njime se ostvaruju razni kompromisi bez sporova i svađa. U svakom trenutku, čak i neslaganju, pregovarači žele postići najbolji mogući ishod za organizaciju, tvrtku ili svoj položaj.

Pregovaranje koristi svaka osoba u svom poslovnom i privatnom životu kako bi riješila zajedničke i konfliktne interese. Upravo to je temeljna svrha pregovaranja. Pregovori se odvijaju svakodnevno u kući, na radnom mjestu, na tržnici, između zaposlenika i poslodavaca, suradnika i tako dalje. Oni su vrlo važni za život pojedinca i korisno je razumjeti vrste pregovaranja kako bi u budućnosti poboljšali svoje pregovaračke vještine.

Načela kojima bi se pregovarači tijekom pregovora trebali voditi kako bi ostvarili uspješan ishod su kontrola i zaštita vlastitih interesa, zaštita osobnosti pregovarača, razlikovanje između vlastitih želja i potreba, djelotvornost timskog rada, traženje zajedničkog izlaza iz situacija i prihvaćanje opravdanih kompromisa. Pregovarači da bi uspjeli u pregovorima trebaju odabrati pregovaračke koncepte koji najbolje odgovaraju njihovoj poziciji i potrebama. Jedna od njih je BATNA, najbolja alternativa postignuta sporazumom, odnosno najniža točka prihvatljivog sporazuma.

Ukoliko je postignut kvalitetan sporazum, energija, vrijeme te su ostvareni dobri međuljudski odnosi, može se reći kako su poslovni pregovori uspjeli.

## Literatura

### Knjige:

1. Križman Pavlović, D i Kalanj, I. (2008). Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentske prednosti.
2. Lamza – Maronić, M., Glavaš J. (2008). „Poslovno komuniciranje“ E-izdanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
3. Lewicky, R., Saunders, D., Barry, B. (2009). „Pregovaranje“, MATE d.o.o., Zagreb.
4. Saša, P. (2001). „Pregovarajte s crnim vragom i zadržite bijela krila“, Andromeda, Rijeka.
5. Segetlija, Z. (2009). „Poslovno pregovaranje“, Grafika, Osijek.
6. Tudor, G. (1992). „Kompletan pregovarač – umijeće poslovnog pregovaranja“, MEP Consult, Zagreb.

### Internet:

7. Begićević Ređep, N. Tipovi pregovarača. Dostupno na: <https://decisionlab.foi.hr/kratka-prica/tipovi-pregovaraca> [Pristupljeno 1. rujna 2023.]
8. Čizmadija, I., Čeliković V. Pregovaračke vještine poduzetnika u odnosima s javnošću. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/192339> [Pristupljeno 7. rujna 2023.]
9. Sveučilište u Zadru. Metode znanstvenih istraživanja. Dostupno na: [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 1. rujna 2023.]
10. Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26200> [Pristupljeno 1. rujna 2023.]

### Nastavni materijali:

11. Štimac, H. (2020). Strategije i taktike pregovaranja. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/poslovnopregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/4.-predavanje.pdf> [Pristupljeno 28. prosinca 2022.]

## Popis slika

Slika 1: Strategije pregovaranja .....	14
Slika 2: Taktike pregovaranja .....	18

## Popis tablica

Tablica 1: Taktike pregovaranja po fazama pregovora.....	19
--	----

## Popis grafikona

Grafikon 1: Glavne aktivnosti pregovaračkog procesa.....	7
Grafikon 2: Tehnike poslovnog pregovaranja .....	8
Grafikon 3: Načela uspješnog poslovnog pregovaranja .....	9