

# Pregovaranje kao poslovna komunikacija menadžera

---

Salai, Rebeka

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:251:036651>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-28**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJ I MENADŽMENT  
SVEUČILIŠNI PREDDIPLOMSKI STUDIJ KULTURA, MEDIJ I  
MENADŽMENT

REBEKA SALAI

**PREGOVARANJE KAO POSLOVNA  
KOMUNIKACIJA MENADŽERA**

ZAVRŠNI RAD

MENTOR:  
doc. dr. sc. Damir Šebo

Osijek, 2023.

## SAŽETAK

Pregovaranje je neizostavan dio svakodnevice, pa tako i poslovnog svijeta. Pregovaračke vještine menadžera se smatraju preduvjetom pregovora koji uvelike utječe na kvalitetu ishoda pregovaranja. U radu će se analizirati pregovaranje u teoriji te proces, strategije, elementi i taktike pregovaranja čije je razumijevanje ključno za pozitivan ishod pregovaranja. U radu se ističe kako menadžer mora biti vješt u komunikacijskim vještinama kako bi potaknuo sugovornika na jednako razmišljanje. Nadalje, analizirat će se pregovarači, njihovi glavni ciljevi i metode kojima se koriste te sama podjela pregovaračkih timova. Važno je navesti utjecaj kulture na poslovno pregovaranje i važnost pregovaračkih stilova s kojima se susrećemo u procesu pregovaranja. Također, uspoređuje se poslovno pregovaranje u Hrvatskoj s američkim stilom i etikom rada. Neizostavno je, u radu, spomenuti Hofstedovu metodu kulturnih razlika te naglasiti kako podaci o problematici i rezultati istraživanja poslovnog pregovaranja, prema navedenoj metodi, nisu dovoljno proučeni.

**KLJUČNI POJMOVI:** poslovno pregovaranje, komunikacija, strategija, pregovarači, utjecaj kulture

## SUMMARY

Negotiation is an indispensable part of everyday life, including the business world. Managers' negotiating skills are considered a prerequisite for negotiations that greatly affect the quality of negotiation outcomes. The paper will analyze negotiation in theory, process, strategies, elements and tactics of negotiation whose understanding is crucial for a positive outcome of negotiation. The paper points out that a manager must be skilled in communication skills in order to encourage the interlocutor to think equally. Furthermore, negotiators, their main objectives and methods of use and the division of negotiating teams themselves will be analysed. It is important to cite the impact of culture on business negotiation and the importance of the negotiating styles we encounter in the negotiation process. It also compares business negotiation in Croatia with American style and ethics of work. It is inevitable to mention Hofstede's method of cultural differences in the paper, and to emphasize that the data on the issue and the results of the business negotiation research according to this method have not been sufficiently studied.

**KEY TERMS:** business negotiation, communication, strategy, Negotiators, Influence of culture

Sadržaj	
<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. PREGOVARANJE U TEORIJI</b> .....	2
<b>3. PREGOVARAČKE VJEŠTINE MENADŽERA</b> .....	3
<b>3.1. KOMUNIKACIJA</b> .....	3
<b>3.2. MOĆ UVJERAVANJA</b> .....	4
<b>4. PREGOVARANJE</b> .....	6
<b>4.1. PROCES PREGOVORA</b> .....	6
<b>4.2. FAZE PROCESA PREGOVARANJA</b> .....	10
<b>4.2.1. BATNA</b> .....	12
<b>4.3. ELEMENTI PREGOVARANJA</b> .....	13
<b>5. STRATEGIJE PREGOVARANJA</b> .....	15
<b>5.1. REDUCIRANO PREGOVARANJE</b> .....	17
<b>5.1.1. „Tvrdo“ pregovaranje</b> .....	17
<b>5.1.2. „Meko“ pregovaranje</b> .....	18
<b>5.1.3. Pozicijsko pregovaranje</b> .....	18
<b>5.1.4. Fiktivno pregovaranje</b> .....	19
<b>5.2. NAČELA USPJEŠNOG PREGOVARANJA</b> .....	20
<b>6. PREGOVARAČI</b> .....	21
<b>6.1. VRSTE PREGOVARAČA</b> .....	21
<b>6.2. PREGOVARAČKI TIMOVI</b> .....	22
<b>7. TAKTIKE PREGOVARANJA</b> .....	22
<b>7.1. PODJELA TAKTIKA PREGOVARANJA</b> .....	23
<b>8. UTJECAJ KULTURE NA POSLOVNO PREGOVARANJE</b> .....	27
<b>9. POSLOVNO PREGOVARANJE U HRVATSKOJ</b> .....	29
<b>11. LITERATURA</b> .....	32
<b>12. PRILOZI</b> .....	34

## 1. UVOD

U ovom završnom radu će se govoriti o poslovnom pregovaranju menadžera te će se u narednim poglavljima analizirati što je to pregovaranje u teoriji i kako pregovaračke i komunikacijske vještine menadžera pridonose procesu i ishodu pregovaranja. Kroz rad će se prvenstveno objasniti pregovaranje, proces i faze pregovaranja te će se navesti važnost razumijevanja samog procesa. Za spomenuti je neizostavna podjela pregovaranja na elemente, strategije i taktike. Nadalje, u tekstu će se analizirati uloga pregovarača u pregovaranju te će se prikazati podjela na vrste i timove pregovarača. Pomoću utjecaja kulture na poslovno pregovaranje, stječemo dublje razumijevanje interesa i strategija korištenih u pregovaranju. Stoga se završni rad zaokružuje istraživanjem zasnovanim na Hofstedovom modelu kulturnih razlika.

Predmet ovog rada je prikazati principe i koncepte pregovaranja, formalnog ili neformalnog te svakodnevnog ili poslovnog. Cilj ovog rada je pobliže objasniti prirodu pregovaranja i tehnike koje se koriste u svrhu istog. Ovim radom se ističe važnost emocionalne i socijalne inteligencije u kontekstu pregovaračkog procesa i amortiziranje manipulacija u budućim svakodnevnim i poslovnim situacijama.

## 2. PREGOVARANJE U TEORIJI

Formalno ili neformalno, pregovaranje je dio svakodnevice. Naprimjer, dijete koje moli svoju majku za još pola sata igranja ili pak ozbiljni radnik koji pokušava nagovoriti šefa na povišicu. Pregovaranje je dio naše svakodnevice, svjesni toga ili ne, a odvija se na različite načine. Kako Dujić (2015:2) navodi, pregovaranje se definira kao proces pomoću kojeg određena skupina ljudi međusobno komunicira u cilju promjene odnosa, odnosno cilja.

Tomašević-Lišanin (2004:144) navodi kako se pregovaranje može smatrati jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti koju koristimo u privatnoj i poslovnoj praksi te interakciji s ljudima. Prvi radovi o izučavanju pregovaranja javljaju se u kasnim šezdesetim godinama. Od toga vremena do danas, pregovaranje je u samom središtu pozornosti. Autor, također, navodi kako se pregovaranje smatra univerzalnim procesom te je primjenjivo u spektru životnih situacija. Neke od država ili poslovne organizacije još uvijek koriste nasilje kako bi ostvarile cilj.

„Korištenje raznih vrsta manipulacije, kao pregovaračke taktike, također doprinosi nepopularnosti pregovaranja u određenim krugovima. Još i danas se susreću ljudi koji pregovaranje doživljavaju kao nepošten proces u kojem jači uvijek dobiva, a slabiji neminovno gubi. Takav pristup, na žalost, ne uzima u obzir bitnu činjenicu da je pregovaračka snaga pojam koji se odnosi na sposobnost pojedinca da nadvlada, uvijek relativna veličina koja se može temeljiti na čitavom nizu elemenata koji ne proizlaze uvijek iz veličine i ekonomske snage uključenih strana., (Tomašević-Lišanin, 2004:144)

Svaki oblik pregovaranja je stavka za sebe te zbog svoje autentičnosti zahtijeva prilagođavanje prema mjestu događaja. U procesu pregovaranja, radi postizanja obostrano prihvatljivih rješenja, obje strane moraju složno raditi. U drugom smislu, pregovaranje je proces uzimanja i davanja. Kada se proces provodi na odgovarajući način, obje strane se osjećaju dobro što naravno rezultira ostvarivanjem ciljeva. (Kuprešanin, 2019:4)

### **3. PREGOVARAČKE VJEŠTINE MENADŽERA**

Istraživanja pokazuju kako posjedovanje dobrih pregovaračkih vještina kod menadžera ima vrlo važnu ulogu u postizanju ciljeva, daljnjem razvitku i napretku. Također sposobnosti i vještine omogućuju izgradnju i održavanje poslovnih odnosa. Kako bi se uspješno pregovaralo, Skorup-Sokolić (2020:2) navodi kako je važno znati vještine koje omogućuju lakše pregovaranje. Dobre pregovaračke vještine, autorica smatra preduvjetima pregovora koji se odnose na jasnu i nedvosmislenu komunikaciju. Skorup-Sokolić (2020:2) opisuje komunikaciju kao proces prenošenja informacija i kao proces razmjene razumijevanja te kao evoluciju osobnih komunikacijskih sposobnosti.

#### **3.1. KOMUNIKACIJA**

Koliko je važno znati komunicirati na kulturnan i jasan način tokom razgovora, toliko je važna i jasna komunikacija tijekom pregovora te razumijevanje neverbalnih znakova tokom razgovora. Jasna komunikacija u pregovorima stvara pozitivan dojam te doprinosi pozitivnoj atmosferi. Također, komunikacija ima utjecaj na tijek i konačni ishod pregovora. Kombinacija jasnog i kulturnog komuniciranja i poznavanja vještina pregovaranja, savršeni je sastojak za ostvarenje željenog cilja (Skorup-Sokolić, 2020: 2).

Skorup-Sokolić (2020:2) ističe, prema Nierenberg i S. Ross (2005), kako su riječi valute pregovora te način da način na koji se pregovarač izražava može uvelike utjecati na raspravu. Pred izlaganje je vrlo važno pridobiti pažnju slušatelja. Ukoliko postoji buka, bolje je pričekati i započeti kada se prostorija ispuni tišinom. Skorup-Sokolić (2020:2) ukazuje na važnost dobrog slušatelja, odnosno koliko je važno aktivno slušati sugovornika i razumjeti njegove interese i ciljeve u pregovorima. Još jedna u nizu vještina pregovaranja menadžera jest ljubaznost. Skorup-Sokolić (2020:3) navodi kako malo ljubaznosti uvelike olakšava komunikaciju. Stvaranje osjećaja važnosti poprimilo je puno oblika poput laskanja, hvaljenja te ulizivanja, no stvaranje tog osjećaja kod sugovornika može pomoći u pregovorima. Ljubaznost je važna zbog toga što se tada druga strana osjeća ugodnije i važnije.

Čulo, Skenderović (2012:326) ističu kako su komunikacijski procesi, verbalni i neverbalni ključni za postizanje ciljeva i rješenja. Općenito, autori ističu, što se više informacija može



dobiti, to se na boljoj poziciji obje strane nalaze. Kada obje strane pregovaraju, obično preferiraju da se određene informacije zataškaju. Svaka strana želi dobiti informacije i podatke o protivničkoj strani te se zbog toga komunikacija i pregovori pretvore u složen proces.

Prema Čulo, Skenderović (2012:326) komunikacija u pregovorima fokusirana je na:

- suštinska pitanja
- ponude i protuponude; prijedloge, zahtjeve, interese
- proceduralna pitanja
- međuljudski pregovarački odnos
- nematerijalna pitanja (npr. poštovanje).

Biti uspješni u pregovorima jednako je razumijevanju neverbalne komunikacije koja utječe na rješavanje konflikata. Čulo, Skenderović (2012:326) navode kategorije neverbalnog ponašanja koje su značajne za pregovore:

- Kronema (vrijeme): biti brz, poštivati rokove i učinkovito koristiti vrijeme.
- Proksemika (prostor i udaljenost) (npr. sjedenje na suprotne strane stola).
- Kinezika (tijelo): formalno, kontrolirano ponašanje (npr. sjedenje naspram stajanja).
- Fizički izgled i odijevanje: oblik poštovanja.
- Parajezik – prosudbama na temelju tona glasa, stopa, ekspresije lica.
- Društveni/kulturni rituali, maniri i konvencije.

### **3.2. MOĆ UVJERAVANJA**

Dujić (2015:5), prema Lewicki, Saunders, Barry, moć definira kao potencijal pojedinca u određenoj situaciji koja utječe na promjenu tuđih stavova i ponašanja. Odnosno, pregovaraču daje prednost pred drugima i povećava vjerojatnost ostvarivanja određenog cilja. Autorica, također, navodi prema članku autorice Galić, najjednostavniju definiciju moći, a to jest da je moć sposobnost pojedinca da uspostavi svoju volju i autoritet nad drugima.

Skorup-Sokolić (2020:7) ističe da pregovarač bira način izražavanja svoje poruke, postavlja emocionalni ton i odabire način prezentacije te poruke. Svatko ima neku značajku koja mu je specifična. Netko je svadljiv dok je netko pažljiv i prilagodljiv. Netko nema strah od držanja

govora, a netko se upušta u monologe. Skorup-Sokolić (2020:7-8) naglašava da sposobnost uvjeravanja nije prirodno prisutna, već je rezultat truda i prakse. Kao što se govorništvo kod osoba kroz vježbu i praksu poboljšava, tako je i s uvjeravanjem. Govorništvo i uvjeravanje su dva usko vezana pojma jer razina uvjerenja druge osobe ovisi o razini govorništva. Skorup-Sokolić (2020:8) ističe važnost toga da pregovarači pažljivo oblikuju svoju poruku kako bi uvjerali drugu stranu. Kvaliteta sadržaja, struktura i stil poruke značajno utječu na njezinu uvjerljivost. Kako bi se potaknulo sugovornika na jednako razmišljanje, autorica navodi kako govornik mora biti vješt u komunikacijskim vještinama. Skorup-Sokolić (2020:8) ukazuje da pregovarači mogu koristiti različite osnovne metode uvjeravanja kao što su racionalno argumentiranje, emotivno poticanje snažnih osjećaja, oslanjanje na autoritet, traženje kompromisa i ponuda razmjene. Pregovarač će, ovisno o situaciji, odabrati najprikladniju metodu kako bi postigao svoj cilj.

„Vremenski horizont za koji se plan stvara također je jedna od važnih odrednica planiranja. Ćurčić i sur. (2018) navode kako planiranje može biti:

- kratkoročno – planiranje na godišnjem nivou,
- srednjoročno – razdoblje od jedne do pet godina,
- dugoročno – razdoblje od deset ili dvadeset godina,
- operativno – godišnji zadaci na kraća razdoblja., (Āehulić, 2021:13)

## 4. PREGOVARANJE

Brojni čimbenici utječu na ishode poslovnog pregovaranja. U tablici 1. možemo vidjeti čimbenike uspjeha prema stupnju značaja označenih rednim brojem. Možemo zaključiti da su naučene i stečene vještine od vrlo visokog značaja za uspjeh pregovaranja. S druge strane, nevažnim ili manje važnim čimbenicima se smatraju negativna ponašanja, vanjština osobe, povjerenje i razumijevanje neverbalnog govora.

Tablica 1. Čimbenici uspješnosti poslovnog pregovaranja

Redni broj	Stupanj značaja čimbenika	Čimbenik uspjeha
1.	skoro nevažno	<ul style="list-style-type: none"><li>• korištenje agresije, prijetnje, nadmoći;</li><li>• dobar izgled i smisao zabavljača;</li></ul>
2.	malo važno	<ul style="list-style-type: none"><li>• povjerenje u ljude i osobna korektnost;</li><li>• spremnost na suradnju i kompromis;</li><li>• razumijevanje jezika gesti, šutnje, znakova (neverbalni govor);</li></ul>
3.	dosta važno	<ul style="list-style-type: none"><li>• hijerarhijski položaj pregovarača;</li><li>• upornost i borbenost;</li></ul>
4.	važno	<ul style="list-style-type: none"><li>• vještina debatiranja;</li><li>• otvorenost za tuđa mišljenja i prijedloge;</li><li>• pregovaračko iskustvo;</li><li>• sposobnost vođenja i rada u grupi;</li><li>• uvažavanje tuđih emocija;</li></ul>
5.	posebno važno	<ul style="list-style-type: none"><li>• samokontrola;</li><li>• vještina uočavanja, analize i rješavanja problema;</li><li>• sposobnost donošenja pravih odluka;</li><li>• strpljivost i postupnost;</li><li>• sposobnost uvjeravanja i nagovaranja;</li><li>• kompletnost osobe pregovarača;</li><li>• opća inteligencija;</li></ul>
6.	presudno važno	<ul style="list-style-type: none"><li>• sposobnost slušanja;</li><li>• sposobnost govorništva;</li><li>• sposobnost brzog razmišljanja u uvjetima pritiska i nesigurnosti;</li></ul>
7.	dragocjeno	<ul style="list-style-type: none"><li>• stručno znanje o pregovaranju materiji;</li><li>• izučavanje i priprema za buduće pregovore.</li></ul>

Izvor: prema: (Križman Pavlović, Kalanj, 2008:10)

### 4.1. PROCES PREGOVORA

Tomašević-Lišanin (2004:148) tvrdi kako pregovaranje u poduzećima nije više predvidivo i relevantno te je rijetko prisutno u događajima kojima pokušavamo ostvariti neke posebne poslovne ili organizacijske interese. Autorica navodi kako se pregovaranje kao vještina ne može više dodjeljivati spretnim i uspješnim profesionalcima. Sve veći strateški naglasci stavljaju se na upravljanje odnosima, integriranim pristupima te povećanom oslanjanju na rast preko

strateških saveza. Tomašević-Lišanin (2004:148) ističe da svi prethodno navedeni faktori čine pregovaranje znatno složenijim i dinamičnijim te imaju veći utjecaj na postizanje uspjeha i ciljeva. Ovaj kontekst pruža priliku za razvijanje novih organizacijskih vještina. Također, autorica naglašava koliko je važno uzeti u obzir postojeće individualne aspekte pregovaranja.

Tomašević-Lišanin (2004:148), prema Jeffu Weissu, navodi važnost vođenja naputcima prilikom uspostave strateškog pristupa pregovaranju. Smjernice se nalaze u harvardskoj kolekciji znanstvenih i stručnih radova o principijelnom pregovaranju. Autorica naglašava da ovaj pristup pregovaranju najefikasnije promiče razvoj odnosa te se prilagođava svakoj situaciji, bilo poslovnoj ili životnoj. Proces pregovora Tomašević-Lišanin (2004:148) prikazuje i promatra temeljem pet faza:

*Prva faza* – Odnosi se na održavanje unutarnje harmonizacije i podupirućih procesa. Prije utvrđeni koraci i smjernice štite pregovaračke timove od nejasnih i zbunjujućih poruka. Kao ilustraciju, autorica ističe da se u svakom prodajnom pregovaranju identificiraju ključni elementi ili više razine menadžmenta. Također, autorica tvrdi da se mora jasno obznaniti svima koji su menadžeri ovlaštene za koju odluku i u kojoj mjeri.

*Druga faza* - Sastoji se od dodjeljivanja naputaka i nedvosmislenih smjernica. Potrebne su precizno definirane smjernice te nije dovoljno instruirati pregovarački tim o minimalno prihvatljivim ishodima koji se žele postići u pregovaranju. Naprimjer, postizanje minimalnih ishoda na račun drugih poslovnih kriterija neće doprinijeti ukupnom poslovnom prosperitetu. Menadžeri su stoga dužni obavijestiti pregovarače o ključnim interesima koji se žele ostvariti, kriterijima po kojima trebaju vrednovati potencijalna rješenja, signalna stanja kada treba izaći iz pregovora, najbolje alternative sporazuma i ciljeve vezane uz radne odnose prema kojim treba težiti u procesu pregovaranja (Tomašević-Lišanin, 2004:148).

*Treća faza* – Odnosi se na pripreme za proces pregovaranja. Mnoge tvrtke su usvojile standardne metode i resurse za pripremu svojih pregovarača, umjesto da ih prepuste samima sebi da pronađu rješenja za svaku situaciju. Pripremu je moguće temeljiti na korištenju softverskih i hardverskih alata, intraneta, baza podataka i drugih resursa koji sadrže materijale i obrasce za organizaciju timova, analitičke alate za dublje razumijevanje druge strane te alate za generiranje kreativnih rješenja između različitih opcija. U navedene pripreme mogu se

uvrstiti i sastanci, zajednički boravci sa svrhom utvrđivanja osnovnih pravila procesa i definiranja odluka o predvidivim elementima pregovaranja. (Tomašević-Lišanin, 2004:149)

*Četvrta faza* – Odnosi se na samo pregovaranje. Kada se strane okupe na željenom mjestu pregovora, već onda je moguće poboljšati tijek pregovora. Moguće je uvijek uza se imati vodič standardnih uvjeta ugovora. Isto tako, moguće je stvoriti vlastite vodiče koji predstavljaju sažete spoznaje iskusnih pregovarača, uključujući smjernice o pregovaranju s različitim vrstama klijenata i pravilima ponašanja u neočekivanim situacijama. (Tomašević-Lišanin, 2004:149)

*Peta faza* – Odnosi se na analizu završenih pregovora i stjecanje novih spoznaja na temelju tog iskustva. U tu svrhu razvijaju se obrasci u koje se upisuju načini na koji su se ostvarila uspješna pregovaranja, što je bilo potrebno i što je ugrožavalo uspjeh pregovaranja. Moguće je i zapisivanje bilješki o ponašanju druge strane. Podaci navedeni u obrascu, unose se u alate i baze podataka koji će biti dostupni dotičnoj skupini i drugim skupinama unutar organizacije, omogućavajući im pripremu za buduće pregovore. (Tomašević-Lišanin, 2004:149)

U obliku procesa pregovaranja zajednički aspekti i interesi se pregovaraju te se primjenjuju dvije metode: integrativno pregovaranje i distributivno pregovaranje. Dujić (2015:3) navodi kako se pojam „pregovaranje“ koristi kako bi se postigla *win-win* situacija, odnosno da se zadovolje obje strane. Kako navedeni autor dodaje, integrativna strategija služi kao proces za rješavanje problema u kojem se koristi metoda povjerenja. Strategija je fokusirana na otvorenost, potrebe, interese te se smišljaju moguća rješenja kako bi obje strane bile na dobitku. Kao ključne elemente, Tomašević-Lišanin (2004:147), navodi slobodnu razmjenu informacija, nastojanje razumijevanja druge strane, svođenje na minimalnu razliku u interesu i traženje rješenja kako bi se zadovoljile obje strane. Autorica, također, navodi kako su u dugotrajnim poslovnim odnosima, *win-win* rješenja učinkovitija u postavljanju temelja za buduće kolaboracije i suradnje.

S druge strane, Dujić (2015:3) navodi kako distributivno pregovaranje koristi agresivne metode kao što je nepovjerenje. Cilj strategije jest pobijediti drugu stranu te se zbog toga često nađu u konfliktu. Također, autor navodi kako se distributivna strategija definira kao natjecanje za udio, odnosno kome će pripasti veći udio. Tomašević-Lišanin (2004:146) ukazuje na distributivno

pregovaranje kao *win-lose* ishod. U istom procesu, jedna strana ostvaruje svoje ciljeve na račun druge strane koja trpi gubitak. Temeljnu razliku između ova dva pristupa pregovaranju, kako objašnjava Tomašević-Lišanin (2004:146), možemo shvatiti kao nastojanje za povećanjem kolača u integrativnom pristupu, dok distributivni pristup uključuje osnovnu borbu za veći udio iz postojećeg resursa, tj. povećanja vlastitog komada kolača.

Kao što možemo vidjeti u tablici 2., distributivan pristup pregovaranju sadrži karakteristike oštine, sebičnosti, dominiranja i uvjeravanja. S druge strane, integrativni pristup pregovaranju sadrži stupanj povjerenja, karakteristike nježnosti, integriteta, obzirnosti i kolegijalnosti. Dobrim sporazumom se ne smatra onaj s maksimalnim dobitkom pojedinca, već onaj u kojem su sve strane u optimalnom dobitku.

Tablica 2. Distributivni i integrativni pristup pregovaranju

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

Izvor: prema: (Šlogar, Cigan, 2012:263)

Sabolski (2022:8-9), prema Surbhi (2017), ističe neke ključne razlike između distributivnog i integrativnog pregovaranja:

- Distributivno pregovaranje ima za cilj da obje strane postignu maksimalnu vrijednost za sebe, dok se integrativno pregovaranje fokusira na rješavanje spora uz prihvatljivo rješenje za obje strane.
- Distributivno pregovaranje je kompetitivna strategija, dok integrativno pregovaranje koristi suradnički pristup.
- Distributivno pregovaranje obično rezultira *win-lose* situacijom, dok se integrativno pregovaranje temelji na *win-win* pristupu.

- Distributivno pregovaranje se često primjenjuje kada su resursi ograničeni, dok se integrativno pregovaranje koristi kada su resursi obilni.
- U distributivnom pregovaranju, pregovarača motivira osobni interes i individualni profit, dok su u integrativnim pregovorima zajednički interes i korist glavni pokretači za uključene strane.
- Distributivno pregovaranje se usredotočuje na jedno pitanje, dok se u integrativnim pregovorima razmatra više pitanja istovremeno.

Pored navedenih pristupa pregovaranju, moguće je primijeniti i (Prgomet, 2019:7): fiktivno pregovaranje<sup>1</sup>, pozicijsko pregovaranje<sup>2</sup> te principijelno pregovaranje<sup>3</sup>

## 4.2. FAZE PROCESA PREGOVARANJA

Pregovaranje se smatra i vještinom i umijećem. Nedovoljno razumijevanje procesa te minimalno znanje pregovaračkih vještina, uzrok je slabog uspjeha. (Kuprešanin, 2019:9).

U nastavku, autorica navodi četiri faze procesa pregovaranja:

### 1. Planiranje i priprema

Prije nego što započne sam pregovor, važno je da osoba bude informirana o prisutnosti sukoba, razumije povijest koja je dovela do tog pregovora, prepozna percepciju sukoba druge strane te razmotri očekivanja od pregovora i druge relevantne faktore. Pregovarač, prije procesa pregovora, donosi odluku o mjestu i vremenu održavanja sastanka i nazočnoj osobi. Postavljanje vremenskog ograničenja je preporučljivo kako bi se izbjegle moguće nesuglasice (Buljubašić, 2021:2). Također, Tomašević-Lišanin (2004:151) ističe kako je prije početka pregovora važno utvrditi željene ciljeve te predvidjeti elemente koji bi mogli biti ključni ili uzrokovati probleme.

### 2. Definiranje pravila

---

<sup>1</sup>„Sporazum do kojeg neće doći i niti će se provesti.“ (Prgomet, 2019:7)

<sup>2</sup> „Jednostrana korist, jednostavno gotovo rješenje.“ (Prgomet, 2019:7):

<sup>3</sup> „Pouzdana provedba, dugoročni poslovni odnosi, obostrana rješenja koja nisu očekivana i planirana.“ (Prgomet, 2019:7):

Početak definiranja osnovnih pravila i postupaka koji će se pregovarati s drugom stranom, počinje kada se razvije planiranje i strategija. Neka od pitanja koja se po Buljubašić (2021:2) moraju definirati glase:

- Mjesto održavanja pregovora?
- Koja su vremenska ograničenja?
- Na koja pitanja će biti primijenjeno vremensko ograničenje?
- Postoji li određena procedura koju treba pratiti?

### **3. Argumentacija**

Objе strane pojašnjavaju i opravdavaju izvorne zahtjeve te se razmjenjuju početna stajališta. U ovoj fazi dolazi do prilike za obostrano informiranje o značajnim pitanjima te o načinu dolaska do početnih zahtjeva. Jedan od načina za podržavanje postavljenih zahtjeva jest pružanje dokumentacije drugoj strani.

### **4. Rješavanje problema**

Cilj ove faze je ostvarivanje sporazuma i što većeg broja potreba obiju strana, stoga je potrebno kolektivno popustiti.

Preporuka standardnih faza u pregovaranju (Ekonomski fakultet u Osijeku, 2013):

- „Molim vas, ispravite me ako sam u krivu.
- Smijem li vam postaviti nekoliko pitanja da vidim jesu li moje činjenice točne?
- Da vidim jesam li shvatila/o ono što ste rekli.
- Možemo li se ponovno naći?
- Sada ću vam reći što meni otežava razumijevanje nekih vaših argumenata.
- Jedno pravedno rješenje moglo bi biti da...
- Ako se dogovorimo... Ako se ne dogovorimo...
- Vrlo rado bismo razmotrili mogućnost da odemo kada je vama najzgodnije
- Bilo mi je zadovoljstvo poslovati s vama.“ (Ekonomski fakultet u Osijeku, 2013)

### **5. Implementacija**

Sporazum, koji je konačni korak u pregovaranju, razrađen je i razvijen te zahtijeva proceduru za provedbu i praćenje. Može biti u dva oblika; formalni pisani ugovor ili neformalan usmeni sporazum. Formalni pisani ugovor određuje željena aktivnost druge strane, stupanj suradnje,



međusobne prilagodbe te novčane kazne koje će jedna strana platiti drugoj ukoliko se prekrše ugovorene odredbe. Neformalni sporazum veže se za povijesni i sociološki kontekst odnosa te se smatra dogovorenim rezultatom obostranog interesa. (Križman Pavlović, Kalanj, 2008:11)

Slika 1. prikazuje grafički prikaz koraka potrebnih u procesu pregovaranja. Najvažniji korak jest upoznavanje s drugom stranom i njezinom percepcijom procesa pregovora. Sa sporazumom zaključujemo cijeli proces pregovora u kojem su obje strane zadovoljene.



SLIKA 1. Faze procesa pregovaranja  
Izvor: prema: (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:83)

#### 4.2.1. BATNA

Rezervne opcije igraju ključnu ulogu tijekom različitih faza pregovaranja. U fazi pripreme, posebno kada pregovaramo s partnerom koji može izgledati jači, važno je osigurati najbolju alternativu, poznatu kao BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*), kako bismo stekli pregovaračku prednost. (Kuprešanin, 2019:10)

BATNA ili najbolja alternativa pretpostavljenom sporazumu (NAPS) je alternativa koju partneri „skrivaju u torbi“ ako pregovori krenu u krivom smjeru. Ramiro (2023) navodi kako BATNA predstavlja dodatni korak u pripremi planiranja. Odnosno, ona je dodatni element pregovaračke strategije koji se mora definirati prije nego što stupimo u pregovore s drugom stranom. Također, autor navodi kako se osim BATNA-e, u fazi pripreme moraju definirati i

najpoželjniji i najmanje prihvatljiv cilj i stil pregovaranja kojim će se započeti proces. Dakle, BATNA je adut kada pregovaranje krene u krivom smjeru i ne dolazi do željenog cilja (Ramiro, 2023). Također, BATNA nam pruža zaštitu od brzopletog sklapanja ugovora koji ne odgovara našim interesima. Drugim riječima, prihvaćanje sporazuma s manje povoljnim uvjetima od naših ciljeva postavlja nas u nepovoljnu situaciju ispod našeg minimuma. Upotrebom BATNA-e u pregovorima, jasno komuniciramo drugoj strani da se ne nalazimo u situaciji gdje smo prisiljeni prihvatiti nepovoljne uvjete. (Kuprešanin, 2019:10)

„Ponekad je bolje na vrijeme izaći iz pregovora negoli prihvatiti krajnje nepovoljna rješenja koja nas k tome još možda dugoročno obvezuju.“ (Tomašević-Lišanin, 2004:152)

### **4.3. ELEMENTI PREGOVARANJA**

Svaki pregovarač je kreator vlastitog stila pregovaranja pa tako i argumentacija i umijeća oblikovanja rečenica. Pripremljen govor je ključan za pregovaranje te mora biti dobro prezentiran. Ukoliko je pripremljeni govor loše prezentiran imat će manji uspjeh nego loše pripremljen govor koji je dobro prezentiran. Od pregovarača se očekuje stručnost, poznavanje teme, oblikovanje izlaganja te pravilno i dinamično korištenje stanki u razgovoru. Pauze u govoru pospješuju pažnju druge strane pri slušanju. Pauze u govoru mogu biti retoričke pauze (zadržavanje pozornosti) i dramske pauze (naglašavanje važnosti). U slučaju brzog govora pregovarača, rijetko tko će ga razumjeti te će ostaviti dojam kako želi što prije završiti s pregovaranjem. Dakle, govor treba biti bez suvišnih riječi, jednostavan, ali nikako suhoparan. Što se tiče pripremanja za pregovore, važna je sigurnost u pripremljene termine. Korištenje latinskih izraza, zbog impresioniranja druge strane, se ne preporuča ukoliko nije provjereno značenje riječi ili izraza. Dogodi li se pogreška, ona se prvi put može prihvatiti kao simpatična greška, no ukoliko se greška događa konstantno može dovesti do negativne reakcije druge strane. Također, ne smiju se koristiti riječi u lokalnom slengu jer bi se mogle interpretirati na drugačiji, odnosno vulgaran i uvredljiv način (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:84).

Zapažanje reakcija i proučavanje sugovornika je važno za praćenje vlastitih misli i argumenata. Najvažnije je samopouzdanje u vlastitu verbalizaciju. Preporuča se sklapanje smislene sintagme kako bi sugovornik shvatio poantu. Mumljanje i poštapalice zasigurno stvaraju negativan dojam, a humor stvara pozitivnu atmosferu. (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:84)

Bez slušanja, govor je jednosmjerna ulica. Kada čujemo nekoga ne znači da ga uistinu i slušamo, ne znači da su riječi doprle do sugovornika. Slušatelju ostaje višak vremena za vlastite misli ako je slušanje duže od govora. Neslušanje se manifestira kada sugovornik ostaje tih i pasivan, bez vidljivih znakova interesa, komentara ili postavljanja pitanja. U većini slučajeva, ljudi aktivno slušaju samo ono što im se čini zanimljivim. Nekada sugovornik tijekom rasprave, za vrijeme slušanja, sabire vlastite misli za sljedeće ubacivanje u razgovor, a ponekad vrijeme slušanja iskoristi za vrebanje krivih riječi kod sugovornika. Aktivno slušanje jednako je unaprijed odlučenom slušanju. U procesu pregovaranja nema mjesta za ometanje komentarima, stvaranje pretpostavki te ne smijemo dozvoliti emocije i gubljenje ravnoteže. Aktivno slušanje trebalo bi se sastojati od provjera, postavljanja pitanja, naglašavanja važnosti argumenata i sudjelovanja u primljenim porukama. (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:84)

Još jedna stavka koja je bitna u elementima pregovaranja jest osjećaj za vrijeme. Važno je unaprijed usuglasiti vrijeme pregovaranja, no također je moguće namjerno izgubiti osjećaj za vrijeme kako bi se stvorio pritisak na sugovornika s druge strane. (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:84) „Pravilo pregovaranja s obzirom na vrijeme je: - najviše jednu četvrtinu vremena predvidjeti za uvodni dio, dvije četvrtine ostaviti za glavni dio pregovora, a u posljednjoj četvrtini nastojati učiniti sintezu - izvesti zaključak.“ (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:84)

Manualna gestikulacija<sup>4</sup> je najčešći govor tijela u pregovaranju, a ako je previše temperamentna može ometati komunikaciju. Pokreti odmiču pozornost s riječi, teme i tijeka informacija. Geste, kao što su osmijeh, smijuljenje i smijanje, čine komunikaciju ugodnom i prirodnom u slučaju u kojem je osoba iskrena s gestama te vedra i raspoložena za pregovaranje. Kada osoba pokušava prikriti nesigurnost neprekidnim osmjehivanjem, pokret se pretvara u grč na licu te odaje osobu sklonu glumi. Također, gledanju sugovornika se ne pridodaje dovoljno važnosti, kako u svakodnevnoj, tako i u poslovnoj komunikaciji. Gledanjem sugovornika impliciramo da nam je stalo do komunikacije i da ga zaista vidimo. Gledanje koje je fiksirano na govornika može prouzročiti neprirodno i grčevito ponašanje sugovornika, dok isto vrijedi i za lutanje pogledom. (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:85)

Tijekom komunikacije, uz govor, tijelo isto tako ostavlja određenu poruku. Poruka se može prenijeti rukama, očima, osmjehom, gestama lica i načinom na koji se krećemo. Govor tijela je vodič koji nam pomaže u čitanju između redaka. Pregovaračima manjka kontrole nad pokretima

---

<sup>4</sup> „Odnosi se na simultanu istovremenu oralnu i znakovnu komunikaciju.“ (Radić Muhvić, V., 2015:14)

tijela te na taj način otkrivaju svoje misli. Naprimjer, lupkanjem predmetima, popravljanjem odjeće, nakašljavanjem, poštapalicama itd. Navedeni pokreti iskusnom pregovaraču ukazuju na nečiju razinu uvjerljivosti i samopouzdanja. Pokreti poput sjedenja na rubu stola te češkanja dijelova tijela još su nekako oprostivi, ali opustimo li se previše, ostavit ćemo loš dojam stoga takve pokrete treba zaboraviti. Nesigurnost će se projicirati kao ruke koje su otvorene i okrenute prema sugovorniku, zbunjenost ili zadovoljstvo kao osmijeh, zbunjenost ili strah kao prekrížene ruke ili noge. Tijekom pregovaranja potrebno je kontrolirati gibanje ruku, izbjegavati mahanje rukama i stavljanja ruku u džepove, ne igrati se s predmetima jer odvlače pozornost te imaju negativan učinak na koncentraciju. (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:85-86)

Pogled na sugovornika može izazvati različite reakcije, uključujući smirenost i agresivnost. U pregovorima bi trebalo izbjegavati dug i čest pogled zbog toga što bi sugovornik mogao izgubiti svoje misli. Govornik, ukoliko pregovara s grupom, svoj pogled treba fokusirati na osobu s kojom razgovara. Isto tako ne smije zaboraviti, s vremena na vrijeme, pogledavati vođu grupe. (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:86)

## **5. STRATEGIJE PREGOVARANJA**

No, što točno znači strategija? Strategiju možemo definirati kao „znanost i umijeće upotrebe ekonomskih, psiholoških i političkih resursa od strane ekonomske jedinice ili skupine jedinica s ciljem podrške ostvarenju postavljenih ekonomskih ciljeva“. To podrazumijeva planiranje koraka u pregovorima i pokušaj identifikacije potencijalnih nesporazuma i problema s drugom stranom, kao i analizu izazova koji mogu proizaći iz političkog i ekonomskog okruženja. Svrha strategije je eliminirati ili namjerno istaknuti ove probleme kako bismo postigli povoljne ishode i dodatnu vrijednost za sebe. To je strategija pregovaranja, a sastoji se od triju osnovnih grupa pitanja:

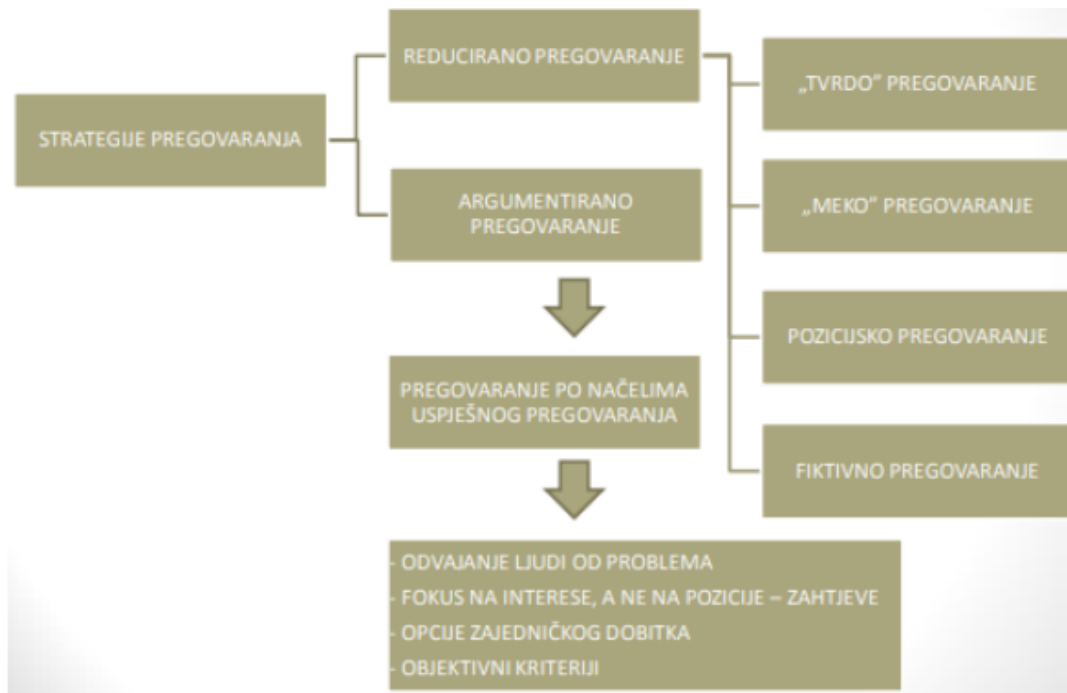
- 1) Organizacijska pitanja. Bave se organizacijom pregovaračkog tima i odnosa unutar tvrtke.
- 2) Psihološka pitanja. Bave se osobom i karakterom pregovarača. Potrebno je detaljno snimiti pregovarača s druge strane i kako se nositi s njegovim karakterom.
- 3) Pravna pitanja. Pregovarači moraju znati osnove pravnih okvira u kojima se moraju snalaziti jer je rezultat poslovnog pregovaranja potpisivanje ugovora.“

(Brezak, 2011:160)

U pregovaranju, strategija predstavlja okvir za postizanje poslovnih ciljeva i osiguranje budućnosti putem predviđanja te spremnosti za odgovor na izazove (Buljubašić 2021:11). Autor također, u skladu s Levisky i suradnicima (2009), ističe da nakon postavljanja ciljeva dolazi pitanje kako ih ostvariti. Pregovarač mora biti sposoban predvidjeti strategiju za postizanje tih ciljeva i poduzeti odgovarajuće korake za njihovo ostvarenje.

Buljubašić (2021:11), pozivajući se na Tudora (1992), naglašava da je strategija glavni metod postizanja ciljeva putem pregovaranja. Kada tvrtka posjeduje dobro definiranu strategiju, to znači da ima usmjerene ciljeve i ključna sredstva za postizanje uspjeha.

Slika 2. prikazuje podjelu strategije pregovaranja na reducirano pregovaranje i argumentirano pregovaranje. Reducirano pregovaranje dijeli se na „tvrdo“ pregovaranje, „meko“ pregovaranje, pozicijsko pregovaranje i fiktivno pregovaranje. Argumentirano pregovaranje se dijeli na pregovaranje po načelima uspješnog pregovaranja. U daljnjem tekstu slijedi objašnjenje za svako pregovaranje pojedinačno.



SLIKA 2. Podjela strategije pregovaranja  
Izvor: prema: (Buljubašić, 2021:12)

## **5.1. REDUCIRANO PREGOVARANJE**

Reducirano pregovaranje dijeli se na „tvrdog“ pregovaranje, „meko“ pregovaranje, pozicijsko i fiktivno pregovaranje. Ne polazi od široke fronte ciljeva i sredstava, ne stavlja interese obje strane u fokus te se zbog toga i zove reducirana strategija pregovaranja.

### **5.1.1. „Tvrdo“ pregovaranje**

Buljubašić (2021), prema riječima Hercigonja (2017), ističe da je glavni cilj „tvrde“ strategije pregovaranja postizanje sporazuma u kojem su ispunjene potrebe samo jedne strane, dok se ne uzima u obzir zadovoljavanje zajedničkih interesa. Ključna karakteristika „tvrde“ strategije pregovaranja leži u ostvarivanju vlastitih interesa pod motom: „Cilj opravdava sredstva!“ (Buljubašić, 2021:12). „Tvrdo“ pregovaranje se uspoređuje s dijeljenjem kolača vrijednosti. Drugim riječima, pregovarač bi trebao unaprijed odrediti svoju najbolju alternativu ili BATNA-u, što će poduzeti ako pregovarački proces ne ide u korist ostvarenja njegovih ciljeva (Buljubašić, 2021:13).

Strategija koja se koristi kod „tvrdog“ pregovaranja (Buljubašić, 2021:13):

- pravo jačega
- osobnost pregovarača
- pregovarač posjeduje poslovni egoizam
- prikrivanje taktičke pripreme.

Načini izbjegavanja „tvrdih“ pregovora (Buljubašić, 2021:13):

- šokiranjem druge strane drugačijim potezima
- tijekom pregovora držati pod kontrolom
- ne prihvaćanjem takvog pregovaranja.

### 5.1.2. „Meko“ pregovaranje

„Meko“ pregovaranje često rezultira nedovoljnim ispunjenjem potreba. Ovakav pregovarački pristup temelji se na izgradnji pozitivnih odnosa između dviju strana i često ne stavlja dovoljan naglasak na ostvarivanje interesa i ciljeva jedne strane. Ova strana obično tolerira potrebe i zahtjeve druge strane, što često dovodi do situacije u kojoj se postiže sporazum koji nije u potpunosti povoljan za nju, stvarajući *lose-win* dinamiku. (Buljubašić, 2021:13)

Prednosti „mekog“ pregovaranja supostizanje sporazuma, pružanje mogućnost trajne suradnje te se postiže uzajamna tolerancija. Negativna strana „mekog“ pregovaranja je što ova vrsta pregovaranja za cilj ima sporazum. Racionalni trošak vremena nije poseban cilj, prerano se odlučuje za kompromis te nedostaju zajednička rješenja i inovacije. (Buljubašić, 2021:13)

Načini na koje se može izbjeći „meko“ pregovaranje su da ne prihvatimo odmah ponuđenu ponudu, ne povučemo se na početku pregovora, ne ponudimo ustupak kod prvog zastoja, da ne vjerujemo drugima te da se potrudimo očuvati misterioznost. Što se tiče radnji koje trebamo provoditi, to su tražiti više, oduprijeti se pritisku, pustiti stvari da se odvijaju svojim tokom te sačekati da protivnik prvi popusti. (Buljubašić, 2021:14)

### 5.1.3. Pozicijsko pregovaranje

Pozicijsko pregovaranje se ističe kako oblik u kojem obje strane ostaju u svojim pozicijama. Razlog nastanka jest preuranjeno postavljanje zahtjeva. Sadrži specifičan način zauzimanja za određenje ciljeve i pozicije, razlažu se argumenti te se dolazi do eventualnog popuštanja ako se „udari o zid“. (Buljubašić, 2021:14)

Taktički potezi kod pozicijskog pregovaranja (Buljubašić, 2021:14-15):

- traži više – dobij dovoljno
- kazna za neupućene
- provokacija
- druga runda
- osiguranje
- monopol

- trošenje vremena
- odbacivanje
- bez posebnog taktičkog poteza.

Prednosti pozicijskog pregovaranja su taktika otkrivanja namjere druge strane, dobra priprema za sljedeće runde, namjerni ulazak u pat-poziciju te neproduktivno trošenje vremena. Negativne strane pozicijskog pregovaranja su izostanak kvalitetnog sporazuma, nepotrebno trošenje resursa, ugrožavanje međuljudskih odnosa, izbjegavanje optimuma i nesigurnost u provedbi sporazuma. (Buljubašić, 2021:15)

#### **5.1.4. Fiktivno pregovaranje**

Taktički potez kojim se izbjegava postizanje sporazuma i njegove provedbe je ujedno i glavni cilj fiktivnog pregovaranja. Buljubašić (2021:15) navodi sljedeće načine navedenih izbjegavanja:

- odgađanje susreta, ali držanje partnera u pripravnosti
- neproduktivno trošenje vremena
- bježanje od konkretizacije
- ograđivanje pregovarača
- davanje nejasnih uvjeta.

Prednosti fiktivnog pregovaranja ovise o ciljevima, svrsi, zadatcima i pragmatičnosti pregovora. Nedostatkom, u drugu ruku, Buljubašić (2021:15) smatra fokus na različitim ciljevima. Cilj ne teži kvalitetnom sporazumu, niti racionalnim resursima. Fiktivno pregovaranje ne doprinosi međuljudskim odnosima, ne planira zajednička rješenja i ne podupire interese obostrano optimalnih sporazuma, niti će se sporazum provesti ako do njega dođe. Bitno je naglasiti da navedeno pregovaranje ne računa na operativnost i na dugoročnu poslovnu aktivnost, kako ističe Buljubašić (2021:15).

Načini na koje možemo izbjeći fiktivno pregovaranje su stalno kontroliranje druge pregovaračke strane te korištenje rezervnog rješenja kao što su BAR<sup>5</sup>, BATNA i NTPK<sup>6</sup>. Isto

---

<sup>5</sup>Skraćenica za bolje alternativno rješenje (Villach Čeliković, V., Čizmadija I., Pregovaračke vještine poduzetnika u odnosima s javnošću, str. 276)

<sup>6</sup> Skraćenica za Najniža točka prihvatljivog kompromisa (Pregovarački susret; igra u pregovorima, 2020, str. 7)



tako, važni aspekti su i neutraliziranje stečene koristi od druge strane pregovarača i poticanje samog protivnika da bude otvoren za suradnju. Najbolja alternativa za izbjegavanje pregovaračkog sporazuma je BATNA. (Buljubašić, 2021:16)

Pregovaranje nije samo alternativa u određivanju alternativa, već razumijevanje nijansi taktika u pregovorima koje mogu pomoći u boljoj performansi profesionalnih odnosa u rješavanju kompliciranih poslovnih sporova. Razumijevanjem pregovora postizemo procjenu snaga i slabosti druge strane u sukobu te kontroliranje vlastitim vještinama i sklonostima pregovaranja. (Buljubašić, 2021:16)

## **5.2. NAČELA USPJEŠNOG PREGOVARANJA**

Buljubašić (2021:16) navodi pregovaranje po načelima u odnosu na druge strategije te se fokusira na cjelovito pregovaranje i rad prema normama. Pruža dobre rezultate koji obećavaju visoke ciljeve koji se predlože sudionicima u pregovaračkom procesu. Pregovaranje po načelima se temelji na odvajanju problema od ljudi, fokusiranju na interese umjesto na poziciju, pronalasku opcija koje su povoljnije i ocjenjivanju prema objektivnim kriterijima, ističe Buljubašić (2021:16).

Ciljevi pregovaranja po načelima (Buljubašić, 2021:17):

- kvalitetan sporazum
- racionalan utrošak vremena, energije i sredstava
- doprinos dobrim međuljudskim odnosima
- najšira moguća rješenja
- neočekivano zajednička rješenja
- optimum operativnosti i dugoročnosti rješenja
- pouzdana provedba.

Križman Pavlović, Kalanj (2008:9), prema Tudor (1992), navode kako se poslovno pregovaranje ocjenjuje kao uspješno ako rezultira sljedećim:

- Kvalitetnim sporazumom koji potpuno obuhvaća i uzima u obzir sve aspekte situacije, pružajući optimalna rješenja koja zadovoljavaju interese objiju strana. Drugim riječima, kvalitetan sporazum obuhvaća: a) širok raspon mogućih rješenja; b) neočekivane opcije

koje su korisne za obje strane; c) optimalna operativna i dugoročna rješenja; d) pouzdanu provedbu.

- Racionalnom upotrebom vremena, energije i resursa.
- Izgradnjom pozitivnih međuljudskih odnosa.

## **6. PREGOVARAČI**

Buljubašić (2021:9) navodi pregovarače kao osobe koje zagovaraju svoje stavove, interese i mišljenja u procesu pregovora. Svojim metodama žele zadovoljiti ciljeve te postići kompromis. Dakle, pregovarač je osoba koja želi nešto postići. Buljubašić (2021:9) ističe prisutnost različitih tipova pregovarača u poslovnom okruženju i pregovaračkim timovima, uključujući dominante, ekstroverte, introverte, glumce, nevinašca, filozofe i čuvare.

### **6.1. VRSTE PREGOVARAČA**

Kao što možemo vidjeti na slici 3. podjele pregovarača, dominantni pregovarač postavlja preferencije, vodi pregovaranje, često gleda svoj interes te ne uzima u obzir ciljeve druge strane. Ekstrovertni pregovarači obično ostvaruju bolje rezultate u usporedbi s introvertnim pregovaračima. Introvertnost se karakterizira kontemplativnim razmišljanjem, usmjerenošću prema sebi i miru, što se razlikuje od ekstrovertnog stava. Važno je napomenuti da ova oba tipa pregovarača imaju svoje prednosti i nedostatke, a njihova uspješnost ovisi o kontekstu u kojem djeluju. Pregovarači koji glume, kako u pregovaranju tako i u drugim životnim situacijama, često koriste glumu kako bi postigli određeni cilj. Važno je pažljivo pratiti gestikulaciju i izraze lica kako biste otkrili znakove glume i lažnog predstavljanja, što se također primjenjuje i na pregovarače „nevinašca“. Filozofi tijekom pregovaranja preispituju sve što im je rečeno, stoga su najteža vrsta pregovarača za pregovaranje. Čuvari, kao i sam naziv podjele, žele zadovoljiti obje strane i postići kompromis. (Buljubašić, 2021:9-10)



SLIKA 3. Podjela pregovarača  
Izvor: prema: (Buljubašić, 2021:9)

## 6.2. PREGOVARAČKI TIMOVI

Pregovaranje se najčešće odvija u za to predviđenim timovima koji se mogu definirati kao grupe ljudi. Pregovarački timovi se vode zajedničkim ciljem i interesima u procesu pregovaranja. Radi veće efikasnosti i većeg postotka uspjeha u pregovaranjima, u timu se nalaze različiti tipovi ljudi. Suradnja u timu omogućuje različite perspektive, raznolika iskustva koja pridonose uspjehu i sklapanju poslova. Pregovarački tim sastoji se od četiri pozicije koje se moraju nalaziti unutar tima. To su voditelj tima, sudionici, *bridge builders* i eksperti (Buljubašić, 2021:10).

Voditelji tima, kako navodi Buljubašić (2021:10), su zaduženi za koordiniranje tima i radnih zadataka, sudionici čuvaju svoje interese i zagovornici su ciljeva u timu. *Bridge builders* pružaju povjerenje bez kojega nije moguća suradnja i stvaranje vrijednosti u procesu pregovaranja. Povjerenje tijekom pregovaranja nikada neće postojati u cijelosti, zbog toga što se može dogoditi da se obje strane u pregovoru susreću po prvi put. Eksperti su stručnjaci zaduženi za pregovaranje, stoga bi bilo poželjno da se u timu nalazi po jedan stručnjak koji je pripremljen za neočekivane situacije te je u stanju pružiti kvalitetne smjernice. (Buljubašić, 2021:10)

## 7. TAKTIKE PREGOVARANJA

„Još u davna vremena tijekom ratovanja često nisu pobjeđivali bolje opremljeniji vojnici i suparnici, već oni koji su se znali prilagoditi protivniku te su koristili raznorazne varke i obmane, tj. taktike.“ (Markota, 2023:15) Taktike pregovaranja su vještine koje će pregovarač

koristiti u pregovorima radi ostvarenja cilja. Pregovaračke taktike su vrlo važne u procesu pregovaranja kako bi pobijedili ili ostvarili *win-win* situaciju za obje strane. Neki menadžeri smatraju da su taktike pregovaranja ključne za uspjeh pregovora te se taktikama prevladaju prijetnje, nerealni zahtjevi i neetično ponašanje radi ostvarivanja uspjeha. Takvim ponašanjem pregovarači daju do znanja da su im pregovori samo pobjednički pothvat.

## **7.1. PODJELA TAKTIKA PREGOVARANJA**

Kada usporedimo taktiku pregovaranja sa strateškim pregovaranjem, koriste se manevri dok pregovarate kako biste postigli najbolji rezultat. Menadžer mora biti spreman za pregovaračke taktike jer se može koristiti kao manipulacija druge strane. Manipulacija druge strane može nas premjestiti sa sigurnog položaja u položaj gdje smo najranjiviji. (Buljubašić, 2021:18-19)

Taktike se upotrebljavaju u svim aspektima života pa tako i u poslovnom pregovaranju. Korištenje taktika od menadžera zahtijeva svjesnost, snalažljivost i stručnu procjenu primjenjivanja pripadajućoj situaciji. U daljnjem tekstu se navode neke od primjenjivijih i najučinkovitijih taktika.

### **1. „Dobar dečko, loš dečko“**

U ovoj ulozi imamo odgovornost da utvrdimo kada se ista ovakva taktika pokušava upotrijebiti protiv nas te da poduzmemo odgovarajuću mjeru kontra naravi. Ova taktika je specifična za pregovore s više ljudi u timu. Provodi se na način da pregovarač nastupi s unaprijed osmišljenim konceptom. Koncept je takav da osoba koja zastupa „lošeg dečka“ postupa agresivno i zauzima dominantan i strog stav. U pregovaranju se zahtijevaju nerealni prohtjevi na granici bezobzirnosti. Osoba koja zastupa „dobrog dečka“ smiruje situaciju i agresivnog partnera te se predstavlja kao prijatelj. Također, navedena uloga iznosi realnije i naizgled prihvatljivije prohtjeve koji su pogodniji za prihvaćanje. Naprimjer, ponuda „lošeg dečka“ je tisuću petsto eura, a „dobar dečko“ga urazumljuje i spušta cijenu na devetsto eura iako je realna vrijednost nečega zapravo šesto eura. Dakle, „loš dečko“ pomoću svojih nerealnih zahtjeva stvara iluziju koja ponudu „dobrog dečka“ prikazuje kao potencijalnu razumnu odluku. Provedba ove taktike je vrlo učinkovita i donosi pozitivne rezultate. (Markota, 2023:16-17)

### **2. Ograničene ovlasti**

Ovom taktikom se stvara zastoj u pregovoru na način da pregovarač ograničava svoju sposobnost donošenja odluke. Dakle, prvo se izmisli ili ukaže na osobu veće odgovornosti koja je odgovorna za odobrenje odluke. Na taj način druga strana ne može vršiti pritisak za prihvaćanje ponude oko koje se ne bi moglo drugačije dogovoriti. Taktika omogućuje smanjenje pritiska druge strane oko procesa sklapanja ugovora i razine zahtjeva. Taktika je vrlo slična prethodnoj, a razlika je u tome što druga strana ne mora prisustvovati pregovoru ili uopće ne postoji. (Markota, 2023:17)

### **3. Emotivni pritisak**

Kada osoba dopusti emocijama da preuzmu kontrolu, postaje ranjiva na manipulaciju i sklonija donošenju impulzivnih odluka. Naprimjer, ako druga strana izrazi nezadovoljstvo, čuđenje ili žaljenje na svojem licu zbog određenog prijedloga, pregovarač može pokušati pojačati te emocionalne reakcije kako bi potaknuo popuštanje strane koja ih iskazuje. Postoji i mogućnost namjernog hysteriziranja, od strane pregovarača, radi izazivanja osjećaja nelagode kod druge strane. Stoga bi pregovarači trebali biti otporni na pritiske i manipuliranje emocijama. (Markota, 2023:18)

### **4. Ograničeni proračun**

Upotrebljava se kada pregovarač, radi nagodbe na određeni iznos, ne govori istinu o raspoloživim sredstvima. Kako bi se pregovarač osigurao potrebno je provjeriti proračune za određenu namjenu. (Markota, 2023:18)

### **5. Taktika odvlačenja pozornosti**

Drugi naziv za taktiku odvlačenja pozornosti je „crvena haringa“ i označava lov na lisice, čiji naziv dolazi iz britanskog tradicionalnog sporta. U sportu bi se koristila metoda odvlačenja pozornosti tako što bi lovci posipali uginule ribe haringe. Zbog jakog mirisa ribe bi psi protivničke ekipe usmjeravali lovce na krivi put. Na sličan način i pregovarači skreću pažnju druge strane od glavnih točaka pregovora kako bi postigli nagodbu. Kako bi pregovarači uspjeli u svom naumu, potrebno je put učiniti vrijednim odmicanja i drugu stranu zainteresirati za lažni put. (Markota, 2023:19)

### **6. Iščudavanje**

Ovo je taktika pretjerane reakcije na protivničke radnje i djelovanja. Čuđenje se prikazuje na napadan i neiskren način više nego li je to potrebno. Koristi se neverbalna komunikacija poput dignutih obrva, hvatanja za glavu te šokiranog gledanja i zakašljavanja u svrhu emotivne osjetljivosti. Kada se izražava čuđenje, daje se na znanje povlačenje, stoga bi vas druga strana trebala zadržati u pregovorima ili u brzini nesvjesno izmijeniti ponudu na njihovu štetu. (Markota, 2023:20)

## **7. Pokusni balon**

Pitanja koja su namijenjena za evaluaciju položaja druge strane bez da se pregovarač oda. Takva pitanja omogućuju pristup informacijama bez obaveza. Također, pruža nam mogućnost ponude konačnih rješenja i uvid ide li pregovor u željenom pravcu ili ne. Lako je pretpostaviti namjere druge strane te taktika pokusnog balona pomaže u realizaciji novih mogućnosti zatvaranja pregovora. (Markota, 2023:20)

## **8. Tišina kao sredstvo manipulacije**

Tišina nakon postavljenog pitanja je jedini pritisak koji je dopušten te ga stručni pregovarači smatraju najmoćnijom taktikom u pregovaranju. Sposobnost šutnje, uz dobro postavljena pitanja, je moćna taktika koja iz druge strane može izvući više informacija nego što planiraju, verbalnih i neverbalnih. Neka od dobro postavljena pitanja su: „Kako ste došli do tog iznosa?“, „Koje su potencijalne posljedice za vaše partnere?“. Za odgovor na dobro postavljena pitanja treba dosta koncentracije te pregovarači iskorištavaju tišinu kako bi promatrali protivnika. Sudionici pregovora ne vole tišinu koja izaziva osjećaj neugode jer će početi razgovarati o bilo čemu samo da tišina nestane što prije. (Markota, 2023:21)

## **9. Pritisak rokova**

Kao i u životu, postavljanje vremenskog roka postavlja granice izvršenja pregovora. Zbog toga pregovarači rokove pretvaraju u alat koji ide njima u korist. Postavljanjem rokova vrši se pritisak na djelovanje ili odlučivanje druge strane. Kako ističe rok tako i pregovarači koriste priliku za povećanjem emocionalne napetosti te zastrašuju drugu stranu s posljedicama nepoštivanja roka. Napetost se stvara zbog nedostatka vremena i zamišljanja posljedica istekom roka. Strahovanje, druge strane, o tome što se može dogoditi ukoliko ne ispune zahtjeve će oduzeti vrijeme za razmišljanje o prigovorima i protuargumentima. (Markota, 2023:21-22)

## **10. Uzmi ili ostavi**

Markota (2023:22) navodi kako je ova taktika još jedna u nizu uspješnih metoda koja se koristi u pregovorima ili drugim riječima „Ovo je naša konačna ponuda, uzmite ili odustanite“. Izražavanjem „konačne“ odluke ukazuje da neće biti daljnje rasprave ukoliko se druga strana ne slaže s ponudom. Pravi izazov za samopouzdanje događa se kada druga strana reagira riječima: „Prekidamo pregovore i napuštamo stol.“ Ova taktika često se primjenjuje u sindikatima, a nedavno smo svjedočili mnogim štrajkovima kako u svijetu tako i u našoj zemlji. U Hrvatskoj, posebno se ističe sindikat učitelja koji se bori za reforme usmjerene na pravične plaće i bolje radne uvjete. Kako bi izazvali štrajk ili prekinuli nastavak pregovora, sindikati učitelja organiziraju kolektivno pregovaranje. Učinkovitost ove taktike ovisi o tome koja strana ima manje obaveza u tom trenutku. (Markota, 2023:22-23)

### **11. Dijeljenje razlike**

Strateška taktika koja stvara iluziju o jednako dobivenim kolačima. Ljudi koji predlažu kompromis kao opciju, smatraju se osobama koje druge ljude smatraju jednakima i dostojnima. Razumiju da nitko ne dobije ono što želi pa stoga predlažu pravednu igru. Brinu o mišljenju drugih ljudi, imaju veće samopoštovanje i smatraju se jednakima. Kompromis tijekom pregovora pruža pozitivnu atmosferu i povećava mogućnost da druga strana prihvati nove zahtjeve. (Markota, 2023:23)

### **12. „Cherrypicking“**

Drugi naziv je uzeti najbolje, kojim se na agresivan način stvara najbolji, odnosno optimalan prijedlog. Naprimjer, pregovarači mogu prezentirati prijedlog koji potpuno zadovoljava njihove interese u vezi s uslugom, kvalitetom i rokovima. Često tvrde da takvo što nudi konkurencija, dok u stvarnosti biraju najbolje aspekte iz svakog ponuđenog natječajnog prijedloga. Ovaj pristup može se smatrati sebičnim, jer pregovarači ciljaju na ostvarivanje maksimalnih koristi samo za sebe. Naprimjer, pokušavaju postići suradnju po najpovoljnijim uvjetima, a pri tome ne uzimaju u obzir prednosti takvog dogovora za drugu stranu. (Markota, 2023:24)

### **13. Konačna ponuda**

Ova ponuda se postavlja kada se želi pritisnuti drugu stranu na pristajanje zahtjeva. Taktika prenosi poruku da s njom završava daljnje pregovaranje. Vrlo često, predstavljanje konačne odluke izaziva paniku. Ukoliko druga strana, nakon iznesene konačne odluke, krene pregovarati, ona gubi vjerodostojnost. Kako bi zadržala vjerodostojnost potrebno je prestati pregovarati. (Markota, 2023:24)

Zaključno, pregovarači se često koriste različitim taktikama kako bi postigli svoje ciljeve u pregovorima. U ovom pregledu taktika, vidimo kako se krećemo između manipulacije emocijama i strategijskog pritiska. Razumijevanje ovih taktika i njihova primjena može biti ključna u postizanju uspješnih pregovaračkih rezultata. Važno je napomenuti da su pregovarači, koji su svjesni ovih taktika, te načini na koji ih primjenjuju i kako reagiraju na njih, često u boljoj poziciji za postizanje povoljnih dogovora i očuvanje svojih interesa. Pregovaranje ostaje složen proces, ali razumijevanje ovih taktika može pomoći pregovaračima da budu bolje pripremljeni za različite izazove koje susreću u svijetu pregovaranja.

## **8. UTJECAJ KULTURE NA POSLOVNO PREGOVARANJE**

Martinović, Vojvodić i Pušić (2020:105), temeljeći se na Brettovom (2017) pristupu, istražuju utjecaj kulture na poslovno pregovaranje unutar suvremenog poslovnog konteksta i globalnog okruženja. Ova klasifikacija zahtijeva dublje razumijevanje razlika u kulturi i njihov utjecaj na interese i strategije koje se primjenjuju tijekom pregovaranja. Prema Sobral, Carvalhal, Almeida (2008), autori navode kako je razumijevanje pregovaračkih stilova druge strane i poštivanje njezinih kulturnih normi temelj uspješnih međukulturalnih pregovora. Martinović, Vojvodić i Pušić (2020:105) koriste pristup prema Acuffu (2008) kako bi istaknuli četiri kulturološka čimbenika koji igraju ključnu ulogu u pregovaranju unutar različitih kulturnih konteksta. Ovi čimbenici uključuju percepciju vremena, individualizam, kolektivism, organizaciju uloga i obrasce komunikacije. Uzimajući u obzir vremensku dimenziju, vrijeme utječe na pregovaranje putem osnovnih pregovaračkih procesa, taktika, emocionalnih procesa i emocija. U ovom istraživanju, ističe se deset kulturoloških razlika koje se odnose na proces pregovaranja u poslovnom kontekstu. Te razlike obuhvaćaju ciljeve pregovaranja, stav pregovarača, stil pregovaranja, komunikaciju, vremenski aspekt, upravljanje emocijama, način komunikacije, usklađenost elemenata ugovora, organizaciju pregovaračke skupine i preuzimanje rizika. Ovo istraživanje provode Martinović, Vojvodić i Pušić. (2020:105)



Pregovarački stil varira ovisno o pregovaraču, proizlazi iz kulture pregovarača te postaje sastavni dio procesa pregovaranja. Osobni stilovi pregovaranja utječu na komuniciranje, pregovaračke procese, ishode pregovaranja i rješavanje konflikta. Stil pregovarača može biti osoban i formalan. Formalan stil obuhvaća pridržavanje određenih konvencionalnih normi u komunikaciji, uključujući korištenje odgovarajućih oblika obraćanja. Naprimjer gospodine, doktore, profesore i slično. Također, ovisi o izbjegavanju privatnih razgovora i inzistiranju na poslovnim temama. Kao tipičan primjer formalnog stila, uzimaju se njemački pregovarači. Neformalan stil, s druge strane, predstavljaju američki pregovarači koji se ležernijim stilom odijevanja te komunikacijom bez korištenja titula, nastoje brzo izgraditi prijateljski odnos s drugom pregovaračkom stranom. Važno je biti oprezan prilikom interpretacije i razumijevanja neverbalnih znakova jer njihova pravilna interpretacija zahtijeva usmjeravanje verbalne komunikacije i šireg okoliša. U međunarodnim poslovnim pregovorima, posebna se pažnja posvećuje neverbalnim znakovima koji mogu ukazivati na kulturne razlike između pregovaračkih strana. Izražavanje emocija u komunikaciji igra presudnu ulogu u usmjeravanju interakcije i ponašanja. Također, iskazivanje emocija se ističe kao oblik komunikacijskog signala koji je prilagodljiv te ima veliki utjecaj na svakodnevnu komunikaciju. (Martinović, Vojvodić, Pušić, 2020:106)

Tijekom pregovaranja, pozitivne emocije doprinose povećanju očekivanja, stvaranju povoljne atmosfere za pregovaranje te postizanju zajedničkih koristi. Stoga je važno da pregovarači budu svjesni svoje sposobnosti kontrole emocija. Kontroliranje emocija koristi pregovaračima kao alat za postizanje prednosti, a snaga veze između emocija i ponašanja pregovarača ovisi o njihovoj sposobnosti za upravljanjem emocijama. Velika većina pregovarača strahuje da će emocionalnost u pregovorima postati previše osobna. Donošenjem iracionalnih i emocionalnih odluka potrebno je posegnuti za moćnim alatom za savladavanje istih, a to je samoregulacija. Odnosi se na sposobnost kontrole vlastitim ponašanjem i mislima te prilagođavanjem na zahtjevne situacije. Također, sposobnost pregovaraču pruža prednost u procesu pregovaranja. Rješavanje sukoba posljedično prepoznaje važno i uspješno kontroliranje tih emocionalnih procesa. Razumijevanje utjecaja emocija na nastanak i razrješavanje sukoba igra ključnu ulogu u efikasnom upravljanju sukobima. Nedostatak poznavanja kulturnih razlika u stilovima može rezultirati frustracijom u ponašanju druge strane. (Martinović, Vojvodić, Pušić, 2020:106-107)

Tomašević-Lišanin (2004:154) ističe kako u Hrvatskoj nema pouzdanih izvora o modelima pregovaranja, niti istraživanja vezana za međunarodno djelovanje. Neizravnim putem je moguće naći pojedine analize, no te analize se sastoje od sabranih pojedinačnih iskustava koji se koriste kao upute stranim partnerima s kojima naša zemlja posluje. Kultura hrvatskog poslovnog pregovaranja se odnosi na opušteno poimanje vremena te na važnost dobrih međuljudskih odnosa iako racionalni pristup nalaže drugačije. Zastupljen je običaj dogovaranja poslova izvan poslovnih prostorija, visoko je zastupljeno mišljenje treće osobe, darivanje poklonima i ugošćivanje poslovnih partnera. Mito i korupcija su još jedan važan aspekt u poslovnom pregovaranju koji se odnosi na dogovaranje i izvođenje poslovnih transakcija. (Tomašević-Lišanin, 2004:154)

## **9. POSLOVNO PREGOVARANJE U HRVATSKOJ**

Martinović, Vojvodić i Pušić (2020:107), u svojem istraživanju poslovnog pregovaranja u Hrvatskoj, identificiraju dva smjera i koriste Hofstedeov model kulturalnih razlika kao temelj za analizu pojedinih elemenata u različitim kontekstima. Hofstedeov model kulturalnih razlika obuhvaća šest dimenzija koje pružaju uvid u utjecaj kulture na poslovno okruženje. Podjela glasi: „udaljenost moći, izbjegavanje neizvjesnosti, individualizam/kolektivizam, muževnost/maskulinitet i ženstvenost/feminitet društva, kratkoročna/ dugoročna vremenska orijentacija te uživanje.“ (Martinović, Vojvodić, Pušić, 2020:107) Autori, rezultatom istraživanja, navode kako Hrvatska očituje nisku razinu dugoročne orijentacije, inovativnosti, individualnosti i visok stupanj izbjegavanja nesigurnosti te udaljenosti moći. Autori, također, ukazuju na niski indeks muževnosti koji ukazuje hrvatsko kretanje prema ženskom tipu društva. Iz navedenog istraživanja, koje provode Martinović, Vojvodić i Pušić (2020:107), proizlazi da se primjećuje smanjenje indeksa udaljenosti moći i tendenciju smanjenja izbjegavanja nesigurnosti i rizika, uz istovremeno povećanje naglaska na individualnoj orijentaciji. Autori utvrđuju i da još uvijek dominira „muška“ vrijednost u društvu s naglaskom na asertivnost, konkurentnost, uspjeh i dostignuća, a manje „ženska“ vrijednost s naglaskom na suradnju, kvalitetu života i obzirnost.

Komparativna analiza stilova upravljanja konfliktima, u pregovorima između Hrvatske i SAD-a, pokazuje da se u hrvatskom poslovnom okruženju konflikti često rješavaju putem kompromisa i prilagodbe s obje strane. Individualističko društvo unutar Hrvatske bitno

obilježava kompromisno rješavanje konflikta te suradnju zaposlenika i nadređenih. Međutim, nacionalna kultura se ne primjenjuje na svakog pojedinca, no unutar individualističke kulture prisutna je i kolektivistička orijentacija. (Martinović, Vojvodić, Pušić, 2020:108)

Martinović, Vojvodić, Pušić (2020:108), istraživanjem empirijskog tipa elemenata poslovnog pregovaranja, ističu da se hrvatska poduzeća sastoje od svijesti o sposobnom poslovnom pregovaranju koje obilježava značaj konkurentske prednosti. „Dvije trećine hrvatskih poduzeća izjasnilo se da je sposobnost poslovnog pregovaranja značajni izvor konkurentske prednosti, iako je samo 40 % ispitanih poduzeća redovito ulagalo u razvijanje pregovaračke sposobnosti svojih zaposlenika.“ (Martinović, Vojvodić, Pušić, 2020:108) Rezultatom istraživanja se ističe nedostatak svijesti pregovarača o pripremi prije pregovora. Osim nedostatka pripreme, uočeno je nedostatan poboljšanje vještina potrebnih za pregovaranje. Martinović, Vojvodić, Pušić (2020:108), prema Tomašević Lišanin (2004), ističu kako se edukacija o pregovaranju skoro pa ni ne provodi u hrvatskim tvrtkama. Razlog tomu je, kako navode autori, taj što nedostaje financijskih sredstava ili nedostatak razumijevanja upravljačkih razina, prije se vjeruje u vlastito iskustvo, negoli u znanje stručnjaka.

Martinović, Vojvodić, Pušić (2020:108), prema Tomašević, Lišanin, Razum i Marić (2015), analizom vještina i ponašanja u pregovaranjima hrvatskih poduzetnika, kao obilježja navode kognitivnu, socijalnu i emocionalnu inteligenciju. Cilj je bio istražiti u kojoj su mjeri izražena samosvijest i samopoštovanje u pregovaračkim procesima, u odnosu na njihovu vještinu. „Istraživanje je pokazalo da hrvatski poduzetnici nemaju dostatno razvijenu emocionalnu i socijalnu inteligenciju u kontekstu pregovaračkog procesa, ali istodobno sebe smatraju uspješnim pregovaračima s razvijenim pregovaračkim vještinama. Za razliku od američke kulture koja je vrlo neformalna s obzirom na način komunikacije, uvažavanje starijih osoba i stečenih akademskih titula, Tomašević Lišanin, Kadić-Maglajlić i Drašković (2019) ističu da je Hrvatska, poput većine europskih zemalja vrlo formalna pa se nekorištenje pripadajuće titule u međusobnom obraćanju smatra nedostatkom uvažavanja ili čak i uvredljivim.“ (Martinović, Vojvodić, Pušić, 2020:108) U navedenim istraživanjima je vidljiva nezastupljenost problematike, praktičnih aspekata i rezultata empirijskih istraživanja poslovnog pregovaranja u Hrvatskoj, a empirijski podaci još uvijek nisu dovoljno proučeni.

## 10. ZAKLJUČAK

Pregovaranje, iako se često smatra najstarijom poslovnom aktivnošću, i dalje nije iscrpilo svoj puni potencijal u poslovnom svijetu. Unatoč neprestanim promjenama u poslovnom okruženju, pregovaranje ostaje ključni alat za postizanje poslovnih ciljeva. Ono se može prilagoditi različitim situacijama i zahtjevima, a razina uspješnosti pregovaranja ovisi o nizu faktora, uključujući emocionalnu svjesnost, primijenjene strategije, dinamiku poslovnog okruženja, broj sudionika i mnoge druge varijable.

Na individualnoj razini, učenje i usavršavanje vještina pregovaranja igra ključnu ulogu u postizanju najboljih rezultata. Svaki menadžer ili pregovarač mora biti u stanju prepoznati odgovarajuće strategije, primijeniti tehničke vještine, temeljito se pripremiti za pregovore i znati kontrolirati svoje emocije kako bi održao profesionalnost tijekom procesa. Osim toga, završetak pregovora i postizanje održive suradnje izuzetno su važni aspekti.

Pregovarački stilovi variraju ovisno o individualnim preferencijama i okolnostima. Menadžeri mogu odabrati formalni pristup, koji uključuje precizno osmišljenu komunikaciju i poštovanje određenih protokola ili neformalni pristup, koji promiče stvaranje prijateljskih odnosa i ležerniji ton u pregovorima. U hrvatskom poslovnom okruženju, čini se da je neformalni stil pregovaranja često zastupljeniji, što može uključivati manju organizaciju, obavljanje poslovnih razgovora izvan formalnih prostorija, opušteniji odabir odjeće te sklonost emocijama i subjektivnim faktorima.

Međutim, važno je napomenuti da ulaganje u pregovaračke vještine i edukaciju ključno pridonosi postizanju uspjeha u pregovorima. Nažalost, u nekim hrvatskim tvrtkama nedostaje sredstava ili svijesti o važnosti razvoja pregovaračkih vještina. Pregovaranje bi trebalo biti prepoznato kao vitalni poslovni proces koji može znatno doprinijeti rastu i uspjehu tvrtke.

Ključni čimbenici za uspješno poslovno pregovaranje uključuju izgradnju povjerenja, razvoj emocionalne inteligencije, primjenu strategija koje odgovaraju specifičnoj situaciji te održavanje pozitivnih poslovnih odnosa s partnerima. Poslovno pregovaranje, dakle, zahtijeva kontinuirano učenje i prilagodbu kako bi se ostvarili najbolji mogući rezultati.

## 11. LITERATURA

1. Brezak, S. (2011) „Vještine poslovnog pregovaranja s velikim trgovačkim lancima“ *MediAnali*, vol. 5, br. 9, str. 151-178. URL: <https://hrcak.srce.hr/77879> [pristup: 24.7.2023.]
2. Buljubašić, A. (2021) „Pregovaranje kao ključni poslovni proces“ (Završni rad). Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. URL: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:673679> [pristup: 28.7.2023]
3. Čehulić, R. (2021) „Menadžerske aktivnosti i uloge“ (Završni rad). Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike. URL: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:944336> [pristup: 27.7.2023]
4. Čulo, K., Skendrović, V. (2012) „COMMUNICATION IN THE PROCESS OF NEGOTIATION“ *Informatologia*, vol. 45, br. 4, str. 23-327. URL: <https://hrcak.srce.hr/94311> [pristup: 24.7.2023.]
5. Dujčić, A. (2015) „Uloga moći u pregovaranju“ (Završni rad). Šibenik: Veleučilište u Šibeniku. URL: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:143:976453> [pristup: 24.7.2023]
6. Ekonomski fakultet u Osijeku. Nastavni materijal. URL: <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2020/09/8.-predavanje.pdf> [pristup: 24.7.2023]
7. Križman Pavlović, D., Kalanj, I. (2008) „ULOGA POSLOVNOG PREGOVARANJA U STJECANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI“ *Economic research - Ekonomska istraživanja*, vol. 21, br. 4, str. 62-81. URL: <https://hrcak.srce.hr/38189> [pristup: 28.7.2023]
8. Kuprešanić, Ž. (2019) „Strategije i taktike pregovaranja u bankarskom sektoru,“ (Završni rad). Rijeka: Veleučilište u Rijeci. URL: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:125:192265> [pristup: 28.7.2023]
9. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J (2008) „Poslovno komuniciranje“ Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. URL: [http://www.efos.unios.hr/jglavas/wp-content/uploads/sites/50/2021/03/Poslovno-komuniciranje\\_KNJIGA.pdf](http://www.efos.unios.hr/jglavas/wp-content/uploads/sites/50/2021/03/Poslovno-komuniciranje_KNJIGA.pdf) [pristup: 26.7.2023]
10. Markota, A. (2019) „Poslovno-pregovaračke taktike u obrazovanju“ (Diplomski rad). Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. URL: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:262445> [pristup: 27.7.2023]
11. Martinović, M., Vojvodić, K., Pušić, A. (2020) „KULTUROLOŠKI ASPEKTI POSLOVNOG PREGOVARANJA MENADŽERA HRVATSKIH PODUZEĆA“ *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, vol. 8, br. 1, str. 103-119. URL: <https://doi.org/10.31784/zvr.8.1.13> [pristup: 24.7.2023]

12. Prgomet, M. (2019) „Pregovaranje kao ključni poslovni proces“ (Završni rad). Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. URL: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:714535> [pristup: 27.7.2023]
13. Radić Muhvić, V. (2015) „Manualni oblici komunikacije“ (Završni rad). Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. URL: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:049232>. [pristup: 24.7.2023]
14. Ramiro. URL: <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/batna-okvir-za-pregovaranje> [pristup: 27.7.2023]
15. Sabolski, A. (2022) „TIPOVI PREGOVARAČA I PITANJE ETIČNOSTI U PREGOVARANJU“ (Diplomski rad). Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. URL: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:137728> [pristup: 28.7.2023]
16. Skorup Sokolić, M. (2020) „STRATEGIJE I TAKTIKE PREGOVARANJA“ (Specijalistički diplomski stručni). Požega: Veleučilište u Požegi. URL: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:112:342775> [pristup:24.7.2023]
17. Šlogar, H., Cigan, V. (2012) „Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva“ *Učenje za poduzetništvo*, vol. 2, br. 2, str. 259-265. URL: <https://hrcak.srce.hr/130274> [pristup: 26.7.2023]
18. Tomašević Lišanin, M. (2004) „Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost“ *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, vol. 2, br. 1, str. 143-158. URL: <https://hrcak.srce.hr/26200> [pristup: 24.7.2023]
19. Villach Čeliković, V., Čizmadija, I. (2012) „Pregovaračke vještine poduzetnika u odnosima s javnošću“ *Učenje za poduzetništvo*, vol. 2, br. 1, str. 273-280. URL: <https://hrcak.srce.hr/130202> [pristup: 26.7.2023]

## **12. PRILOZI**

### **TABLICE**

Tablica 1. Čimbenici uspjehnosti poslovnog pregovaranja .....	6
Tablica 2. Distributivni i Integrativni pristup pregovaranju .....	9

### **SLIKE**

SLIKA 1. Faze procesa pregovaranja .....	12
SLIKA 2. Podjela strategije pregovaranja.....	16
SLIKA 3. Podjela pregovarača .....	22