

# STRATEGIJE I TAKTIKE PREGOVARANJA

---

**Skorup Sokolić, Maja**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic in Pozega / Veleučilište u Požegi**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:112:342775>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-23**



**VELEUČILIŠTE U POŽEGI**  
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in Pozega Graduate Thesis Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

# VELEUČILIŠTE U POŽEGI



**STUDENTICA: MAJA SKORUP SOKOLIĆ, MBS: 295**

## **STRATEGIJE I TAKTIKE PREGOVARANJA**

### ***DIPLOMSKI RAD***

**IZ KOLEGIJA VJEŠTINE PRODAVANJA I PREGOVARANJA**

Požega, 2020. godine

VELEUČILIŠTE U POŽEGI

DRUŠTVENI ODJEL

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ TRGOVINSKO POSLOVANJE

## **STRATEGIJE I TAKTIKE PREGOVARANJA**

### ***DIPLOMSKI RAD***

IZ KOLEGIJA VJEŠTINE PRODAVANJA I PREGOVARANJA

MENTOR: doc.dr.sc. Marko Šostar

STUDENTICA: Maja Skorup Sokolić

Matični broj studenta: 295

Požega, 2020. godine

## SAŽETAK:

Pregovaranje je jedan dio sklapanja posla. Kako bi pregovaranje bilo što uspješnije važno je dobro se pripremiti za pregovore, a to se može učiniti kroz dostupnost informacija o drugoj strani. Tokom pregovora treba biti ljubazan te znati saslušati drugu stranu. Različite vještine pregovarača mogu pomoći tokom pregovora Priprema pregovora kreće od ostvarivanja cilja koji se želi ostvariti u pregovorima. Kroz rad su objašnjene pregovaračke taktike koje se koriste kako bi se ostario cilj u pregovorima. Kako ponekad druga strana može biti teški sugovornik u radu je objašnjeno kako reagirati u takvim situacijama. Kroz rad su objašnjene neke situacije u pregovaranju: pregovaranje o napredovanju i pregovaranje o povišici. Kako bi se ostvario cilj treba činiti ustupke drugoj strani, ali i tražiti ih od sugovornika te doći u ravnotežu pregovaračkih pozicija. Kroz rad je objašnjeno distributivno i integrativno pregovaranje kao dva osnovna načina pregovaranja.

KLJUČNE RIJEČI: pregovaranje, taktike, ustupci, komunikacija, vještine

## SUMMARY:

Negotiation is one part of getting a deal. In order for the negotiation to be as successful as possible, it is important to prepare well for the negotiations, and this can be done through the availability of information about the other party. During the negotiations, you should be kind and know how to listen to the other side. Different skills of negotiators can help during negotiations The preparation of negotiations starts from achieving the goal to be achieved in the negotiations. The paper explains the negotiation tactics used to age the goal in the negotiations. How sometimes the other side can be a difficult interlocutor in the paper is explained how to react in such situations. The paper explains some situations in negotiation: negotiating progress and negotiating a raise. In order to achieve the goal, it is necessary to make concessions to the other side, but also to ask them from the interlocutor and come to a balance of negotiating positions. The paper explains distributive and integrative negotiation as two basic ways of negotiation.

KEY WORDS: negotiation, tactics, concessions, communication, skills

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
2. VJEŠTINE KOJE OMOGUĆUJU PREGOVORE .....	2
2.1. Komunikacija .....	2
2.2. Karta pitanja za pregovore .....	4
2.3. Razumijevanje neverbalnih znakova i metagovora .....	5
2.4. Moć uvjeravanja.....	7
3. VAŽNOST PRIPREMA ZA PREGOVORE .....	9
3.1. Određivanje ciljeva te korištenje BATNE u pregovorima .....	9
3.2. Dostupnost informacija i njihovi izvori .....	11
3.3. Pregovaračka grupa.....	12
3.4. Momčadski duh.....	13
3.5. Struktura i tijek pregovora .....	14
4. PREGOVARANJE.....	15
4.1. Vrste pregovaračkih taktika .....	16
4.2. Umjetnost ustupaka.....	21
4.3. Pregovaranje s teškim osobama .....	22
4.4 Okolnosti i situacije u pregovorima .....	24
5. MATERIJAL I METODE ISTRAŽIVANJA .....	29
5.1. Problem, ciljevi i zadaci istraživanja .....	29
5.2. Metodologija i instrument istraživanja .....	29
5.3. Uzorak.....	30
5.4. Rezultati istraživanja.....	30
5.5. Kritički osvrt na provedeno istraživanje .....	44
6. ZAKLJUČAK .....	46
7. LITERATURA.....	48

POPIS PRILOGA.....	49
--------------------	----

## 1. UVOD

Pregovaranje je postalo uobičajeno svim ljudima. Svi su se ponekad našli u situaciji da moraju pregovarati. Ponekad kao kupci određenih proizvoda, a neki ljudi jer im posao nalaže da pregovaraju. Kroz rad su pojašnjene osnovne vrste pregovaranja: distributivno i integrativno pregovaranje. Ovaj rad će se dotaknuti tema koje su važne u pregovaranju kao i vještina koje omogućuju jasne i lakše pregovore. Kako ljubaznost donosi pozitivnu atmosferu u svakom dijalogu tako i u pregovorima. Pregovarač koji zna zdravo komunicirati, ali i slušati drugu stranu ima prednost. Dok sluša drugu stranu, on to može iskoristiti u svoju prednost jer sugovornik otkriva svoju pregovaračku poziciju. Ako je pregovarač dobar govornik može kontrolirati koliko informacija želi dati drugoj strani te koliko će otkriti svoju pregovaračku poziciju. Kroz ovaj rad pojašnjenja je struktura i tijek pregovora.

Rad se sastoji od šest cjelina uključujući uvod i zaključak. Drugo poglavlje ovoga rada govori o vještinama koje omogućuju pregovore te o važnosti verbalne i neverbalne komunikacije tijekom pregovora. Treće poglavlje se odnosi na pripreme za pregovore te ukazuje na važnost samih priprema pregovora te o načinima na koji se pregovarači mogu pripremiti te koje su im informacije potrebne kako bi bili uspješni. Također, treće poglavlje govori o strukturi i tijeku pregovaranja. Četvrto poglavlje se odnosi na vrste pregovaranja te na vrste pregovarača odnosno na tehnike kojima se pregovarači služe kako bi postigli bolji rezultat samih pregovora te o ustupcima koje je potrebno učiniti kako bi se došlo do zaključka pregovorima kako bi obje strane bile zadovoljne odnosno win-win pregovaranje.

U četvrtom poglavlju objašnjeni su taktike kojima se pregovarači služe kako bi ostvarili svoj cilj. Kroz četvrto poglavlje su jasnije objašnjena načela pregovaranja kao i zastupljene vrste pregovaranja odnosno situacija u kojima se pregovora kao što je : telefonsko pregovaranje, e-mail pregovaranje, pregovaranje o povišici te o napredovanju na poslu. Peto poglavlje se sastoji od praktičnog dijela ovoga rada odnosno o anketi koja je provedena na određenom broju ispitanika kako bi se bolje istražila pregovaranje na našem području te koliko su ljudi spremni pregovarati za postignuće svojih interesa. Kroz peto poglavlje kroz grafikone je prikazano kako su ispitanici odgovorili na pitanja vezana uz pregovaranje. Na kraju četvrtoga poglavlja nalazi se kritički osvrt na provedeno istraživanje.

## **2. VJEŠTINE KOJE OMOGUĆUJU PREGOVORE**

Kako bi se uspješno pregovaralo i ušlo sa pozitivnim stavom u pregovore važno je znati neke vještine koje omogućuju lakše pregovore te daju moćnost da se lakše nosi sa pregovorima. Kao preduvjet dobrih pregovora važno je dobro imati dobre pregovaračke vještine, a to se odnosi da jasnu i nedvosmislenu komunikaciju.

Ako komunikaciju definiramo kao proces prijenosa informacija ili kao svojevrsnu razmjenu razumijevanja, i razvoj osobnih komunikacijskih vještina treba početi s uvidom u taj proces, njegove elemente i načine postizanja željena razumijevanja. (Tomašević Lišanin, 2010: 115).

### **2.1. Komunikacija**

„Komunikacija je kotač zamašnjak poslovnoga pregovaranja, a ona je ujedno i središnja os svih drugih naših interakcija. No, ipak, komunikacija se, tijekom samih pregovora, ne ograničava isključivo na otvoreno slušanje i govor – ona također podrazumijeva i „metajezik“ (skriveno značenje riječi) i pisanje, te cijeli niz raznih drugih neverbalnih načina komunikacije. (Nierenberg i S. Ross, 2005: 62)

Koliko je važno znati kulturno i jasno komunicirati tokom svakidašnjega života tako veliku ulogu ima jasna komunikacija tijekom pregovora kao i razumijevanje neverbalnih znakova sugovornika koji pregovaraču olakšavaju slijedeći potez. Ukoliko se jasno komunicira te se tokom pregovora zauzima pozitivan stav to dovodi do stvaranja pozitivnog ozračja tijekom pregovora. Komunikacija tako utječe i na tijek pregovora kao i na konačan rezultat samih pregovora, a ukoliko se zna jasno i kulturno komunicirati te uz poznavanje vještina pregovaranja lakše je doći do željenog cilja pregovora.

Pregovaranje je složeno i problemi će se neizbježno javiti ako je komunikacija nejasna. Neka vam govor bude razumljiv, privlačan i pouzdan. Budite sigurni da ste određene točke pregovora opisali kratko i jasno, detaljno i točno. (Petar, 2001: 41)

Prema Nierenberg i S. Ross (2005) riječi su valuta pregovora odnosno način na koji se pregovarač izražava može razviti ili prekinuti raspravu. Prije izlaganja važno je zadobiti pozornost slušatelja ukoliko je buka u prostoriji u kojoj se odvijaju pregovori bolje je pričekati tišinu i započeti sa izlaganjem jasnim i dovoljno glasnim tonom. Kako bi se uspješno pregovaralo važno je biti dobar slušatelj odnosno slušati sugovornika i razumjeti njegove ciljeve i interese pregovaranja. Od iznimne je važnosti aktivno slušanje te usredotočenost na ono o

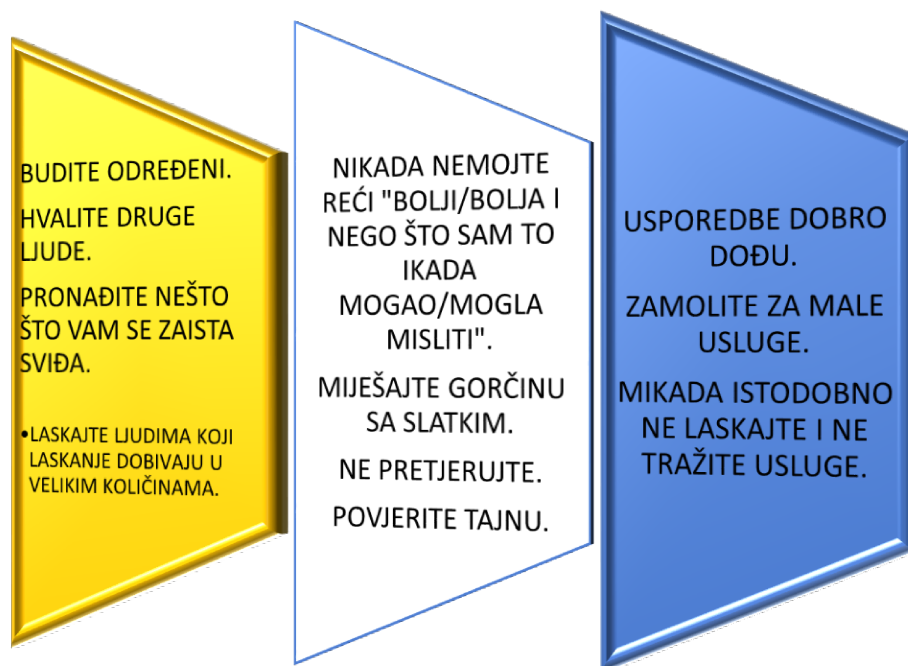


čemu se govori jer to dovodi do dobrog pregovaračkog ozračja ili do negodovanja i nepovjerenja.

Malo ljubaznosti olakšava komunikaciju. Stvaranje osjećaja važnosti ponekad se naziva laskanje, ponekad hvaljenje, ponekad i ulizivanje, no stvaranje osjećaja važnosti kod vašeg sugovornika može pomoći tijekom pregovora (Petar, 2001: 25)

Ljubaznost je važna tokom komuniciranja jer se druga strana osjeća ugodnije, ali i važnije kao i primjerice tokom kupovine u trgovini ukoliko se prodavač ljubazno ophodi prema kupcu te ga sluša i razumije njegove potrebe veća je vjerojatnost da će se kupac vratiti u tu trgovinu, a ne otići u neku drugu koja ima sličan asortiman.

Slika 1. Pravila ljubaznosti tokom pregovora



Izvor: ( Izrada autora prema Petar, 2001: 26)

Na slici 1. vidljivo je da postoje pravila ljubaznosti koji mogu pomoći tijekom pregovora. Uputa da pregovarač bude određen se odnosi na davanje komplimenata za određenu situaciju u kojoj se našao sugovornik odnosno naglasak je na tome da se ne daju općeniti komplimenti već određeni za tu osobu te je važno pronaći nešto što se zaista pregovaraču sviđa na njegovom sugovorniku kako bi bio uvjerljiviji. S obzirom da postoje ljudi koji su navikli na laskanje te uživaju u laskanjima takvu osobu je važno odmah prepoznati te djelovati. Tokom

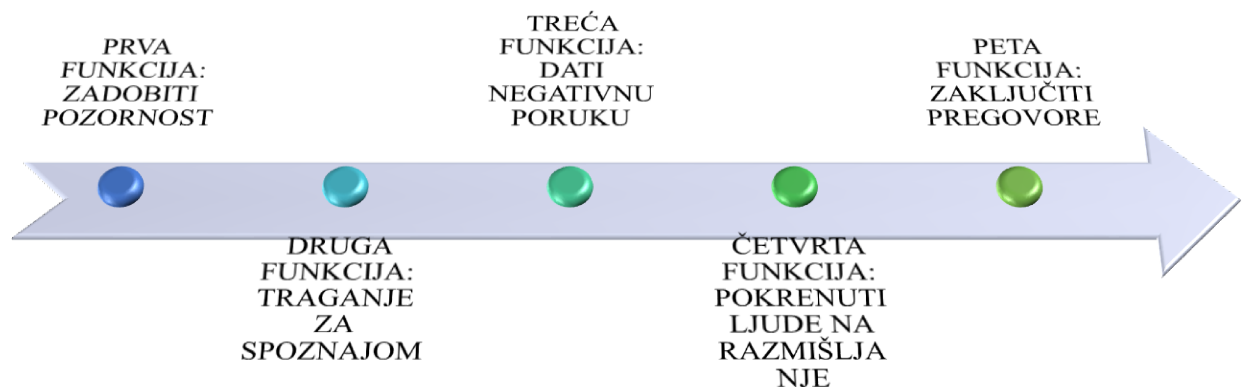
davanja komplimenta sugovorniku važno je da se prijašnje predrasude ili loše prethodno mišljenje o sugovorniku ne spominje. Ukoliko uz dobar kompliment se kombinira i malo kritičnosti dobiva se efekt iskrenosti. U komplimentima je važno ne pretjerivati, a ukoliko se povjeri određena tajna sugovorniku stvara se efekt važnosti i povjerenja. Ukoliko se u isto vrijeme traže usluge te se laska sugovorniku to daje efekt lažljivca koji nikako nije dobrodošao u tijeku pregovora.

## 2.2. Karta pitanja za pregovore

Planirana prezentacija je 20 puta učinkovitija od one koju izvedete spontano. Svi profesionalni prodajni agenti, koji se nalaze među 10% najboljih, koriste planirane prezentacije. (Biondić Vince, 2012:111)

Pomoću određenih pitanja se može utjecati na tijek pregovora. Tako prva funkcija koja se odnosi na zadobivanje pozornosti se odnosi na pitanja kojima se privlači sugovornikova pažnja. Prema Nierenberg i S. Ross (2005) druga funkcija traganje za spoznajom predstavlja pitanja koja nužna za nastavak diskusije te ne uzrokuju zabrinutost sugovornika.

Slika 2. Funkcije pitanja tokom pregovora



Izvor: (Izrada autora prema Nierenberg i S. Ross, 2005: 69)

Prema slici 2. kao treća funkcija predstavlja davanje negativnih poruka. Prema Nierenberg i S. Ross namjena tih pitanja je dati sugovorniku na znanje, a ne dolazak do spoznaje. Takva pitanja mogu dovesti do zabrinutosti sugovornika. Četvrta funkcija se odnosi na to da se sugovornika određenim pitanjem na neki način potakne na razmišljanje, a prema

Nierenberg i S. Ross ako su takva pitanja na vješt način postavljena ona mogu dovesti do pozitivnih rješenja u pregovorima. Prema slici 2. peta funkcija se odnosi na samo zaključivanje pregovora gdje se koriste pitanja čiji odgovor predstavlja zaključak u pregovorima.

S pomoću karte pitanja, možete upotrebljavati pitanja da biste usmjerili faze razvoja vaših sljedećih pregovora. Primijetiti ćete da su pitanja 3. funkcije izostavljena jer sigurno stvaraju negativno i neprijateljsko ozračje, te im nije mjesto u pozitivnim pregovorima. (Nierenberg i S. Ross, 2005: 71)

Svakako treća funkcija davanje negativnih poruka nikako ne može pozitivno utjecati na tijek pregovora jer se na taj način daje do znanja sugovorniku kako mišljenje o njemu nije pozitivno, a to može dovesti do negativno zaključenih pregovora što nikome nije cilj pa je na neki način izostavljanje te funkcije opravdano.

### **2.3. Razumijevanje neverbalnih znakova i metagovora**

Ono što nam sugovornik priopći riječima predstavlja samo 7% od onoga što o njemu znamo; daljnjih 38% saznajemo iz načina njegova priopćavanja, a preostalih 55% iščitavamo iz sugovornikovih neverbalnih signala. Dakle 7% poruke je verbalni sadržaj, a 93% informacija se ne odnose na sam sadržaj poruke, već na intonaciju, boju glasa, izraz lica, mimiku, držanje tijela. (Biondić Vince, 2012: 78)

Govor tijela kolokvijalan je pojam za veliko područje neverbalne komunikacije, a tiče se skupine komunikacijskih signala koje odašiljemo bez upotrebe riječi. (Tomašević Lišanin, 2010: 123)

Kako kroz verbalnu komunikaciju utječemo na tijek pregovora svojim glasom, tonom te načinom komuniciranja tako se ponekad neverbalnom komunikacijom može otkriti puno više. Geste, mimika lica, stav koji pregovarač zauzme, držanje ruku ili nogu kao i pogledi mogu otkriti puno o samome pregovaraču kao i da li je došao s nadom u pozitivno rješavanje pregovora ili postoji šansa da će se pregovori negativno zaključiti. Kako bi se postalo uspješnim pregovaračem potrebno je naučiti dekodirati neverbalne znakove koje šalje sugovornik. Prema

Kontrola nad pokretima tijela važna je za uspješno vođenje i okončanje pregovaranja. Pregovarač često nemaju kontrolu nad svojim pokretima pa lako otkrivaju svoje misli lupkanjem olovkom po stolu, stalnim popravljanjem kravate, nakašljanjem, ponavljanjem riječi, uporabom poštapalica. (Petar, 2001: 56)

Otvorenost usana, blag osmijeh, opuštenost čela te određen sjaj u očima s druge strane upućuju na pozitivno ili dobro raspoloženu osobu. Prema očima razlikujemo iskren osmijeh od

hinjena. Pri iskrenu osmjehu zapaziti ćemo i da se „oči smiju“, a pri namještenom ili glumljenom ta podudaranost izostaje. (Tomašević Lišanin, 2010: 128)

Slika 3. Dekodiranje neverbalnog ponašanja

Znakovi koji upućuju na povlačenje, sumnju ili nedoumicu, osobito ako se pojavljuju u skupinama	Neki nerazumijevajući zakovi, znakovi dosade ili procjenjivanja	Neverbalni znakovi koji vam potvrđuju da pregovor teku dobro i da ćete uskoro zaključiti posao
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ne gleda vas</li><li>• Prekrižene noge</li><li>• Stopala/ tijelo usmjereno prema izlazu</li><li>• Dodirivanje/trljanje nosa</li><li>• Ruka preko usta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Črčkanje</li><li>• Lupkanje po stolu</li><li>• Pokreti ruke prema licu</li><li>• Grickanje nožica naočala</li><li>• Glađenje po licu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kimanje odobravanja</li><li>• Zvukovi odobravanja poput "a-ha"</li><li>• Naginjanje naprijed</li><li>• Smješkanje</li></ul>

Izvor: (Izrada autora prema Nierenberg i S. Ross, 2005: 73)

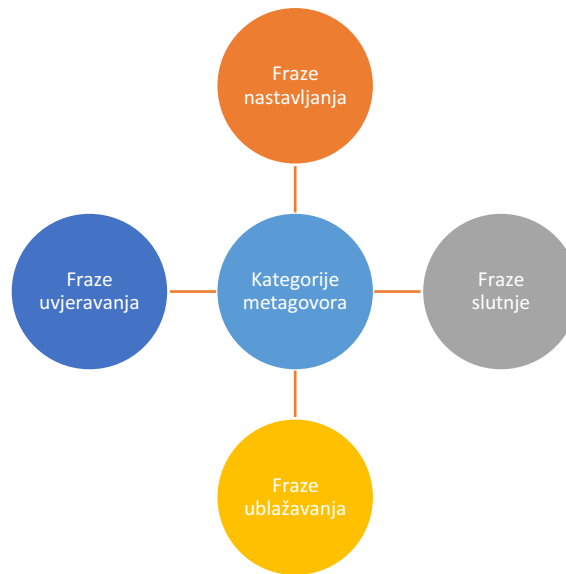
Prema slici 3. vidljivo je da poznavanje neverbalnih znakova i njihovo dekodiranje pomaže u pregovorima, odnosno sam pregovarač može po neverbalnoj komunikaciji zaključiti u kakvoj se poziciji nalazi. Kroz dekodiranje neverbalne komunikacije pregovarač zna na koji način bi trebao postupiti odnosno koji je njegov slijedeći korak: bi li trebao učiniti neke ustupke ili na neki način zainteresirati drugu stranu i ponovno je vratiti u pregovore.

Možda druga strana daje znakove u kojima ne vrijedi niti pokušavati pregovarati pa pregovarač ne mora svoje vrijeme trošiti na tog sugovornika te se usmjeriti na drugoga. Ukoliko znakovi neverbalne komunikacije daju naslutiti kako pregovori teku dobro te da se bliži zaključivanje pregovora to svakako može pomoći pregovaraču te olakšati mu slijedeći potez.

Kroz korištenje nekih fraza sugovornika se može potaknuti na sumnjičavost i obratno. Kada sugovornik govori kao se ne treba brinuti on već na neki način daje do znanja da nešto nije u redu i tada bi se trebalo postavljati dodatna pitanja te na neki način učiniti pritisak kako bi se otkrila istina.

Uspravno držanje, podignuta glava, opuštene ramena i ruke govore o samopouzdanju osobi. Suprotnost tome su signali koji odaju nedostatak samopouzdanja i upućuju na osobu koja je više podložna nego agresivna ili odlučna. Međutim, osim samog držanja, različiti nagibi našeg tijela također odašilju pozitivne i negativne signale. (Tomašević Lišanin, 2005: 125)

Slika 4. Kategorije metagovora



Izvor: (Izrada autora prema Biondić Vince, 2012: 91-92)

Kako bi netko postao uspješan pregovarač od velike bi važnosti bilo znati i umjeti prepoznati ove kategorije metagovora koje mogu pomoći u pregovaranju. Tako, primjerice, fraze ublažavanja nastoje stvoriti područje gdje je sugovornik u pozitivnim mislima te jednako tako i razmišlja, fraze slutnje nagovještavaju nadolazeću lošu vijest, fraze nastavljanja se odnose na to da se sugovornika navede da razotkrije svoja razmišljanja, fraze uvjeravanja su vrste pokušaja da se sugovornika navede da je to logičan odabir iako on zna da je to nelogičan odabir. Prema Nierenberg i S. Rosss (2005) fraze ublažavanja odgovaraju pozivu na razuvjeravanje.

## 2.4. Moć uvjeravanja

Kada pregovarači odabiru stil kojim će poslati svoju poruku, oni zapravo određuju emocionalni ton i način prezentacije poruke. Neki su ljudi svadljivi, drugi su pažljivi i prilagodljivi. Neki ljudi drže govore, drugi se upuštaju u dijaloge. Neki detaljno prezentiraju činjenice i donose određene zaključke, drugi koriste metafore i riječima slikaju predivne slike. (Lewicki, Saunders i Barry, 2009: 209)

Moć uvjeravanja ne dolazi sama od sebe, ona je rezultat vježbe i rada. Kao što se moć uspješnog govorništva vježba i kroz praksu ljudi postaju boljim govornicima tako je i sa uvjeravanjem. To su dvije bitno povezane stavke jer da bi netko uspješno drugu stranu uvjerio u nešto mora biti dobar govornik. Ono što može pomoći u uvjeravanju druge strane je priprema

u kojoj se govornik priprema na način da dobro prouči drugu stranu kako bi se lakše nosio sa činjenicama tokom pregovora. Uvjeravanje pretpostavlja suptilno nametanje svoje volje drugoj strani, nadvladavanje prigovora i navođenje druge strane da počne razmišljati kao vi. (Nierenberg i S. Ross, 2005: 80)

Pregovarači moraju paziti kako oblikuju poruku kojom će okušati uvjeriti drugu stranu u svoja gledišta. Sadržaj poruke, njezina struktura i stil kojim se prenosi, mogu utjecati na uvjerljivost poruke. Drugim riječima, način na koji netko nešto kaže jednako je važan kao i ono što kaže, a ako drugu stranu argumenti ne uvjere, onda možda pregovarač nije dobro složio poruku. (Lewicki, Saunders i Barry, 2009:212)

Kako bi pregovarač uspješno nametnuo svoju volju i potaknu sugovornika na jednako razmišljanje mora biti vješt govornik te imati komunikacijske vještine koje će mu pomoći u uvjeravanju druge strane. Prema Nierenberg i S. Ross (2005) neke od osnovnih metoda uvjeravanja su:

- Logično obrazloženje
- Iskorištavanje snažnih osjećaja
- Oslanjanje na moć/prisilu
- Pronalaženje kompromisa
- Ponuda razmjene

Koristeći se nekom od ovih metoda te poznavajući ih, pregovarač će se lakše nositi sa situacijom te u određenom trenutku pravilno reagirati koristeći se odabranim tehnikama i metodama.

### **3. VAŽNOST PRIPREMA ZA PREGOVORE**

Kako bi pregovori protekli uspješno važno je dobro se pripremiti za njih. Neke od stavaka priprema su vrijeme, mjesto, strategije i tehnike koje će se koristiti tokom pregovora, odabir pregovarača ili pregovaračke grupe, prikupljanje informacija o drugoj strani kao i relevantnost izvora informacija o drugoj strani. Treba planirati i strukturu i tijek pregovora kao i definirati ciljeve koje pregovarač želi ispuniti.

Uspješan proces pregovaranja sve manje ovisi o talentu pregovarača, a sve više o poznavanju teorije i prakse pregovaranja. Pregovaranje je jedna od strategija rješavanja konfliktnih situacija zasnovanih na interesima i treba ga promatrati kao jedan od ključnih poslovnih procesa koji dodaje vrijednost za tvrtku, ali i za njezine klijente i poslovne partnere. Poduzetnički portal, URL:<https://www.poduzetnistvo.org/news/pregovaranje-kao-strategija-za-uspjesno-rjesavanje-konflikata> [pristup 04.11.2020.]

#### **3.1. Određivanje ciljeva te korištenje BATNE u pregovorima**

Prema Biondić Vince (2012) za samu pripremu pregovora treba odrediti granice (uz brojeve i činjenice treba se pripremiti i verbalno, emocionalno i taktički), ciljeve u pregovorima (trebalo bi sastaviti popis svih ciljeva koji se žele postići u pregovorima te ih treba poredati po važnosti). Tokom priprema u pregovorima treba odrediti svoje želje koje se odnose na cijenu, kvalitetu proizvoda, vrijeme isporuke, količine proizvoda koji se želi kupiti što ujedno predstavlja osnovu za diskusiju.

Nakon određivanja ciljeva budućih pregovora, početni je korak u postupku pregovaranja izbor druge pregovaračke strane. Izbor poslovnog partnera ne smije biti slučajan, već posljedica našeg svjesnog izbora. (Vukmir, 2001: 39)

Koliko je važno odrediti ciljeve koje pregovarač želi ostvariti važno je pomno odrediti poslovnog partnera s obzirom na situaciju na tržištu te s obzirom što on može ponuditi i koliko se ciljeva s tim partnerom može ostvariti te nudi li on ono što treba pregovaraču.

Sedam je tehnika koje će vam pomoći u pregovorima s najtežim protivnicima:

1. Upoznajte svoj tim s tvrtkom dobavljača - Google i LinkedIn idealni su za dobivanje korisnih informacija o voditelju nabave, dobavljaču i još puno toga.
2. Otkrijte agendu dobavljača - sudionici pregovora, e-mail adrese, telefonski brojevi, popis pitanja o kojima dobavljač želi razgovarati.

3. Upoznajte se s drugom stranom - kada ste saznali tko su sudionici pregovora, vrijeme je da ih individualno upoznate prije nego s njima sjednete za stol.
4. Pregledajte povijest dobavljača - stara izreka kaže da oni koji se ne mogu sjetiti prošlosti osuđeni su to ponoviti, zato provjerite dosadašnji rad dobavljača.
5. Odaberite i pripremite svoj pregovarački tim – priprema, priprema i opet priprema.
6. Vježbajte neverbalne signale – sa svojim pregovaračkim timom uvježbajte neverbalne signale koji će ih upozoriti kada trebaju prestati pričati ili kada trebaju promijeniti smjer rasprave.
7. Razvijte i izradite strategiju – s pregovaračkim timom analizirajte izrađenu strategiju prije susreta s drugom stranom. Logiko, URL: <https://www.logiko.hr/izvori/clanci/46-pregovarac-crni-pojas/145-7-tehnika-za-pripremu-pregovora> [pristup 1.9.2020.]

BATNA potječe još iz 1991. godine iz knjige tri pisca koji su pomoću korištenja BATNE pokušavaju doći do najboljeg rješenja koje se može postići.

To rješenje je “najbolje rješenje dogovora koji se može postići u pregovoru” (Best Alternative to a Negotiated Agreement, BATNA) te ističu kako pregovarači moraju znati vlastitu BATNA-u, ali i BATNA-u druge strane. Vrijednost nečije BATNA-e uvijek se određuje prema dogovorima koji se mogu postići u tekućim pregovorima. BATNA može nuditi neovisnost, ovisnost ili međuovisnost s nekim drugim.

MATE, URL: <https://www.mate.hr/FlippingBook/pregovaranje/files/assets/common/downloads/publication.pdf> [pristup 1.9.2020.]

Korištenje BATNE može pomoći u pregovorima i ona je zasigurno dio priprema za pregovore jer u BATNI se postavljaju ciljevi te se u omjer stavljaju ciljevi i interesi obje strane te se na taj način i pregovarač priprema za pregovore analizirajući svoje stavove, ciljeve i interese i interese i ciljeve druge strane te na taj način priprema svoju prezentaciju i način pregovaranja.

Prema Siedelu (2018) treba postaviti 6 pitanja tijekom analize pregovaranja:

1. Koji je moj opći cilj u pregovorima? Koji je vaš cilj?
2. Koja su mi pitanja najvažnija u ostvarenju tog cilja i zašto su ta pitanja važna?
3. Koja je moja najbolje alternativa predmetnom pregovaranju (BATNA)?
4. Koja je moja rezervacijska cijena?
5. Koja je najvjerojatnija cijena?
6. Koji je moj nategnuti cilj?



Primjerice ukoliko se kupuje određeni proizvod pregovarač mora odrediti svoj cilj u tim pregovorima, ali jednako tako treba proučiti koji je cilj druge strane. Zatim što mu je važno u ostvarenju toga cilja (primjerice cijena, kvaliteta, rok isporuke proizvoda, količina) te koja je njegova alternativa odnosno najbolji završetak pregovora. Treba se odrediti rezervacijska cijena odnosno najviša cijena koju je spreman ponuditi, te najvjerojatnija cijena- on koja će se vjerojatno i dogovoriti. Nategnuti cilj predstavlja najnižu cijenu iz kupčeve perspektive i obrnuto. U izradi BATNE se određuju i potezi odnosno alternative za slučaj da se ne uspije dogovoriti sa drugom stranom. To se odnosi na nove dobavljače ili druge alternativne ponude.

### **3.2. Dostupnost informacija i njihovi izvori**

Kako bi se pregovarač pripremio za pregovore, a ne uletio u njih važno je istražiti s kim radi. O drugoj strani potrebno je prikupiti što više informacija kako bi se ne samo upoznali sa potencijalnim partnerom nego kako bi to pomoglo u samim pregovorima.

S obzirom na vrijeme tehnologije i kada se puno informacija može pronaći na internetu ovo je jedan od jeftinijih načina za upoznavanje potencijalnog partnera. Velike tvrtke imaju čast da im je lakše doći do informacija te oni konstantno prate što se događa na tržištu kako lokalnom tako i globalnom.

Neke od informacija koje bi pregovarač trebao znati o potencijalnom partneru : struktura poduzeća, broj zaposlenih, koji su interesi suprotne strane, etički kodeks, ukoliko se radi o tvrtki iz trećih zemalja svakako njihova kultura.

Napor za skupljanjem informacija, naravno, ne prestaje časom otpočinjanja pregovora. Naprotiv, upravo su pregovori sredstvo da se skupi još i više pouzdanih informacija i to neposredno od druge pregovaračke strane. (Vukmir, 2001: 43)

Tokom pregovora neke od informacija koje se mogu skupiti koristeći se neverbalnom komunikacijom te zapažanjem, poznanstvima, ali i direktnim traženjem relevantnih informacija od druge strane. Za skupljanje informacija postoje razni izvori. To mogu biti razne knjige, časopisi, Internet putem kojih se može skupiti dovoljno informacija o drugoj strani. Ukoliko se ne uspije doći do dovoljno relevantnih informacija, u tome slučaju, postoje razne organizacije koje se bave tim poslom, odnosno analiziranjem i prikupljanjem informacija koje se mogu angažirati kako bi se bolje pregovarač pripremio za pregovore iako oni iziskuju određene troškove. U Republici Hrvatskoj svakako se neke informacije mogu dobiti iz Hrvatske gospodarske komore koje mogu pomoći u informiranju o poslovnim subjektima.

Registar poslovnih subjekata Hrvatske gospodarske komore integrirana je baza podataka o svim trgovačkim društvima registriranim u Hrvatskoj. Kao najcjelovitiji izvor podataka Registar služi članicama HGK i njihovim (potencijalnim) poslovnim partnerima iz zemlje i inozemstva kod dobivanje niza podataka obuhvaćenih izvještajima izrađenim po različitim kriterijima. Registar poslovnih subjekata pruža osnovne informacije o svakoj tvrtki, kao što su to opći podaci, predmet poslovanja, podaci o osobama za kontakt, članstvo u strukovnim udruženjima, financijski podaci te uvozno-izvozne aktivnosti svake pojedine članice. Hrvatska gospodarska komora, URL: <https://www.hgk.hr/odjel-za-poslovne-informacije/registar-poslovnih-subjekata> [pristup 3.9.2020.]

Ukoliko je potrebno više informacija svakako se može obratiti tvrtkama koje se bave tim poslom. One posjeduju baze podataka o tvrtkama, o njihovom broju zaposlenosti, bonitetu. A na službenim stranicama Fine moguće je doći do njihovih financijskih izvještaja iz kojih se vide njihovi novčani tokovi, prihodi, rashodi, ali i imovina poduzeća. Ti izvještaji su relevantne informacije i svakako mogu pomoći u informiranju.

### **3.3. Pregovaračka grupa**

Formiranje pregovaračke grupe ili pregovaračkoga tima, jedan je od najvažnijih koraka u cijelom pregovaračkom procesu, a sastoji se od imenovanja vođe grupe i njenih članova. Pritom je važno odrediti, način i vrijeme imenovanja te broj i sastav njenih članova. Sastav i organizacija pregovaračke grupe u velikoj mjeri ovisi o posebnostima pojedinih vrsta ugovora. (Vukmir, 2001: 44)

Kako bi se tvrtka uspješno pripremila za pregovore važno je pravovremeno određivanje i imenovanje pregovaračke grupe. Grupe koja će prikupljati informacije, ali i pregovarati o pitanjima i ciljevima kompanije. Kako bi se na adekvatan način ustrojili određuje se vođa pregovaračke grupe koji vodi pregovore kao i aktivnosti kojima se bavi pregovaračka grupa.

Vođa grupe treba imati nekoliko bitnih osobina. Najvažnija je tolerantnost i sposobnost strpljivog slušanja mišljenja ostalih članova pregovaračke grupe, a naročito ona koja su različita od njegovih mišljenja i stavova. (Vukmir, 2001: 46)

Za ovaj posao svakako pomaže sposobnost zdravog komuniciranja te sposobnosti slušanja drugih strana te mogućnost argumentiranja i dobrog govorništva. Ponekad se može puno naučiti unutar pregovaračke grupe jer su to sve pregovarački sa iskustvom te unutar takve grupe se razvija motivacija za nešto više.

Prema Vukmir (2001) pregovori se odvijaju na nekoliko razina:

- Prva razina pregovaranja – unutar same grupe
- Druga razina pregovaranja je između pregovaračke grupe i managementa
- Treća razina pregovaranja se događa između jedne i druge pregovaračke strane

S obzirom na to da se pregovaranje događa na nekoliko razina, zanimljivo je vidjeti pregovaranje unutar pregovaračke grupe kao i druge razine pregovaranja jer i na tim razinama postoje razilaženja u mišljenjima. Prema Vukmir (2001) sastav pregovaračke grupe najčešće se sastoji između tri i pet članova. Vođa pregovaračke grupe ima ulogu autoriteta te donošenja odluka unutar pregovaračke grupe. Najčešće članovi pregovaračkih grupa su ekonomisti, pravnici i inženjeri.

Ekonomisti pomažu grupu što se tiče financijskih podataka te informiraju pregovaračku grupu o tržišnim kretanjima, inženjeri sa svojim znanjima o tehnologiji daju svoj obol, a pravnici sudjeluju tako da daju informacije o propisima.

### **3.4. Momčadski duh**

Kako je momčadski duh važan u svakoj momčadi tako i u pregovaračkoj grupi. Sve to pridonosi pozitivnijem ozračju u samoj momčadi, ali pridonosi i kvaliteti momčadi.

To znači da se dijelovi grupe neće međusobno kritizirati te širiti negativne misli nego će si međusobno pomagati i uskakati u pregovorima te neće dopustiti da im suprotna strana uništi zajedništvo. Jer svaki dio pregovaračke grupe je jedan kotačić koji dovodi do ostvarenja ciljeva. Ukoliko bi okom pregovora dolazilo do razilaženja u mišljenjima druga strana bi to okrenula u svoju korist što grupi nikako nije cilj.

Unutar pregovaračke grupe treba vladati disciplina. Dakle, pregovaračka će grupa djelovati koordinirano i pojedini članovi neće, bez suglasnosti vođe grupe, ili bez prethodnog dogovora, djelovati samostalno. (Vukmir, 2001: 51)

U svakoj momčadi treba biti disciplina i svi članovi trebaju biti upoznati sa redom, tako i u pregovaračkoj grupi. Kad bi svatko radio što želi i djelovao isključivo prema svojim interesima onda ne bi bilo ni potrebe za osnivanjem grupe. U ovom slučaju važno je raditi pravovremeno te poštivati pravila kojima se grupa vodi.

S obzirom da se pregovaračka grupa sastoji od ekonomista, inženjera i pravnika, svaki od njih pridonosi kvaliteti pregovaračke grupe sa svojim znanjima. Prema Vukmir (2001) ekonomisti su važni u pregovaračkoj grupi radi poznavanja financija, stanja na tržištu te poznavanju marketinga. Mana današnjih ekonomista je da mladi ekonomisti koji izađu sa fakulteta nisu dovoljno upoznati sa situacijom u praksi te im i dalje fali prakse odnosno iskustva.

Inženjeri su posebno važni ukoliko se radi o pregovorima koji su primjerice građevinske ili slične struke te nisu lako zamjenjivi, za razliku od ekonomista koje četo mogu zamijeniti inženjeri kojima matematika nije strana, a ukoliko imaju znanja i o ekonomiji i marketingu lako mogu zamijeniti ekonomiste u pojedinim pregovorima ili dijelovima pregovora. Iako bi mnogi pomislili kako su pravници najpotrebniji tokom pregovora te najvažniji, oni zauzimaju slabu kariku pregovaračkih grupa. Ono što njih čini važnim dijelovima pregovaračke grupe je to da oni pismeno formuliraju ugovor te ga pišu prema onome što je usmeno dogovoreno koristeći pritom znanja iz zakona i propisa pravne struke.

### **3.5. Struktura i tijek pregovora**

S obzirom kako su vrijeme i mjesto zajednički dio svakoga pregovaranja, postoje neki dijelovi koji se razlikuju. Primjerice, prodajna prezentacija proizvoda te ljudi koji sudjeluju u pregovorima. Ono što je savjet da se pokušava jasno i bez pretjerano stranih riječi u rječniku predočiti ono što se nudi. Glas ne bi trebao biti preglasan, ali dovoljno glasan da je svima jasan. Tek kada se krene razgovarati o cijeni i kao odgovor se dobije prvo ne, tada započinju pregovori.

Prema Biondić Vince prodavač problem „previsoke“ cijene rješava:

- Savjetovanjem
- Dodavanjem vrijednosti

Savjetovanje se odnosi na način kako bi kupac na tome mogao zaraditi više, odnosno on svoju cijenu pravda na način da kupcu daje ideje kako da on zaradi više te da si poveća promet. Ova taktika je česta u praksi. Dodavanje vrijednosti se odnosi na nemogućnost smanjivanja cijene, ali mogućnost povećanja marketinških aktivnosti na prodajnom mjestu.

Prema Biondić Vince u praksi odgovori na ponudu mogu biti:

- NE - odbijanje, ostavlja inicijativu drugoj strani.
- DA – prihvaćanje. Tu dolazi do propuštanja prilike da se doda još nekoliko stvari s popisa želja.
- Kontra ponuda- posve drugačija od one prve, ona vodi u natezanje ili cjenkanje.
- Traženje pauze ili odgode- mnogo bolji odgovor radi savjetovanja kako bi se lakše donijela pametna odluka
- Detaljan odgovor- omogućuje prepakiranje ponude kako bi ona bila prihvatljivija
- Kontra ponuda nakon razmatranja- to je najbolji odgovor jer nastaje nakon što se strana razmotri postoje li uvjeti po kojima bi pristao na ponudu.

## 4. PREGOVARANJE

Postoji dvije osnovne vrste pregovaranja, a to su distributivno i integrativno pregovaranje.

Distributivno, win-lose ili kokurirajuće pregovaranje bio je dominantan pristup u prošlost, iako ima i svoju primjenu i racionalnu opravdanost i danas u nekim vrlo specifičnim, posebice tamo gdje budući odnosi s drugom stranom ne igraju veću ulogu. Taj pristup nije uvijek i apsolutno loš, jer je riječ kao što i samo ime tog teorijskog koncepta kaže, o „dijeljenju“ onoga što je raspoloživo. (Tomašević Lišanin, 2010: 443)

Općenito govoreći, postoje 2 temeljna pristupa pregovoru:

1. Napadački pristup – pregovarači s ovakvim stilom pregovaranja imaju tvrdi pristup, brane svoje pozicije, žele dobiti sve i cjenkaju se oko svake stavke te su često dominantni.
2. Suradnički pristup – ovi pregovarači igraju poštenu igru te nastoje postići win-win scenarij za svakoga. Pregovaraju oko cijelog paketa, istražuju interese druge strane te ih nastoje zadovoljiti na obostranu korist. Plavi ured Zagreb za poduzetnike, URL: <https://plaviured.hr/sto-je-uspjesan-pregovor-i-kako-ga-postici/> [pristup 15.9.2020.]

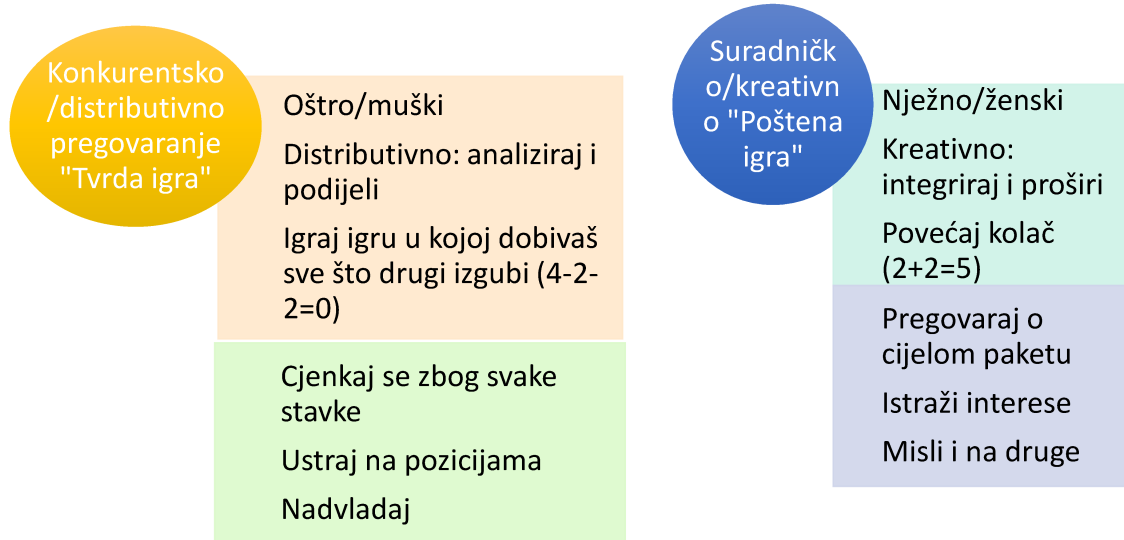
Distributivno pregovaranje se u praksi često provodi u situacijama u kojima nema buduće suradnje. Takvo pregovaranje predstavlja ranu fazu pregovaranja dok se modernom dobu služi integrativnim pregovaranjem iako distributivno nije isključeno. Integrativno, suradničko ili win-win pregovaranje prije svega se usredotočuje na stvaranje neke veće koristi koja će pridonijeti boljitku obje strane. (Tomašević Lišanin, 2010: 443)

Kod integrativnog pregovaranja veliku ulogu igra kreativnost, kao i razmjena ustupaka koju su strane spremne dati kako bi se obje strane zadovoljile. Uspješan pregovarač će dati ustupke koje njemu neće puno naškoditi, a drugu stranu će ispuniti te će se na taj način doći do win-win situacije. U tome veliku ulogu igra kreativnost pregovarača. Iako to u suštini znači da će se svaka strana nečega morati odreći ne mora nužno značiti da pregovarači odustaju od svojih ciljeva.

Cjenkanje kao pristup podrazumijeva pokušaj zadovoljavanja kratkoročnih interesa jedne ili obje strane, fokusiranja na vlastite pozicije (a ne stvarne interese), kao i zanemarivanje interesa druge strane. Potrebno je naglasiti i da poslovni, ali ponekad i privatni odnos koji rezultira takvim pregovorima za jednu stranu (a ponekad i za drugu) uglavnom nije bitan.

Ovakav je scenarij poznat i kao dobitničko-gubitnički (win-lose). Anglo Adria, URL: <https://anglo-adria.com/postanite-bolji-pregovarac-3-nastavak/> [pristup 04.11.2020.]

Slika 5. Osnovne razlike distributivnoga i integrativnoga pregovaranja



Izvor: (Izrada autora prema Tomašević Lišanin, 2010: 444)

Iz slike 5. vidljivo je kako su distributivno i integrativno pregovaranje u potpunosti suprotno. Iako i jedni i drugi pregovaračima žele ostvariti isti cilj, ali se služe različitim taktikama u pregovaranju. Kao osnovne razlike između distributivnog i integrativnoga pregovaranja je pozicija moći odnosno vladanje pregovorima u kojima u distributivnom pregovaranju pregovarač želi biti glavni i pokupiti sve, u integrativnom pregovaranju pregovarač želi zadovoljiti i drugu stranu pogotovo radi budućih poslova i pregovaranja kako bi imali bolju startnu poziciju.

#### 4.1. Vrste pregovaračkih taktika

Kako je prethodno navedeno, pregovarači kako bi ostvarili cilj kojemu teže služe se raznim taktikama. Neke od najpoznatijih pregovaračkih taktika su:

- Dobar dečko, loš dečko
- Ograničene ovlasti
- Emotivni pritisak ili igranje na kartu emocija
- Ograničeni proračun
- Niske lopte ili nisko gađanje

- Taktika odvlačenja pozornosti ili taktika crvene haringe
- Iščuđavanje
- Pokusni balon ili što ako
- Tišina kao sredstvo manipulacije
- Vremenska stiska ili pritisak rokova
- Pisana riječ ili to je tako
- Naši uvjeti ili uzmi ili ostavi
- Kompromis ili dijeljenje razlike
- Pobiranje vrhnja ili cherry picking
- Konačna ponuda

### **1. Taktika dobar dečko, loš dečko**

Taktika dobar dečko, loš dečko je često viđana u kriminalističkim serijama kao filmovima u kojima se detektivi služe tom taktikom prilikom ispitivanja osumnjičenika kako bi dobili njegovo priznanje. Taktika se svodi na to da loš dečko je glasniji i agresivniji, a dobar dečko stišava situaciju pokušavajući pritom dobiti priznanje.

U pregovorima se ova taktika može provesti ako postoji timsko pregovaranje, gdje se tim unaprijed dogovori kako nastupiti pred drugom stranom. Loš dečko ima izrazito visoke prohtjeve, a dobar dečko pokušava ih smanjiti i pritom drugoj strani pokazati da je to maksimalno na koliko mogu pristati. Ali njima zapravo i takva ponuda odgovara.

### **2. Taktika ograničenih ovlasti**

Taktika ograničenih ovlasti ne diktira nužno da dvije osobe prisustvuju pregovaračkom susretu i to upravo loš dečko ne mora prisustvovati susretu jer se dobar dečko poziva na lošeg odnosno za daljnje ustupke bi trebao tražiti dozvolu. Prema Tomašević Lišanin (2010) takva osoba niti ne postoji, a kako bi se zaštitili od takve taktike važno je znati s kime pregovarate te ima li ta osoba funkciju da može donijeti konačnu odluku u pregovorima, a to štiti drugu stranu i od nepotrebnog gubitka vremena kao i otkrivanja informacija krivoj osobi. Ova taktika se koristi često čak i ne samo ukoliko se radi o pregovorima o kupovini, već općenito se ljudi pozivaju na to da nešto ne mogu odobriti bez svog nadređenog, ponekad je to opravdano, a ponekad se samo koriste takve situacije.

### **3. Igranje na kartu emocija**

Prema Tomašević Lišanin neki od razloga zašto bi netko igrao na kartu emocija je da onaj tko je pod utjecajem jakih emocija je manje proračunat te je skloniji popustiti ili dati određeni ustupak. U stvarnoj situaciji to može funkcionirati na slijedeći način: odgovarajućim izrazom lica suprotna strana izražava svoje čuđenje ili žaljenje zbog situacije u koju su dovedeni, odnosno iznenađena je „krajnje neprimjerenim“ očekivanjima. (Tomašević Lišanin, 2010: 503)

Na taj način se nastoji izazvati nelagoda kod druge strane te izazvati popuštanje jer se nada da će kod sugovornika izazvati osjećaj krivnje jer je takvo nešto i ponudio. Kao savjet se može pokušati smiriti situaciji i vratiti u pozitivnu atmosferu pokušavajući stvoriti win-win ozračje.

### **4. Taktika ograničenog proračuna**

Taktika ograničenog proračuna prema Tomašević Lišanin (2010) predstavlja taktiku u kojoj pregovarač iznosi da ima točno ograničeni iznos novčanih sredstava za taj proizvod ili uslugu. Ponekad to može biti i istina, ali važno se je dobro informirati prije stupanja u pregovore, a ukoliko je to uistinu tako kao odgovor se uvijek mogu ponuditi različiti oblici financiranja kao što je kredit ili otplata na rate.

### **5. Taktika niskih lopti ili niskog gađanja**

Taktika niskih lopti ili niskog gađanja predstavlja taktiku u kojoj jedna strana predlaže izrazito prihvatljivu ponudu, a kad ju druga strana prihvati često se jave dodatni troškovi.

Kao primjer iz prakse se može navesti cijena bez PDV-a ili neki dodatni troškovi. Primjerice kod kupovine namještaja da dostava i montaža nisu uključeni u cijenu. Kako bi se prevenirala ovakva situacije, savjet je prilikom kupovine tražiti da se na računu naznače sve stavke uključujući dostavu i montažu te zatražiti takvu ponudu na kojoj su prikazani svi troškovi. Postoji i drugo objašnjenje u literaturi koje se odnosi na kućne popravke, građevinske i vodoinstalaterske radove kod kojih se uvijek javljaju dodatni troškovi. Da bi se izbjegla takva situacija, prilikom dogovaranja posla treba pitati da li je to konačna cijena svih radova te tražiti troškovnik radova.



## **6. Taktika odvlačenja pozornosti**

Prema Tomašević Lišanin (2010) taktika odvlačenja pozornosti ili crvene haringe dolazi od britanskog lova na lisice. Kada bi pustili lisice u lov, druga stran bi bacala ribu haringu specifičnog mirisa kako bi pse odvela u krivom smjeru. Kod pregovaranja se odvlačenje pozornosti koristi tako da bi se odvrtila pozornost s glavnih tema ubacujući neke koje nisu relevantne. Prema Tomašević Lišanin pri unajmljivanju poslovnoga prostora kupac se žali kako ta zgrada nema podzemnu garažu iako zna da takvih zgrada u cijelome gradu ima samo nekoliko, ali on na taj način pokušava sniziti cijenu.

## **7. Taktika iščuđavanja**

Prema Tomašević Lišanin taktika iščuđavanja se odnosi na fizičko iskazivanje iznenađenja ili zgroženosti nad krajnje neprihvatljivom ponudom osobe koja ju je iznijela. Cilj je, kao i u prije spomenutoj taktici igranja na emotivnu osjetljivost, reći drugoj strani da smo „šokirani“ njegovim ili njezinim prijedlogom. (Tomašević Lišanin, 2010: 506) Na taj način se želi stvoriti grižnja savjest kod druge strane koja bi trebala dovesti do „smekšavanja“ davanje prihvatljivije ponude.

## **8. Taktika pokusni balon**

Taktika pokusni balon ili što ako je taktika koja se koristi kako bi se procijenila pozicija druge pregovaračke strane, a da se pritom ne otkriju planovi. Ono što je dobro za stranu koja koristi pokusne balone jest da su to pitanja tipa „što ako“ i nisu konačna ponuda koja bi nas obvezivala, a s druge strane omogućava prikupljanje informacija, a da ne moramo dati nešto zauzvrat. (Tomašević Lišanin, 2010: 506)

Prema Tomašević Lišanin, na razgovoru za posao može biti postavljeno pitanje za koju ste plaću spremni raditi? U takvoj situaciji je najbolje odgovoriti protupitanjem kao što je: Kolika je trenutno prosječna plaća u vašem poduzeću isto radno mjesto, uz istu visinu obrazovanja i iskustva?, na taj način se loptica prebacuje drugoj strani da ona prva otkrije svoju poziciju. Prilikom takve situacije pregovarač kada prebaci lopticu na drugu stranu može sebi stvoriti bolju pregovaračku poziciju. Kad druga strana odgovori ona je odala puno informacija koje mogu pregovaraču pomoći u pregovaranju.

## **9. Tišina kao sredstvo manipulacija**

Prema Tomašević Lišanin tišina kao sredstvo manipulacije je moć odnosno kada strana iznese ponudu smatra se da je najbolje da zašuti i čeka odgovor druge strane. Šuteći i slušajući prikupljamo informacije, govoreći ih odajemo. Ako ne govorimo, onda ništa drugome ne otkrivamo. Koliko ćemo nekome dati besplatnih informacija, proporcionalno je tome koliko govorimo. (Tomašević Lišanin, 2010: 507)

## **10. Vremenska stiska**

Vrijeme je važna strateška varijabla kako u pregovorima tamo i na trošenju vremena na pripremu pregovora. Prema Tomašević Lišanin njegovu troškovnu učinkovitost treba mjeriti s obzirom na potencijal povrata. „Strateško“ korištenje vremena u pregovorima, odnosno dovođenje druge strane u vremenski tjesnac, još je jedna u nizu manipulativnih taktika koja kokurirajućem pregovaraču stoji na raspolaganju. (Tomašević Lišanin, 2010: 507)

Ova taktika je lako izvediva ako druga strana dolazi iz daleke zemlje te je vezana vremenskim rokovima vezanim uz organizaciju ili avionsku kartu. Domaćin tada može vrijeme iskoristiti u svoju korist i zadržavati ga ili odvlačiti od bitnih tema. Njegova namjera je stjerati ga u vremenski tjesnac vezan uz razgovor za posao kako bi druga strana morala ubrzati svoj odgovor u nadi da će biti popustljiviji zbog žurbe.

## **11. Taktika uzmi ili ostavi**

Uzmi ili ostavi vrlo je osjetljiva pregovaračka taktika, jer je druga strana može shvatiti kao ultimatum gdje imate samo dvije opcije, prihvatiti ponudu druge strane takva kakva je ili odustati od posla. (Tomašević Lišanin, 2010: 509)

Prema Tomašević Lišanin (2010) prva strana želi izbjeći trošenje vremena na usklađivanje međusobnih želja te odmah na početku objavljuje svoje uvjete. Ukoliko je to drugoj strani prihvatljiva ponuda, u redu je da je prihvati, a ukoliko ne zadovoljava niti minimalne uvjete trebalo bi se zahvaliti i prestati pregovarati s drugom stranom jer ukoliko pristane, druga strana će uvijek u budućnosti tražiti neke ustupke. To nikako nije uspjeh jer bi tako dolazilo do iskorištavanja te bi se uvijek očekivao neki ustupak te ne bi ostvario cilj.

## **12. Kompromis ili dijeljenje razlike**

Kompromis ili dijeljenje razlike kao pregovaračka taktika je prihvatljiva ukoliko se radi o zanemarivim činjenicama. Najčešće ju pregovarači koriste kada ne žele pregovarati pa će napraviti kompromis i sve podijeliti na pola jer ne žele tražiti mogućnosti kako bi se zadovoljile obje strane. Iako to na prvu zvuči pošteno, u konačnici to dovodi do toga da se obje strane moraju odreći dijela svoga cilja. Obrana na takvu taktiku može biti uvođenjem nove alternative ili korištenjem taktike niskih lopti.

## **13. Taktika pobiranja vrhnja**

Taktika pobiranja vrhnja u kupovini se odnosi na maksimalnu korist i najbolju robu uz što manje novca. Primjerice postoje ljudi koji idu u trgovinu te kupuju stvari koje su na akciji i ništa drugo iz ponude trgovačkog lanca. Trgovački lanac kako bi osigurao naknadu zna da postoji puno ljudi koji će uz kupovinu proizvoda na akciji kupiti i ostale proizvode iz uobičajene ponude te si na taj način nadoknađuje maržu izgublenu na akcijskim proizvodima.

## **14. Taktika konačne ponude**

Taktika konačne ponude može biti primijenjena u obliku deklariranja jedne pregovaračke strane da je sa svoje strane učinila sve ustupke koje misli učiniti te da je na drugoj strani da učini slijedeći korak prema zatvaranju preostalog „jaza“ do sporazuma. (Tomašević Lišanin, 2010: 512) Ideja ove taktike je ostvariti pritisak na drugu stranu u nadi da će prihvatiti posao pod određenim uvjetima, jer se nema više namjeru pregovarati. Također se računa da će prihvatiti ponudu kako ne bi ispalo da je utrošeno vrijeme oko dogovora bačeno u vjetar.

## **4.2. Umjetnost ustupaka**

Mnoge taktike pregovora imaju psihološki cilj- postići zadovoljstvo kupca. On mora imati osjećaj da je pobrao sve što se moglo kroz njegovo lukavo vođenje pregovora. Kompromis je umjetnost podjele kolača na način da svatko misli da je on dobio najveći komad. (Biondić Vince, 2012: 130)

Savjeti kako kolač ispravno podijeliti:

1. Napravite što je moguće veći pregovarački prostor. Budite hrabri i postavite visoke ciljeve.
2. Počnite davati ustupke koji Vas malo koštaju, na nevažnom pitanju, ali su vrijedni za drugoga.
3. Povežite svoj ustupak odmah s pitanjem o njihovom protuustupku.
4. Glavni argument (prednost) za ostvarenje kupnje ponovite tri puta tijekom razgovora.
5. Timovi nabave, činite ustupke pod uvjetom da se mora pričekati ukupan rezultat pregovora, to jest tako da do kraja pregovora držite dodatni pritisak.
6. Povećajte vrijednost svojih ustupaka. Jedva i teško dijelite ustupke malo po malo.
7. Nikada ne pokazujte veselje zbog dobivenih neočekivanih ustupaka.
8. Pomognite prodavaču da kod kuće sačuva obraz, dajte mu argumente u ruku, s kojima može rezultat pregovora prikazati nadređenom kao uspjeh.
9. Signalizirajte svoju „granicu boli“, pokažite da ste došli na kraj, dajući sve manje ustupke i ne dajući više ništa.
10. Zadnji ustupak mora doći od kupca
11. Postupno smanjite iznose svojih ustupaka jer to daje dojam da dostižete svoj limit.
12. Ustupke nudite nerado, neka se druga strana dobro namuči. (Biondić Vince, 2012: 131)

Ovi savjeti svakako mogu pomoći kod pregovora kao i u razmjeni ustupaka.

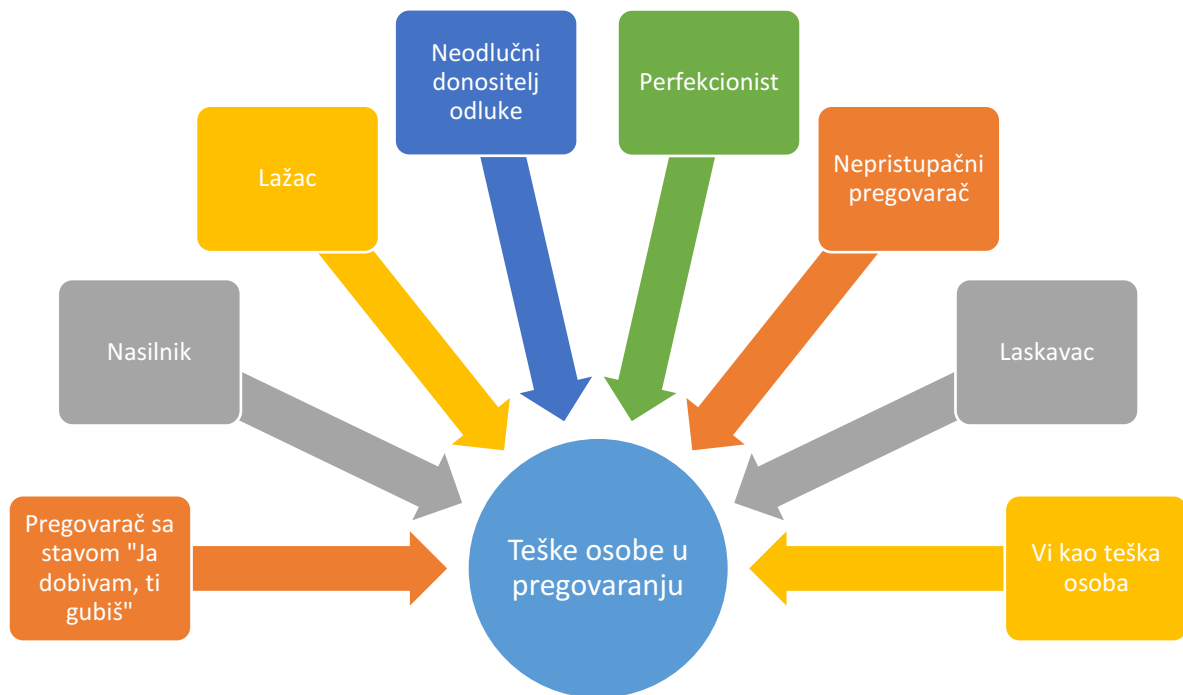
Malo kome uspijeva u potpunosti ostvariti sve zamisli i ciljeve koje si je postavio prije pregovora. Smisao pregovora je u popuštanju i pronalaženju onih rješenja koja zadovoljavaju obje pregovaračke strane. Bez takve suglasnosti ne može doći do sklapanja ugovora ili postizanja nagodbe. (Vukmir, 2001: 114)

Smisao samih pregovora leži u mogućnosti zadovoljenja obje strane, a kako bi to uspjeli važno je međusobno činiti ustupke. Kada se daju ustupci treba krenuti sa malim koracima odnosno činiti male ustupke, a drugu stranu uvjeriti kako su za njih ti ustupci veliki. Nikada ne treba započeti pregovore davanjem velikih ustupaka jer se na taj način drugoj strani daje do znanja da je pregovarač spreman odustati od svojih ciljeva kako bi se posao uspješno sklopio te se na taj način otkriva slaba pregovaračka pozicija.

### **4.3. Pregovaranje s teškim osobama**

Pregovaranje može postati teško ukoliko se dijalog događa sa osobama koje su teške, koje su podložne jakim osjećajima ili neprijateljski nastrojene. U nastavku su nabrojane i pojašnjene neke vrste teških osoba u pregovaranju.

Slika 6. Teške osobe u pregovaranju



Izvor: (Izrada autora prema Nierenberg i S. Ross, 2005: 116-124)

Ono što bi trebalo učiniti prije ulaska u pregovore je izbrisati sve predrasude prema sugovorniku jer nije važno odgovara li ta osoba prema svojim preferencijama, ponašanju prvoj strani nego doći do pozitivnog ishoda vezanog za poslovne pregovore.

Pregovarač sa stavom „Ja dobivam, i si na gubitku“- takav pregovarač želi ostvariti svoj cilj bez obzira na drugu stranu jer su uvjereni da su oni u pravi, a ne druga strana. Ponekad mogu biti nasilni ili skloni prijetnjama. Odgovor na takvo ponašanje bi bilo pokušati smiriti situaciju te ju pokušati vratiti u pozitivno pregovaračko ozračje te natjecateljsku atmosferu pretvoriti u suradničku u kojoj svi dobivaju. To treba učiniti suptilno jer ukoliko ga izravno pokušate uvjeriti u suprotno, on neće imati razumijevanja.

Pregovarač sa stavom „ja dobivam, ti si na gubitku“, po prirodi je dogmatičar i njegova će se tvrdoglavost samo pogoršati, osjeti li da ga pritišćete. Ako je sklon sukobima, prijetnjama ili je zahtjevan, ne provocirajte ga i ne zastrašujte. (Nierenberg i S. Ross, 2005: 111)

Pregovarač nasilnik će u jednom trenutku htjeti pokazati svoju superiornost kao što je pitanje statusa, znanja ili iskustva. Ponekad takav pregovarač smatra da je dobio zadatak ispod svoje razine. Takav pregovarač je zamoran, ali bezopasan, a najlakši način suočavanja sa takvim oblikom zasigurno je popuštanje na način da se tom pregovaraču pokaže koliko se cijeni što postoji prilika pregovora sa takvom osobom. Jedna od karakteristika pregovora je laganje, a ukoliko se pregovara sa lašcem to ne pruža sigurnost. Kako bi se pregovarač lakše nosio s

takvom osobom, važno je da su svojim pripremama bude temeljit i svjestan svih činjenica o kojima se pregovara. Dva puta provjeriti sve činjenice prije sklapanja ugovora.

Neodlučna osoba nije nužno svjesna učinka koji njezini postupci imaju na vas, iako iz vašega neverbalnog ponašanja mogu naslutiti da nešto nije u redu. Nađete li se u ovakvoj situaciji, najprije raščistite sami sa sobom zašto vas takvo ponašanje uzrujava. Razmislite ujedno i o tome pridonosite li vi možda njezinoj neodlučnosti. Neodlučnost je obično posljedica straha od izlaganja riziku, nedostatka informacija, nedostatka povjerenja, nedostatka autoriteta ili je posljedica perfekcionizma. (Nierenberg i S. Ross, 2005: 116)

Perfekcionista u pregovorima ima pozitivna i negativna obilježja. Ono što je pozitivno je zasigurno pripremljenost na pregovore, dokumentacija koja je potrebna za pregovore te volja za sklapanjem posla, ono što je negativno je da perfekcionista želi imati potpunu kontrolu te je uvjeren kako nitko drugi ne može ispuniti njegove visoke standarde. Kao druga strana važno je učiniti sve za napredak pregovora, kao i sastaviti dnevni red sa točkama, poslati ga svim sudionicima te ostaviti dovoljno vremena za raspravu o detaljima koje je teško izbjeći kod pregovora sa perfekcionista.

Prema Nierenberg i S. Ross ukoliko se pregovara sa laskavcem, on će pri davanju komplimenata očekivati odgovor kao što je primjerice uzvraćanje komplimenta, ali to može značiti odustajanje od ciljeva te popuštanje u onim stavkama u kojima treba ustrajati. Ako ste vi teška osoba u pregovaranju, važno je biti svjestan kako to djeluje na druge odnosno na drugu stranu. Kako bi se to otkrilo savjet je pratiti kao druga strana reagira na to što pričate. Prema tome treba i djelovati te posao staviti na prvo mjesto kao i uspješan zaključak pregovora.

#### **4.4 Okolnosti i situacije u pregovorima**

Ljudi se mogu naći u različitim situacijama kada se govori o pregovaranju. U radu su pojašnjene neke vrste o kojima se često pregovara i koji su prisutni u današnjici. Neki od njih su pregovori o plaći i o napredovanju. U nastavku se nalazi nekoliko situacija i savjeta kako se ponijeti u određenoj situaciji i kako prepoznati kada je vrijeme za razgovor o povišici ili napredovanju.

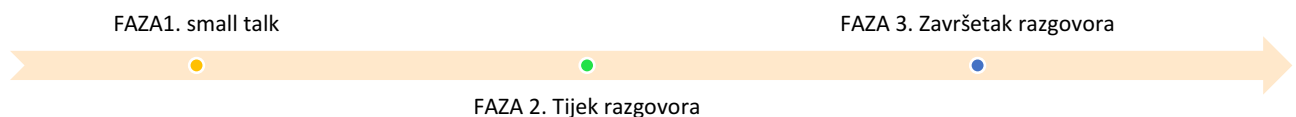
Slika 7. Okolnosti i situacije u pregovorima



Izvor: (Izrada autora prema Nierenberg i S. Ross, 2005: 126-134)

Kod pregovora putem telefona pregovarači se ne mogu osloniti na neverbalnu komunikaciju te im ona ne može doprinijeti stvaranju pozitivnog pregovaračkog ozračja. Kod pregovora putem telefona važno je pripremiti se za pregovore kao i na vrijeme obavijestiti drugu stranu o pregovorima, a ne iznenaditi ju. Iako se efektom iznenađenja može ostvariti bolja pregovaračka pozicija isto tako postoji veliki rizik.

Slika 8. Faze telefonskog pregovaranja



Izvor: (Izrada autora prema Biondić Vince, 2012:164)

Prema Biondić Vince (2012) postoje tri faze telefonskog pregovaranja, prva predstavlja small- talk odnosno otvaranje razgovora s nekoliko ugodnih riječi. Druga telefonskog pregovaranja predstavlja tijek pregovora odnosno stvaranje ravnoteže za obje strane. Treća faza predstavlja završetak razgovora te ukoliko nije uspješno sklopljen posao razgovor treba završiti kulturno i pozitivno.

Kod direktnog pregovaranja govor tijela sudjeluje s 55%, glas s 38%, a samo 7% se odnosi na sadržaj. U telefonskom pregovoru nam preostaje da glasom prenosimo euforiju, zadovoljstvo, bijes ili ravnodušnost. Za predmet pregovora u telefonskom razgovoru (cijena,

načini plaćanja) je glas najveći instrument, alat s kojim morate ostvariti cilj. (Biondić Vince, 2012: 165)

Prema Biondić Vince (2012) postoji nekoliko situacija u kojima je preporučljivo pregovarati putem telefona:

- Kada je sugovornik osoba koju je teško uhvatiti
- Kada se želi na lagan način reći „ne“
- Kada se ne želi izgledati zabrinuto
- Kada se želi zvučati čvrsto i odlučno
- Kada se želi da razgovor kratko traje
- današnje Kada se želi izjednačiti status
- Kad se želi ograničiti broj informacija
- Kada osoba želi više pričati, manje slušati
- Kada je osoba sklona brzom prekidanju razgovora
- Kada osoba želi dobro upravljati svojim troškovima

### **Pregovaranje putem e-maila**

U doba, korištenje elektroničke pošte u pregovorima je postala uobičajena praksa, iako samo za dio ili pojedine faze vođenja tipičnih pregovora. Prije naizgled statičan način komunikacije, u zadnje je vrijeme postala iznimno dinamično sredstvo zahvaljujući softverskim i hardverskim promjenama te novim načinima korištenja.. Usprkos tome, mali broj nas zaista promišlja na koji način tehnologija utječe na ono što je rečeno, kako je rečeno te kada i kako je to primljeno na drugoj strani. Hrvatska udruga za mirenje,

URL:<https://hrvatskaudrugamirenje.wordpress.com/2018/02/28/pregovori-preko-elektronicke-poste/> [pristup 2.10.2020.]

E-mail je dobar za prijenos činjenica, informacija, ali nije najbolji medij za promatranje izraženih osjećaja, stavova, emocija ili tona. Teže je dobiti osjećaj koliko je jak položaj druge osobe ili pod kolikim su pritiskom. (Biondić Vince, 2012: 174)

Prema Biondić Vince (2012) snaga pregovora preko e-maila leži u tome što se tada mogu postaviti pitanja koja se ne bi postavila kada je riječ o face-to-face pregovaranju. Kako bi izgledali moćnije važno je paziti na gramatičke pogreške jer su one ogledalo govornika. Prema Biondić Vince kod pregovaranja preko e- maila valja koristiti vremenski faktor odnosno ne odgovarati prebrzo iz dva razloga:



1. Potrebno je dobro razmisliti i pripremiti odgovor, a ne brzopleto odgovarati pod emotivnim dojmom
2. Prebrzi odgovor koji nastupa unutar nekoliko minuta slabi poziciju i znači da je pregovaraču jako stalo

Uspoređujući pregovaranje licem u lice i elektroničko pregovaranje, u razmatranje treba uzeti posebnosti pojedinoga komunikacijskoga kanala te, posljedično, načine na koji se razlike u odabranim komunikacijskim kanalima odražavaju na tijek pregovaračkoga procesa i na ishod pregovaranja. Dok se pregovaranje licem u lice vezuje uz percepciju prisutnosti “pregovaračkoga stola”, elektroničko pregovaranje ne podrazumijeva takvu razinu društvene interakcije. Hrčak, URL: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=172168](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=172168) [pristup 04.11.2020.]

Tokom elektroničkog pregovaranja komunikacijski kanali se u velikoj mjeri razlikuju o odnosu na pregovore licem u lice te neverbalna komunikacija je svedena u najmanju moguću mjeru te se sve svodi na verbalnu komunikaciju.

## **Pregovaranje o povišici**

Pregovori o povišici nisu laki za ni jednu stranu, ni za osobu koja traži povišicu kao ni za nadređenog. Kako su vremena teška važno je imati konkretne činjenice koje radnika čine boljim odnosno nadređenog u pravilu ne zanima što radnik redovito svoj posao izvršava nego ga zanima što dodatno može ponuditi. Prije razgovora o povišici važno je sagledati činjenice i zapitati se. Kakva su radnikova postignuća, na kakvom je glasu u tvrtki.

Savjeti za pregovor o povišici:

1. Ne idite u pregovore s negativnim stavom da razgovor 'neće uroditi plodom'
2. Utvrdite zašto želite povišicu
3. Život je skup, ali to nije šefov problem
4. Otklonite strahove
5. Sagledajte širu sliku
6. Alternativni plan
7. Pobjedite tremu
8. Izvidite situaciju
9. Stavite se u šefove cipele

10. Nema mjesta grižnji savjesti. Moja plaća, URL: <https://www.mojaplaca.hr/analize/do-povisice-u-10-koraka/50208>  
[pristup 5.10.2020.]

Kada se kreće u pregovore treba imati pozitivan stav kao i jasne argumente radi kojih se traži povišica, taj argument nikako ne bi trebao biti o skupom životu jer nadređenog zanima isključivo posao i ono što radnik dodatno može ponuditi. U pregovore ne treba ići sa strahom već treba sagledati širu sliku te imati alternativni plan za pregovore, jednako tako treba pobijediti tremu. U razgovor za povišicu nikako ne treba ići u kriznim vremenima tvrtke. Pravi razgovor za povišicu je nakon preuzimanja veće odgovornosti jer se tada ima bolja pregovaračka pozicija. Prije nego se ode na razgovor za povišicu bilo bi dobro staviti se na mjesto nadređenog da se vidi njegova slika i pogled na situaciju.

### **Pregovaranje o napredovanju**

Kako bi se uspješno pregovaralo o napredovanju važno je sagledati situaciju u kojoj se nalazi pregovarač te ima li povoljne uvjete za napredovanje.

Prema Biondić Vince u razgovoru sa nadređenim treba iskazati i prikazati svoja dostignuća u tvrtki te naglasiti svoje kvalifikacije i sposobnosti. Osim toga pregovarač treba naglasiti kada je otišao izvan okvira svoga radnog mjesta. Kao neke od razloga zašto je napredovanje zaslužno, može se navesti položaj u tvrtki u kojem bi više pridonijeli tvrtki.

U nastavku je nekoliko situacija u kojima je osoba spremna napredovati:

- Godinama radi na istom radnom mjestu
- Ima veliku odgovornost
- Šef ju pita za mišljenje
- Kolege ju poštuju
- Često je predstavnik zaposlenika na sastancima
- Osjeća odgovornost za kolege i tvrtku
- Voli svoj posao ( Women in Adria, URL: <https://www.womeninadria.com/7-stvari-koje-vam-govore-da-ste-spremni-za-napredovanje/> [pristup 20.10.2020.]

## **5. MATERIJAL I METODE ISTRAŽIVANJA**

Kroz ovo poglavlje objašnjeno je istraživanje koje se provelo u svrhu pisanja ovoga rada. Pojašnjene se metode i ciljevi istraživanja te sam rezultat istraživanja. Na kraju ovoga poglavlja dan je kritički osvrt na provedeno istraživanje.

### **5.1. Problem, ciljevi i zadaci istraživanja**

Problem ovog istraživanja je sam pojam pregovaranja te prisutnosti pregovora među ljudima. Cilj istraživanja je utvrditi koliko ljudi pregovaraju putem različitih medija te koriste li metodu pregovaranja licem u lice. Također se nastoji utvrditi koji oblici pregovaranja su prisutniji kod ispitanika. Istraživanjem se nastoji saznati kakvim se pregovaračem ispitanici smatraju te uspijevaju li pobijediti u pregovorima odnosno ostvariti svoj cilj ili cilj obiju strana. Kroz anketu se želi istražiti koliko je komunikacija pregovarača važna te utječe li ta vještina na proces pregovora ili neke druge vještine na proces pregovora kao što je kreativnost pregovarača. Ujedno su to i zadaci ovog istraživanja.

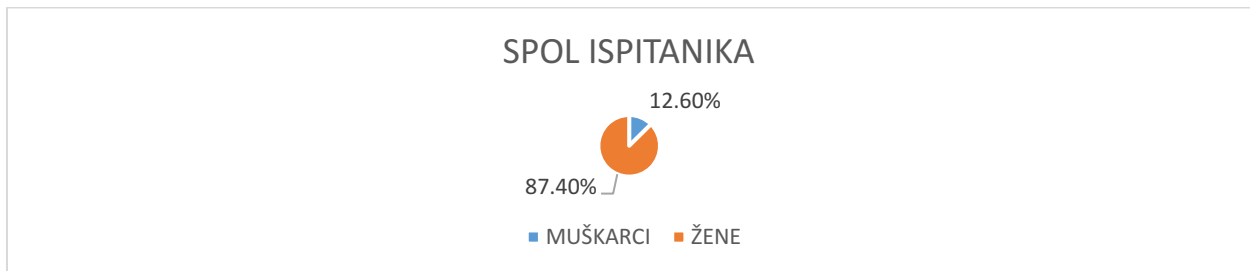
### **5.2. Metodologija i instrument istraživanja**

Da bi se odgovorilo na zadatke istraživanja korištena je metoda anketiranja. Za prikupljanje podataka napravljena je online anketa na internetu koja je bila dostupna svakom tko ju je htio riješiti. Anketa je bila podijeljena na društvenim mrežama te grupama među kojima su studenti. U anketi je bilo 25 pitanja uključujući pitanja o dobi i spolu sudionika te o razini obrazovanja. Većina pitanja je strukturirana tako da su odgovori „da“ ili „ne“. Nekoliko pitanja u anketi je strukturirano na način da je odgovor vrijednost između od 1 do 5. Tu se najčešće radi o pitanjima količine. Pitanja su osmišljena tako da veći dio populacije može u njoj sudjelovati. U svakom pitanju u anketi bili su navedeni odgovori koja su sudionici označavali kao svoje odgovore. Podaci su analizirani putem Google-ovog programa Google Docs odnosno obrazaca te putem programa Excel u kojemu su izrađeni grafikoni za potrebe analize ankete. Istraživanje je provedeno u trajanju od 26. listopada 2020. godine do 1. studenog 2020. godine. Istraživanje je provedeno u kratkom vremenskom razdoblju te na užem geografskom području. Podaci bi bili pouzdaniji da je istraživanje provedeno u dužem vremenskom periodu te širem geografskom području u kojima bi bile obuhvaćene različite kulture ili ukoliko bi se koristila metoda intervjua. Međutim, ovakav način istraživanja je pridonio uočavanju tematike

pregovaranja kod ispitanika te su se uspješno ostvarili ciljevi ovoga istraživanja koji su se odnosili na prisutnost pregovora u društvu te kriterijima koji su važni ispitanicima dok pregovaraju.

### 5.3. Uzorak

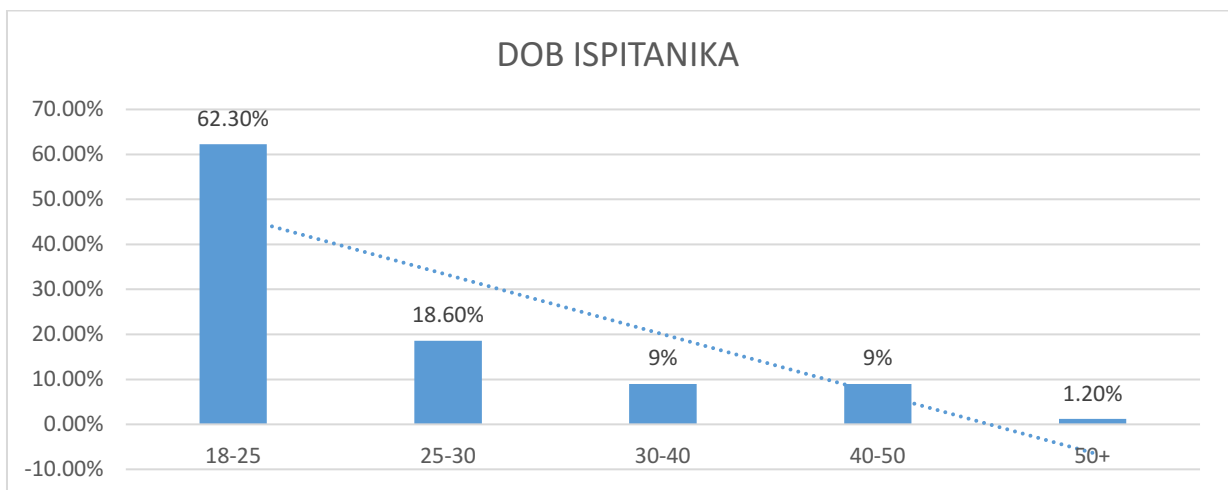
Grafikon broj 1. Spol ispitanika



Izvor: Izrada autora

U istraživanju anketnim upitnikom sudjelovalo je 167 ispitanika. Od toga 87,4% su bile žene, a 12,6% ispitanika su bili muškarci. Iz grafikona se da zaključiti kako je većina ispitanika bila ženskog spola.

Grafikon broj 2. Dob ispitanika

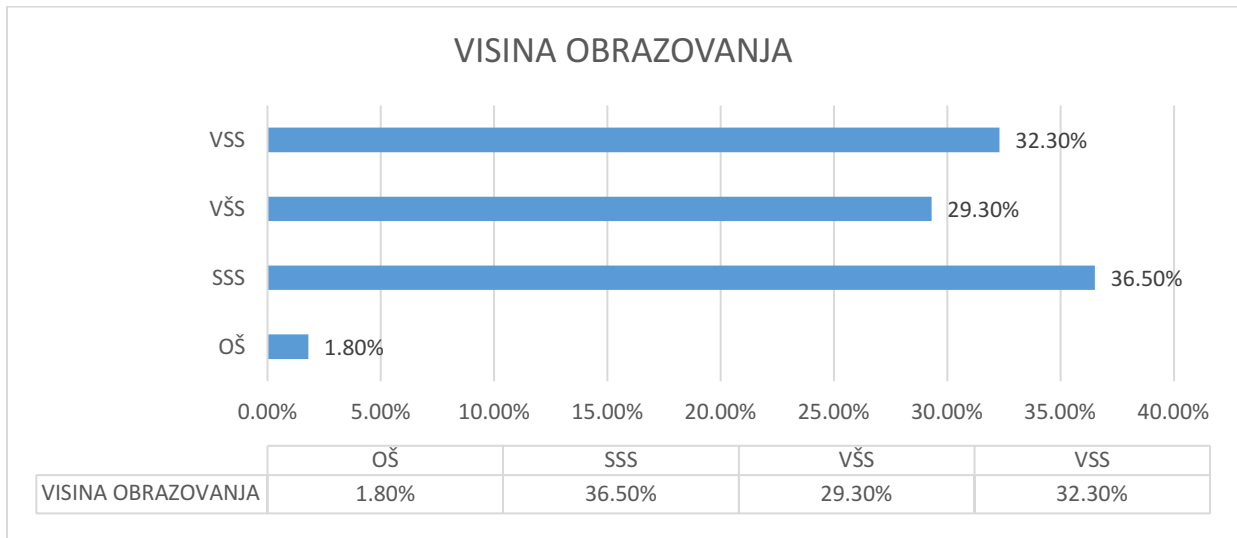


Izvor: Izrada autora

U grafikonu broj 2 detaljno je prikazana dob svih ispitanika te je vidljivo kako više od polovinu ispitanika čine mladi od 18-25 godina odnosno njih 62,30%. Broj ispitanika od 25-30 godina je 31 odnosno 18,6%. Ispitanici koji imaju od 30-40 godine čine 9% anketiranih

ispitanika odnosno njih 9 kao i ispitanici u dobi od 40-50 godina. Ispitanici koji imaju 50 i više godina čine 1,2% svih ispitanika u anketi. Iz grafikona se da zaključiti kako je najviše ispitanika mlađe dobi te se nalaze u prve dvije kategorije ispitanika. Najviše ispitanika ima 18-30 godina, što dovodi do zaključka da mlađa populacija se više koristi i služi ovakvim načinom i spitivanja.

Grafikon broj 3. Visina obrazovanja ispitanika



Izvor: Izrada autora

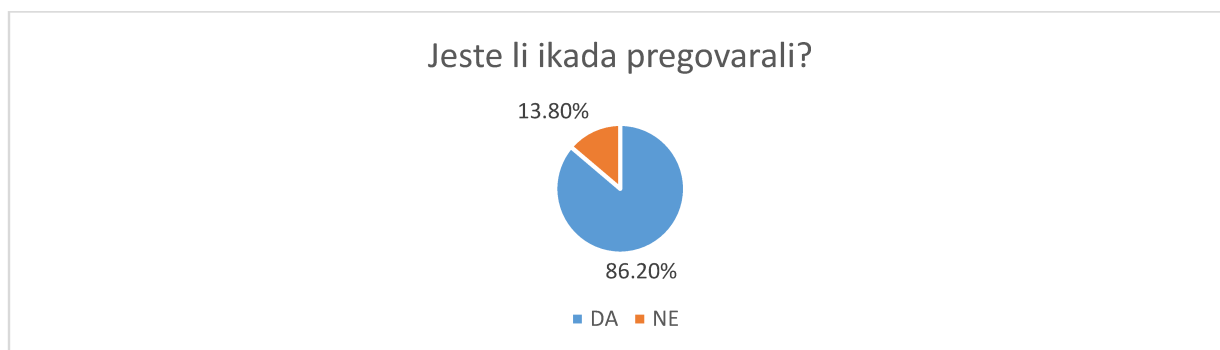
Iz grafikona broj 3. vidljivo je kako 1,80% ispitanika ima završenu osnovnu školu. Srednju školu je završilo 36,50% odnosno njih 61. Višu stručnu spremu završilo je 29,30% ispitanika odnosno njih 49. Visoku stručnu spremu ima 32,3% ispitanika odnosno njih 54. Iz grafikona i provedenog istraživanja može se zaključiti kako većina ispitanika ima višu razinu obrazovanja te da je većina ispitanika obrazovana.

## 5.4. Rezultati istraživanja

Upitnikom se htjelo utvrditi koliko ljudi pregovaraju te jesu li ikada pregovarali. U anketnom upitniku se pokušalo saznati putem kojih medija te kakvo pregovaranje više preferiraju. U anketnom upitniku se pokušalo saznati kakvi su ispitanici pregovarači e koji stil pregovaranja prakticiraju. U provedenom istraživanju pokušalo se saznati koje vještine utječu na proces pregovora kod ispitanika te koje stavke su im važne tokom pregovora. U anketnom upitniku se pokušalo doći do odgovora jesu li ispitanici uspjeli ostvariti svoj cilj u pregovorima.

U nastavku su grafički prikazani odgovori ispitanika te pojašnjeni.

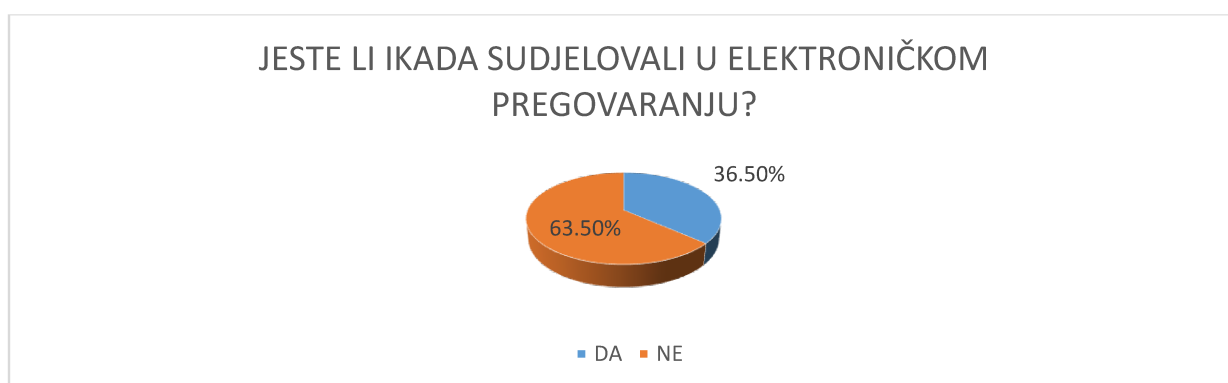
Grafikon broj 4. – Jeste li ikada pregovarali?



Izvor: Izrada autora

U grafikonu broj 4. vidljivo je da su ispitanici na postavljeno pitanje imali mogućnost odgovora sa da i ne. 86,20% ispitanika je pregovaralo barem nekada odnosno njih 144, dok je 13,80% ispitanika kao svoj odabralo odgovor ne odnosno da nisu pregovarali. Iz ovoga pitanja može se zaključiti kako je pregovaranje sveprisutno te da je većina ispitanika barem nekada pregovarala iz čega se može zaključiti kako tema pregovora nije strana tema ispitanicima. Međutim, i dalje postoji određen broj ljudi koji nije sklon pregovaranju.

Grafikon broj 5. Jeste li ikada sudjelovali u elektroničkom pregovaranju?

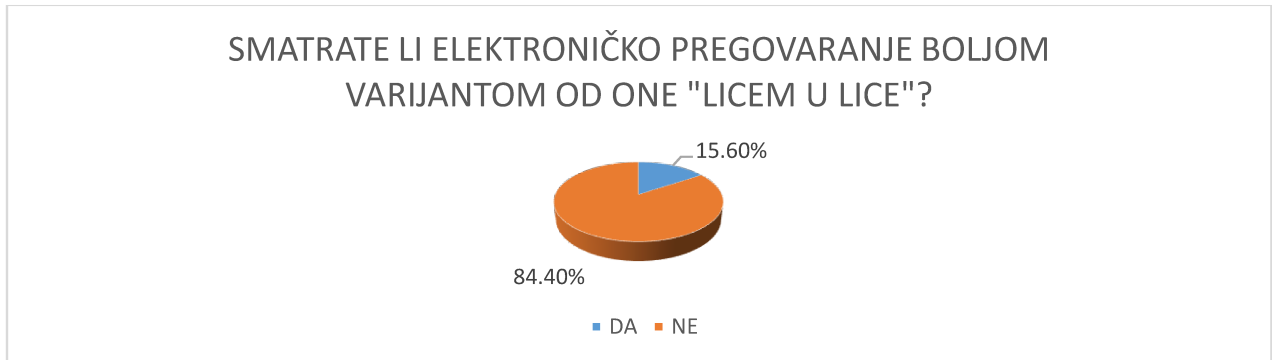


Izvor: Izrada autora

U grafikonu broj 5. vidljivo je kako su ispitanici odgovorili na pitanje „Jeste li ikada sudjelovali u elektroničkom pregovaranju“. Njih 36,5% je odgovorilo da je sudjelovalo u elektroničkom pregovaranju odnosno 61 ispitanik. 63,50% ispitanika je odgovorilo da nisu sudjelovali u elektroničkom pregovaranju odnosno 106 ispitanika. Iz ovoga grafikona je vidljivo je kako tehnologija koja je sve prisutnija u današnjoj svakodnevnici ipak nije izbor jedan

u pregovaranju te da ispitanici više cijene i prakticiraju pregovore licem u lice. Elektroničko pregovaranje se više prakticira u poslovnim subjektima nego među fizičkim osobama.

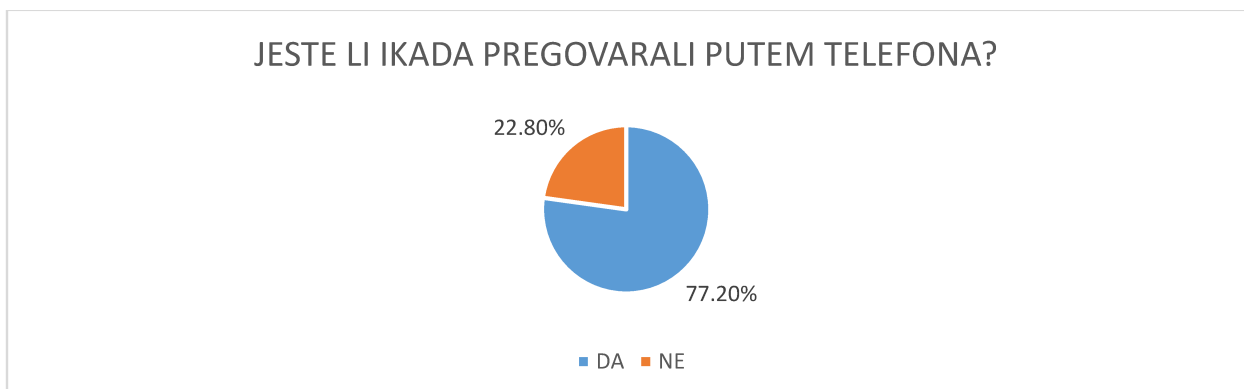
Grafikon broj 6. Smatrate li elektroničko pregovaranje boljom varijantom od one „licem u lice“?



Izvor: Izrada autora

Iz grafikona broj 6. je vidljivo kako velik broj ispitanika smatra pregovaranje licem u lice boljom varijantom od elektroničkog pregovaranja. Odgovor da je odabralo 15,60% ispitanika odnosno njih 26. Čak 84,4% ispitanika ne smatra elektroničko pregovaranje boljom varijantom od pregovaranja licem u lice odnosno njih 141 od svih ispitanika. Iz ovog pitanja se može zaključiti kako pregovarači možda nisu dovoljno upućeni u neke od prednosti elektroničkog pregovaranja kao što je primjerice pregovor iz udobnog naslonjača od kuće.

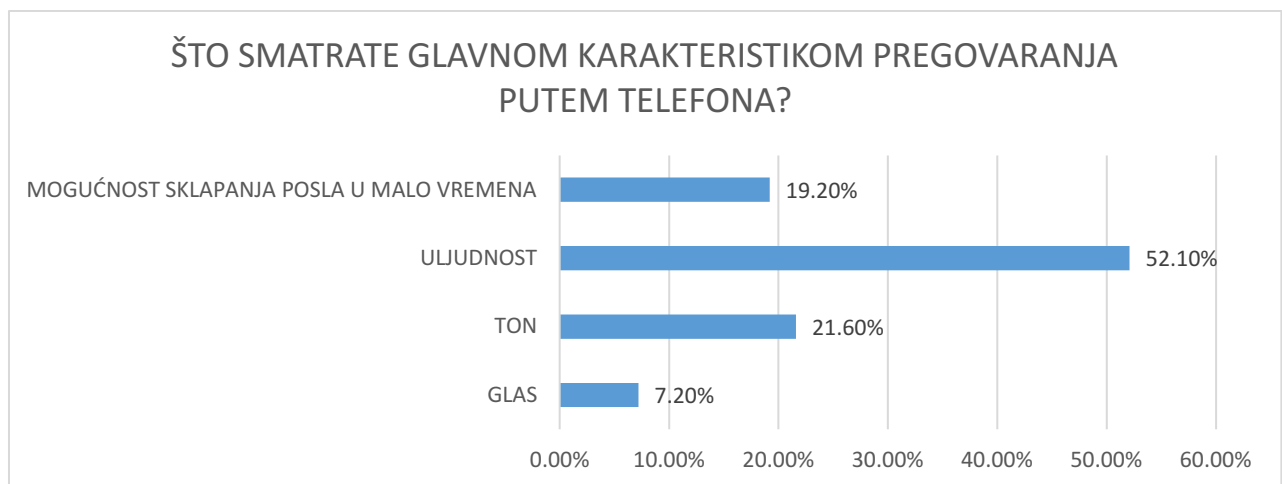
Grafikon broj 7. Jeste li ikada pregovarali putem telefona?



Izvor: Izrada autora

Iz prethodno navedenog grafikona je vidljivo kako je 77,20% ispitanika odgovorilo kako je pregovaralo barem nekada putem telefona odnosno 129 ispitanika koji su sudjelovali u anketi. Kao odgovor ne odabralo je 22,80% ispitanika odnosno njih 38 što znači da nisu nikada pregovarali putem telefona. Iz ovog odgovora i analize rezultata može se zaključiti kako je pregovaranje putem telefona prisutno u velikoj mjeri među ispitanicima te da se na razne načine pokušava doći do sklapanja posla.

Grafikon broj 8. Što smatrate glavnom karakteristikom pregovaranja putem telefona?

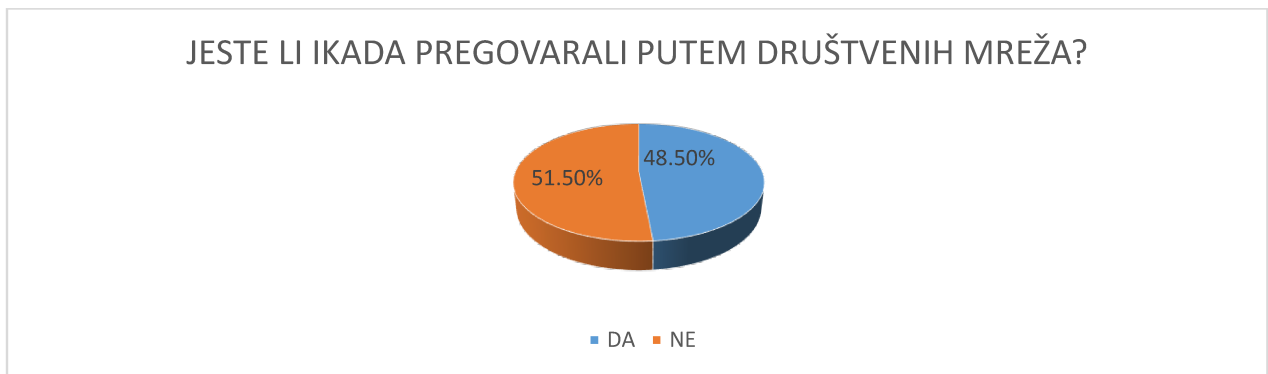


Izvor: Izrada autora

U grafikonu broj 8. je vidljivo kako su ispitanici odgovorili na pitanje „Što smatrate glavnom karakteristikom pregovaranja putem telefona?“. Kao odgovor imali su ponuđen glas, ton, uljudnost i mogućnost sklapanja posla u malo vremena. Glas kao glavnu karakteristiku pregovora putem telefona odabralo je 7,20% ispitanika odnosno 12 od 167 ukupnih ispitanika. Ton kao glavnu karakteristiku pregovora putem telefona odabralo je 21,60% ispitanika odnosno njih 36. Uljudnost kao glavnu karakteristiku pregovora putem telefona odabrao je najveći broj ispitanika i to 52,10% odnosno 87 od 167 ukupnih ispitanika. Mogućnost sklapanja posla u malo vremena je glavna karakteristika za 19,20% ispitanika odnosno njih 32. Za zaključiti je kako ispitanici prije svega u pregovorima cijene uljudnost i pristojnost sugovornika. Međutim ni ton nije zanemariv iz čega se da zaključiti kako tokom razgovora treba imati umjerenu glasnoću i blagi ton uz kombinaciju uljudnosti te da se tako povećavaju šanse za uspješno sklapanje posla.



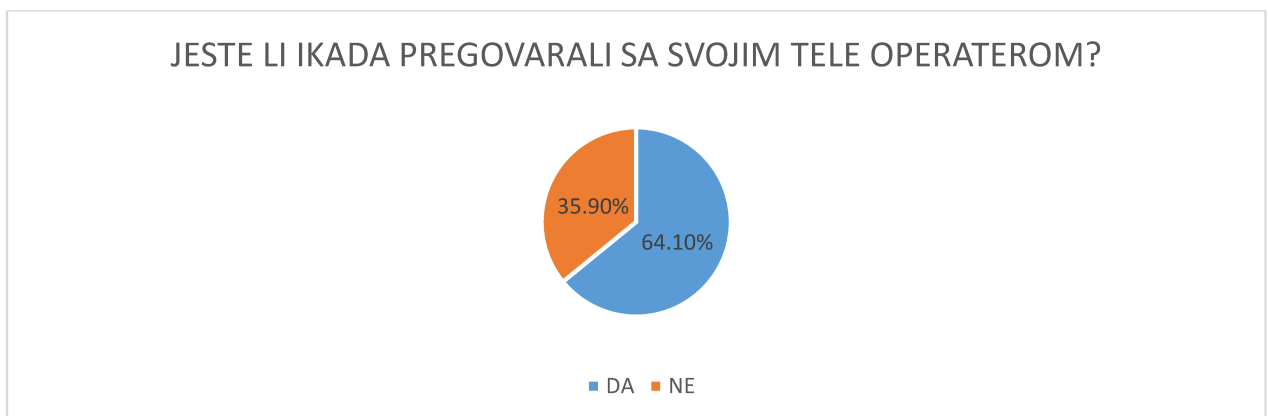
Grafikon broj 9. Jeste li ikada pregovarali putem društvenih mreža?



Izvor: Izrada autora

U grafikonu broj 9. je vidljivo kako su ispitanici odgovorili na pitanje „Jeste li ikada pregovarali putem društvenih mreža?“. Kao odgovor „da“ odabralo je 48,50% ispitanika odnosno njih 81, a kao odgovor „ne“ 51,50% ispitanika odnosno njih 86. Iz ovoga grafikona se da zaključiti kako većina ispitanika nije sudjelovala u pregovorima putem društvenih mreža iako se skoro polovina pregovarača služi društvenim mrežama kako bi sudjelovali u pregovorima. Pregovori putem društvenim mreža ne trebaju iznenaditi jer neke društvene mreže imaju i ponudu određenih proizvoda kao i grupe u kojima se proizvodi prodaju.

Grafikon broj 10. Jeste li ikada pregovarali sa svojim tele operaterom?

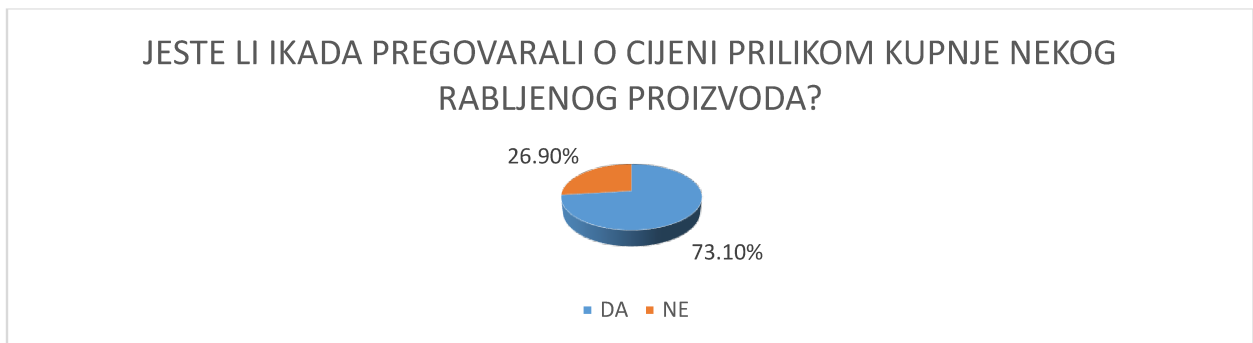


Izvor: Izrada autora

Na grafikonu broj 10. vidljivo je koliko ispitanika je pregovaralo sa svojim tele operaterom. 64,10% ispitanika je pregovaralo sa svojim tele operaterom odnosno 107 ispitanika. Kao odgovor ne odabralo je 35,9% ispitanika odnosno njih 60. Za zaključiti je kako

većina ispitanika je pregovarala sa tele operaterom iako više od trećine ispitanika nije ušlo u takvu diskusiju. Pregovori koji se odnose na ovu temu obuhvaćaju cijene usluga kao i dobivenu količinu za određenu vrijednost koju kupac nudi. Ovi pregovori obuhvaćaju i ugovorne obveze između kupca i tele operatera.

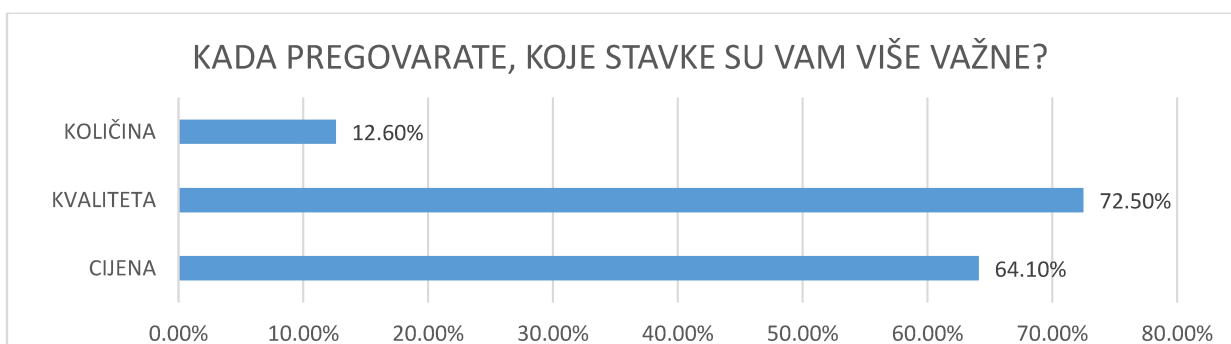
Grafikon broj 11. Jeste li ikada pregovarali o cijeni prilikom kupnje nekog rabljenog proizvoda?



Izvor: Izrada autora

Iz grafikona broj 11. vidljivo je kako su ispitanici odgovorili na pitanje „Jeste li ikada pregovarali o cijeni prilikom kupnje nekog rabljenog proizvoda?“. Odgovor „da“ odabralo je 73,1% ispitanika odnosno 122 ispitanika od ukupnih 167 anketiranih ispitanika. Odgovor „ne“ odabralo je 26,9% ispitanika odnosno 45 ispitanika. Za zaključiti je kako se većina ispitanika trudi spustiti cijenu prilikom kupnje nekog rabljenog proizvoda te na taj način steći bolju poziciju po sebe. Prilikom kupnje rabljenog proizvoda pregovarač ukoliko uspije spustiti cijenu proizvoda, osjeća se zadovoljnije jer je za manju vrijednost dobio traženi proizvod. Najčešće se prilikom kupnje rabljenog proizvoda pregovara o cijeni.

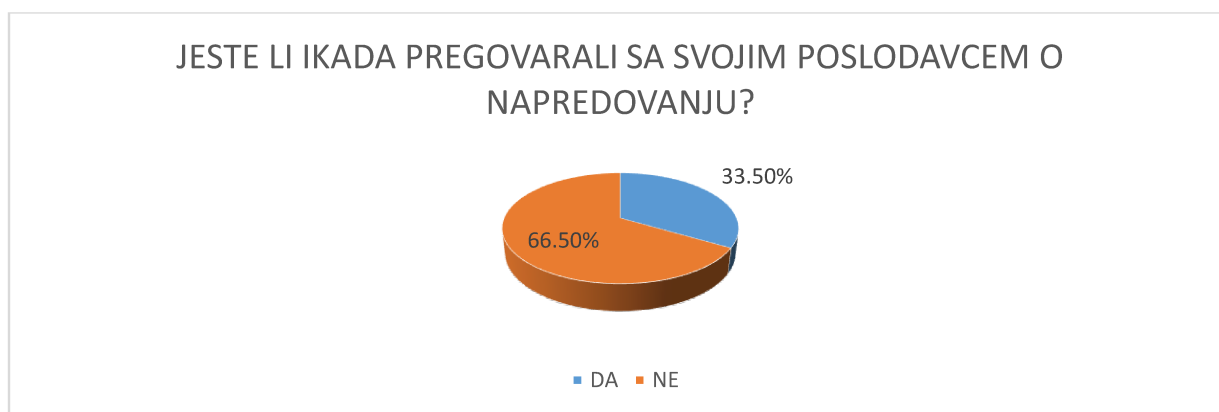
Grafikon 12. Kada pregovarate, koje stavke su vam više važne?



Izvor: Izrada autora

U grafikonu 12. vidljivo je kako su ispitanici odgovorili na pitanje koje stavke su im više važne tokom pregovora. U ovom pitanju su imali mogućnost više odgovora, a ponuđeni odgovori su bili cijena, kvaliteta i količina. Cijenu kao stavku koja je ispitanicima više važna u odnosu na druge stavke odabralo je 4,1% ispitanika odnosno njih 107. Kvalitetu kako stavku važniju od ostalih odabralo je 72,5% ispitanika odnosno njih 121, a količinu je odabralo 12,6% ispitanika odnosno njih 21. Iz ovoga grafikona da se zaključiti kako je ispitanicima najvažnija kvaliteta, a potom cijena proizvoda o kojemu pregovaraju. To ne čudi jer ukoliko se netko odluči kupiti određeni proizvod, njegovu cijenu je već spreman platiti, ali se trudi dobiti maksimalnu kvalitetu za vrijednost koju nudi.

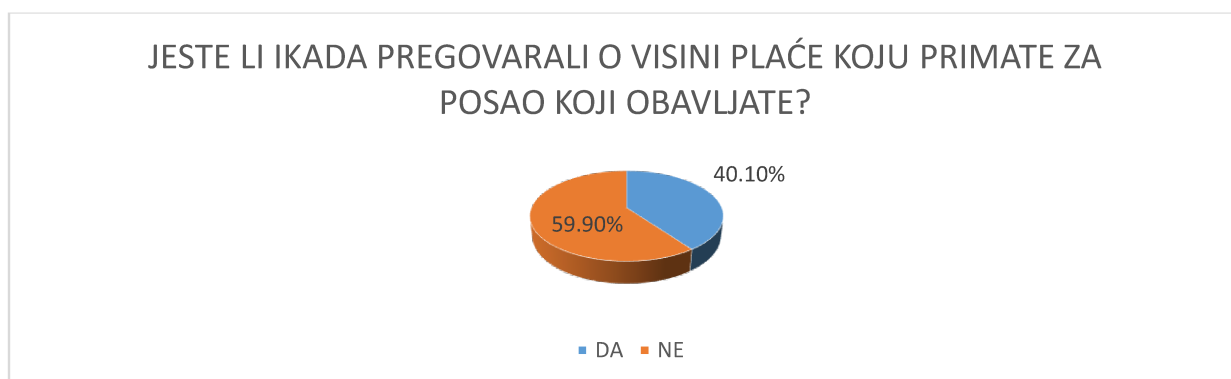
Grafikon 13. Jeste li ikada pregovarali sa svojim poslodavcem o napredovanju?



Izvor: Izrada autora

U grafikonu 13. vidljivo je kako su ispitanici odgovorili na pitanje jesu li ikada pregovarali sa svojim poslodavcem o napredovanju. Odgovor „da“ odabralo je 33,5% ispitanika odnosno njih 56 od 167 ukupnih ispitanika. Odgovor „ne“ odabralo 66,5% anketiranih ljudi odnosno 111 ispitanika. Iz ovoga grafikona vidljivo je kako većina ispitanika nije pregovarala sa svojim poslodavcem o napredovanju. Može se zaključiti kako trećina ispitanika pregovora o svome napredovanju te želi zauzeti bolje radno mjesto na poslu jer se tako osjeća važnije za svog poslodavca, a dobro je poznata i uzrečica „Zadovoljan radnik je i dobar radnik.“.

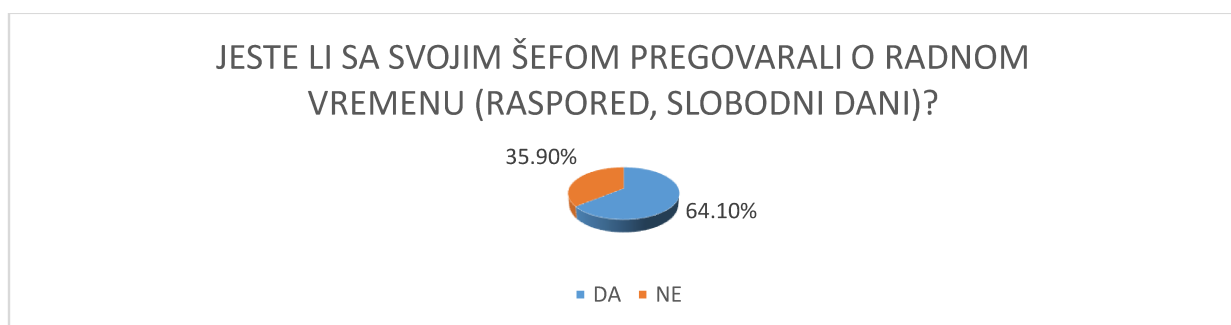
Grafikon broj 14. Jeste li ikada pregovarali o visini plaće koju primete za posao koji obavljate?



Izvor: Izrada autora

Iz grafikona broj 14. vidljivi su odgovori na pitanje jesu li ispitanici ikada pregovarali o visini plaće za posao koji obavljaju. Njih 40,1% je pregovaralo o visini plaće koju prima odnosno njih 67, a 59,9% ispitanika nije pregovaralo o visini plaće koju prima za posao koji obavlja odnosno 100 ispitanika. Iz ovoga grafikona da se zaključiti kako većina ispitanika ne pregovara o visini plaće, ali se iz ovoga grafikona da zaključiti kako više od trećine ispitanika pregovara o visini plaće te kako su ovi pregovori prisutni u društvu. S obzirom na plaće radnika koje su niske te troškove života i egzistencije koji sve više i više rastu, ne iznenađuje činjenica da se ispitanici žele izboriti za bolju plaću odnosno bolji život.

Grafikon broj 15. Jeste li sa svojim šefom pregovarali o radnom vremenu?

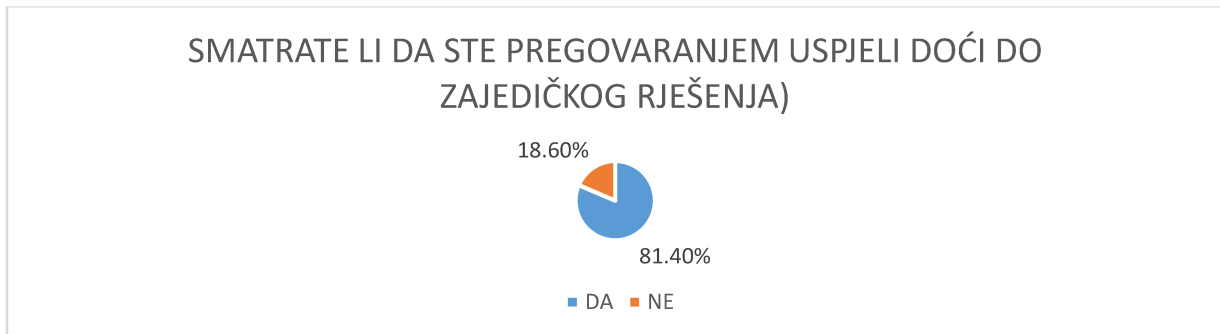


Izvor: Izrada autora

Iz grafikona broj 15. vidljivo je kako su ispitanici odgovorili na pitanje „Jeste li sa svojim šefom pregovarali o radnom vremenu (raspored, slobodni dani)?“. Njih 64,1% je

odgovorilo kako je o ovoj temi pregovaralo sa svojim šefom odnosno 107 ispitanika. Odgovor „ne“ odabralo je 35,9% ispitanika odnosno njih 60 od ukupno 167 ispitanika. Iz ovoga grafikona da se zaključiti kako većina ispitanika pregovara o svome radnom vremenu. Ovo je možda manji primjer pregovaranja, o slobodnom danu ili radnom vremenu, ali i to ulazi u kategoriju pregovaranja u kojoj se želi izboriti za bolju poziciju.

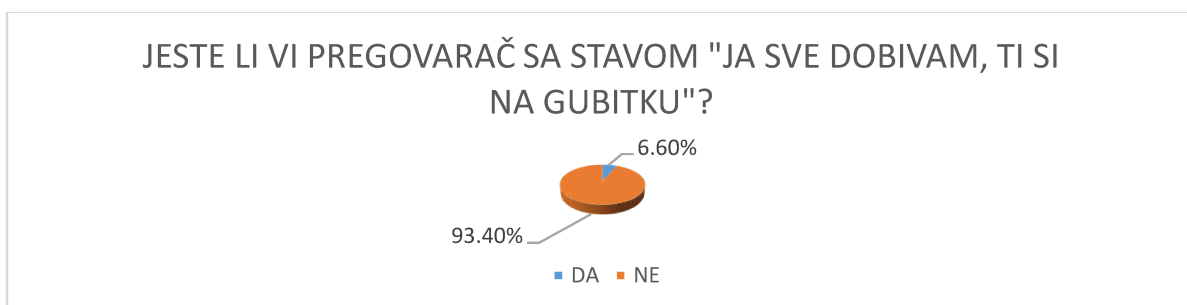
Grafikon broj 16. Smatrate li da ste pregovaranjem uspješni doći do zajedničkog cilja?



Izvor: Izrada autora

Iz grafikona broj 16. vidljivo je smatraju li ispitanici da su im pregovori donijeli uspješno zaključen dogovor između obje strane odnosno jesu li obje strane na kraju bile zadovoljne. 81,4% ispitanika smatra da je došlo do zajedničkog rješenja tokom pregovora odnosno njih 136, a 18,6% ispitanika smatra da nije uspjelo doći do zajedničkog rješenja odnosno njih 31 od 167 ukupno ispitanih osoba. Za zaključiti je kako su ispitanici dobri pregovarači jer su uspjeli ostvariti cilj u pregovorima. Nekolicini ispitanika to nije pošlo po ruku te im pregovaranje nije pomoglo kako bi došli do zajedničkog cilja sa drugom stranom. Savjet za takve situacije je proučiti koji su razlozi zbog kojih se nije došlo do zajedničkog rješenja te na koji način bi se to moglo popraviti u slijedećim pregovorima.

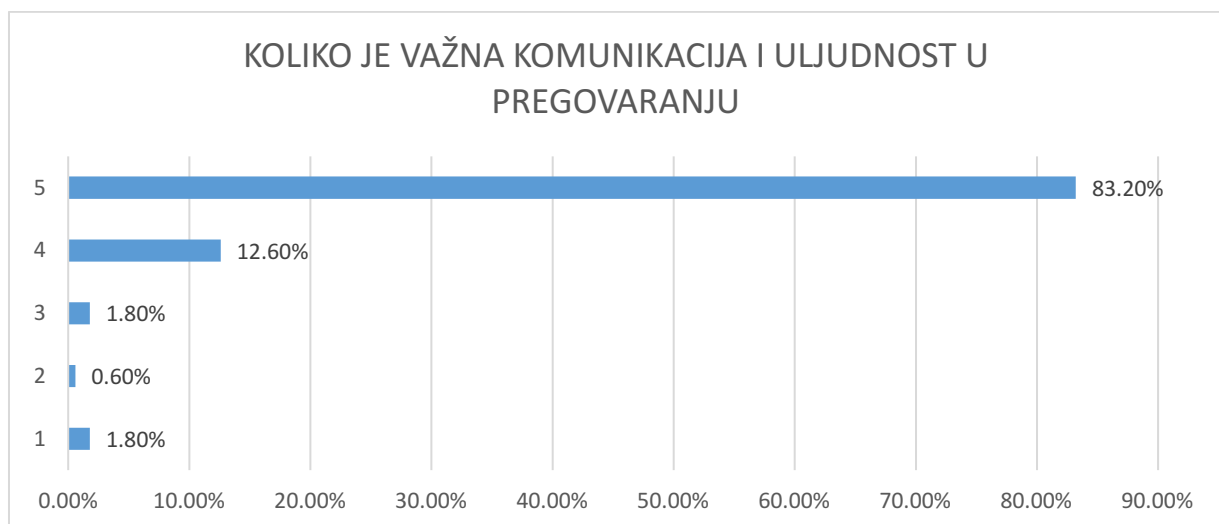
Grafikon broj 17. Jeste li vi pregovarač sa stavom „Ja sve dobivam, ti si na gubitku“?



Izvor: Izrada autora

Iz grafikona broj 17. vidljivo je kakav stav imaju ispitanici u anketi. Njih 6,6% smatra kako oni imaju stav da sve dobivaju, a da je sugovornik na gubitku. Većina ispitanika odnosno 93,4% ispitanika nema takav stav već teži zajedničkom rješenju i to njih 156 od 167 ukupno ispitanih. Iz ovoga grafikona ože se zaključiti kako većina ispitanika radije njeguje integrativno pregovaranje te da se na taj način trude postići ravnotežu u pregovorima te nastoje pregovarati na način da obje strane budu zadovoljne na kraju sklapanja posla. Iako većina ispitanika nije pregovarač sa ovakvim stavom te se trude doći do zajedničkog rješenja. 6,60% ispitanika nikako nije mali broj. Za zaključiti je kako je teško pregovarati sa osobama koje smatraju da sve dobivaju te da tu dolazi do različitih mišljenja u pregovorima te se smanjuje mogućnost pozitivnog završavanja pregovora za obje strane.

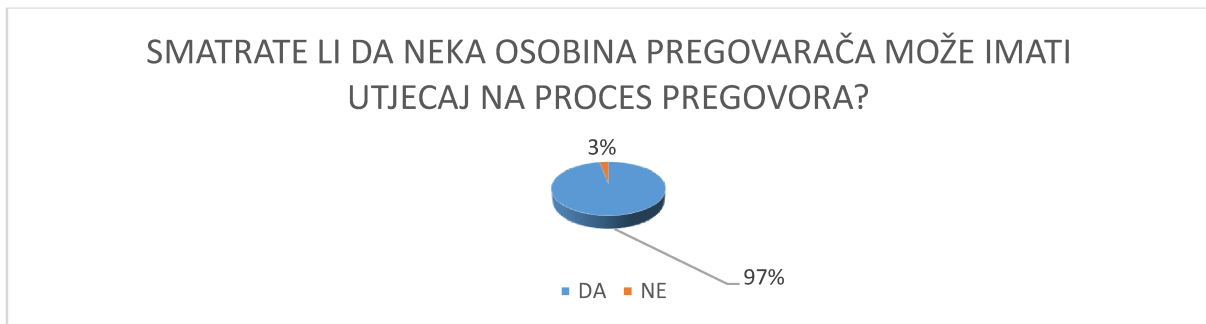
Grafikon broj 18. Koliko je važna komunikacija i uljudnost u pregovaranju?



Izvor: Izrada autora

Iz grafikona broj 18. vidljivo je kako su ispitanici odgovorili na pitanje „Koliko je važna komunikacija i uljudnost u pregovaranju?“ Kao odgovor imali su ponuđenu skalu odgovora vrijednosti od 1 do 5. Broj 1 odabralo je 1,8% ispitanika, broj 2 kao odgovor odabralo je 0,6% ispitanika, broj 3 kao odgovor odabralo je 1,8% ispitanika. Broj 4 kao odgovor odabralo je 12,6% ispitanika odnosno 21 ispitanik. Broj 5 kao najveću vrijednost odabralo je 83,2% ispitanika odnosno 139 ispitanika. Iz ovoga grafikona da se zaključiti kako ispitanici smatraju da su komunikacija i uljudnost u pregovaranju važan faktor sklapanja posla. To nimalo ne iznenađuje s obzirom da lijepa riječ svuda otvara vrata.

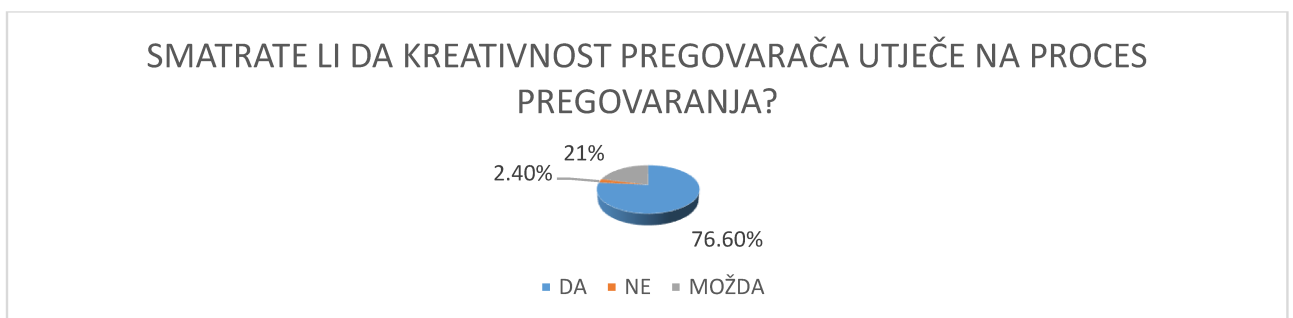
Grafikon broj 19. Smatrate li da neka osobina pregovarača može imati utjecaj na proces pregovora?



Izvor: Izrada autora

Iz grafikona broj 19. vidljivo je kako su ispitanici odgovorili na pitanje smatraju li da neka osobina pregovarača ima utjecaj na proces pregovora. 97% ispitanika smatra da neka osobina može imati utjecaj na proces pregovora i to 162 ispitanika dok 35 ispitanika smatra kako osobina pregovarača ne može imati utjecaj na proces pregovora. Za zaključiti je kako osobine pregovarača utječu na proces pregovora te da mogu pridonijeti pozitivnom sklapanju posla.

Grafikon broj 20. Smatrate li da kreativnost pregovarača utječe na proces pregovaranja?

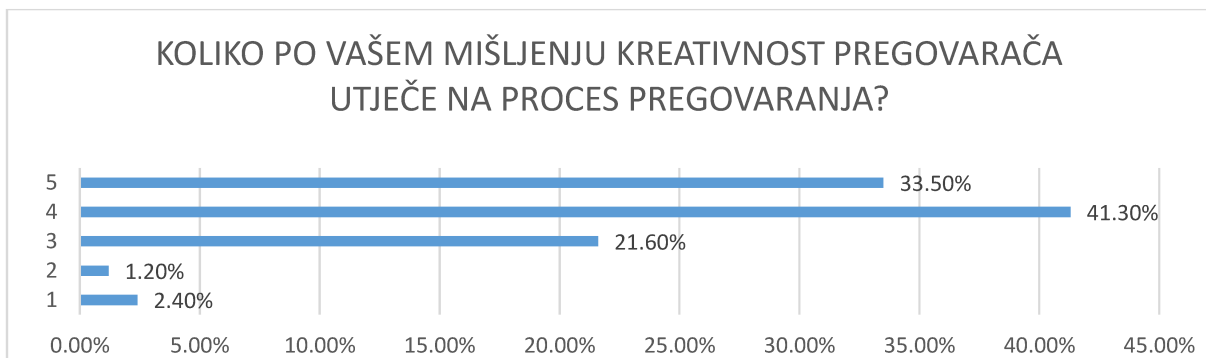


Izvor: Izrada autora

Iz grafikona broj 20. vidljivo je kako su ispitanici odgovorili na pitanje „Smatrate li da kreativnost pregovarača utječe na proces pregovaranja?“. Ispitanici su imali ponuđene odgovore: da, ne i možda. Odgovor „da“ odabralo je 76,6% ispitanika odnosno njih 128. Odgovor „ne“ odabralo je 2,4% ispitanika odnosno 4 ispitanika. 21% ispitanika odabrao je odgovor „možda“ odnosno njih 35 od ukupno 167 ispitanika. Iz ovih odgovora može se

zaključiti kako većina ispitanika je primijetila kako kreativnost pregovarača utječe na proces pregovora te da ponekad ta varijabla utječe na to u kojem smjeru će se pregovori nastaviti.

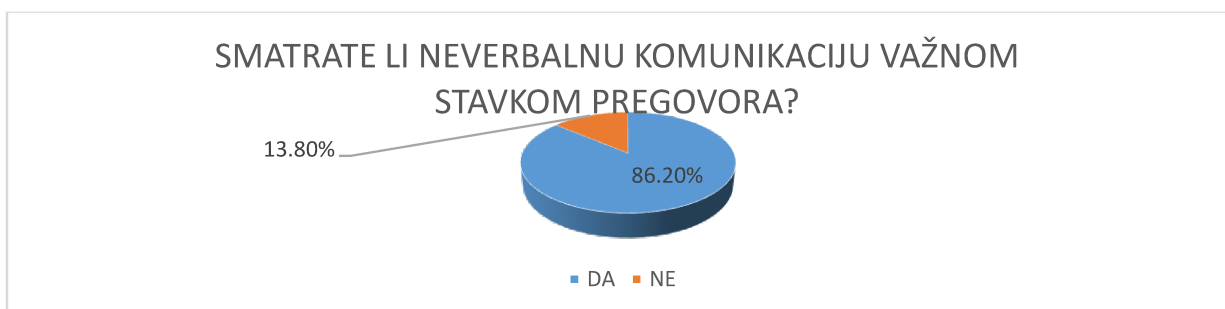
Grafikon broj 21. Koliko po vašem mišljenju kreativnost pregovarača utječe na proces pregovaranja?



Izvor: Izrada autora

Iz grafikona broj 21. vidljivo je kako su ispitanici odgovorili na pitanje: „Koliko po vašem mišljenju kreativnost pregovarača utječe na proces pregovaranja?“. Kao odgovor su imali ponuđenu skalu od 1 do 5. Broj 1 kao odgovor odabralo je 2,4% ispitanika, broj 2 kao odgovor odabralo je 1,2% ispitanika. Broj 3 kao odgovor odabralo je 21,6% ispitanika odnosno 36 ispitanika. Broj 4 odabralo je 41,3% ispitanika odnosno 69 ispitanika. Broj 5 kao najveću vrijednost odabralo je 33,5% ispitanika odnosno 56 ispitanika od ukupno 167 ispitanih. Iz ovoga grafikona da se zaključiti kako ispitanici smatraju da kreativnost pregovarača može biti vrijedan faktor u procesu pregovora.

Grafikon 22. Smatrate li neverbalnu komunikaciju važnom stavkom pregovora?

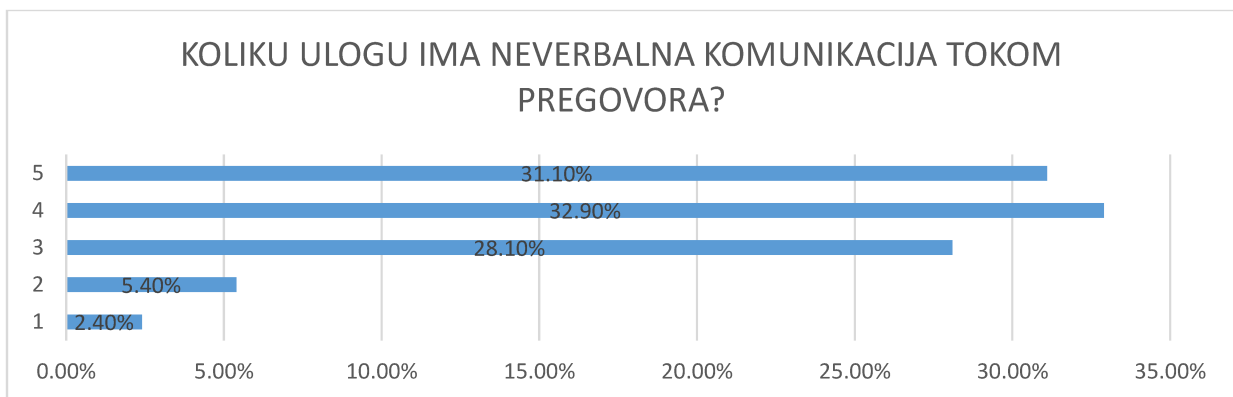


Izvor: Izrada autora



Iz grafikona broj 22. vidljivo je smatraju li ispitanici neverbalnu komunikaciju važnom stavkom pregovora. Odgovor „da“ odabralo je 86,2% ispitanika odnosno 144 ispitanika. Odgovor „ne“ odabralo je 13,8% ispitanika odnosno 23 ispitanika od ukupno 167 ispitanih. Iz ovoga grafikona može se zaključiti kako većina ispitanika neverbalnu komunikaciju smatra važnom stavkom pregovora. S obzirom da ispitanici njeguju stil pregovora licem u lice, u tim situacijama neverbalna komunikacija ima veliku ulogu jer po čitanju neverbalne komunikacije može se zaključiti je li vrijeme za drugi potez ili bi s drugim potezom trebalo još pričekati.

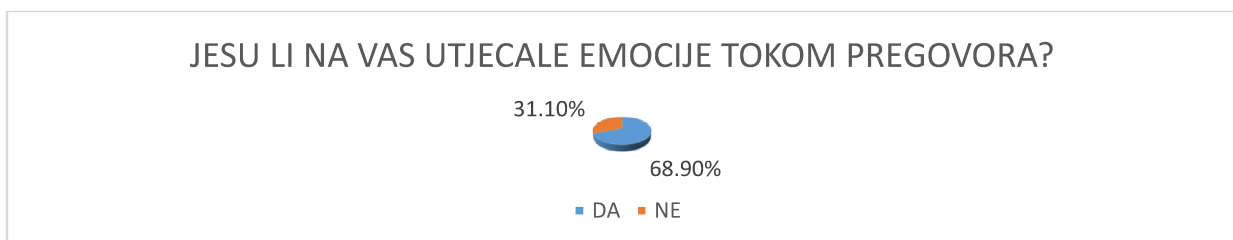
Grafikon broj 23. Koliku ulogu ima neverbalna komunikacija tokom pregovora?



Izvor: Izrada autora

Iz grafikona 23. vidljivo je kako su ispitanici odgovorili na pitanje: „ Koliku ulogu ima neverbalna komunikacija tokom pregovora?“. Kao odgovor je bila ponuđena skala od 1 do 5. Broj 1 odabralo je 2,4% ispitanika odnosno 4 ispitanika, odgovor 2 odabralo je 5,4% ispitanika odnosno njih 9. Broj 3 odabralo je 28,1% ispitanika odnosno 47 ispitanika. Broj 4 odabralo je 32,9% ispitanika te je to ujedno odgovor na koji je odgovorio najveći broj ispitanika odnosno 55 ispitanika. Broj 5 kao najveću ulogu neverbalne komunikacije odabralo je 31,1% ispitanika odnosno 52 od ukupno 167 ispitanih.

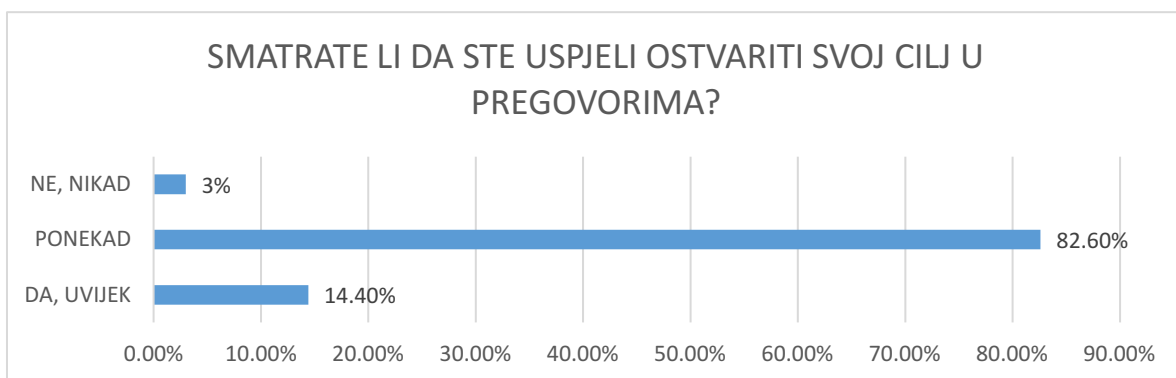
Grafikon broj 24. Jesu li na vas utjecale emocije tokom pregovora?



Izvor: Izrada autora

Iz grafikona broj 24. vidljivo je kako su ispitanici odgovorili na pitanje jesu li na njih utjecale emocije tokom pregovora. Njih 68,9% je odabralo odgovor „da“ odnosno 115 ispitanika te smatraju da na njih utječu emocije tokom pregovora. Odgovor „ne“ je odabralo 31,1% ispitanika odnosno 52 ispitanika te smatraju da na njih ne utječu emocije tokom pregovora. Iz ovoga grafikona da se zaključiti kako na većinu ispitanika utječu emocije tokom pregovora.

Grafikon broj 25. Smatrate li da ste uspjeli ostvariti svoj cilj u pregovorima?



Izvor: Izrada autora

Iz grafikona 25. vidljivo je kako su ispitanici odgovorili na pitanje: “Smatrate li da ste uspjeli ostvariti svoj cilj u pregovorima?”. Ispitanici su imali 3 ponuđena odgovora. Odgovor „Da, uvijek“ odabralo je 14,4% ispitanika odnosno njih 24. Odgovor „Ponekad“ odabralo je 82,6% ispitanika te je ujedno najveći broj ispitanika odabralo ovaj odgovor i to njih 138. Najmanji broj ispitanika odabralo je odgovor „Ne, nikad“ i to 3% ispitanika. Prema rezultatima iz ankete da se iščitati kako su ljudi ponekad ostvarili svoj cilj u pregovorima, što onda dovodi do zaključka da su i pregovarali.

## 5.5. Kritički osvrt na provedeno istraživanje

U ovome istraživanju najviše je sudjelovalo mladih od 18 do 25 godina te je žena bilo više od muškaraca. Većina ispitanika ima završenu višu stručnu spremu i visoku stručnu spremu. Iz ovoga istraživanja da se zaključiti kako većina ispitanika se upušta u pregovore. Ono što je iznenađujuće s obzirom na moderno doba tehnologije te dob ispitanika njihov odabir nisu pregovori putem elektroničkih medija iako je većina ispitanika pregovarala putem telefona te

više cijene pregovore licem u lice. Većina ispitanika je pregovarala pri kupnji nekog rabljenog proizvoda, a pokazalo se kako im kvaliteta ima važniju ulogu od cijene i količine. Većina ispitanika nije pregovarala putem društvenih mreža iako velik broj njih se upušta u pregovore putem društvenih mreža. Većina ispitanika smatra kako su komunikacija i uljudnost važna kod pregovaranja općenito, ali i pregovaranju putem telefona. Jednu od prednosti pregovora putem telefona smatraju mogućnost zaključenja posla u kratkom vremenu. Velik broj ispitanika smatra da neka osobina ima utjecaj na proces pregovora te da kreativnost pregovarača utječe na proces pregovora. Većina ispitanika smatra kako kreativnost pregovarača ima važnu ulogu u procesu pregovaranja. Ispitanici smatraju neverbalnu komunikaciju važnom stavkom pregovora te smatraju da da njih utječu emocije tokom pregovora. Velik broj ispitanika smatra da je pregovorima uspjelo doći do zajedničkog rješenja te da su uspjele se zadovoljiti obje strane. Većina ispitanika nije pregovarač sa stavom „Ja sve dobivam, ti si na gubitku“ iz čega proizlazi kako većina ima cilj i način integrativnom pregovaranja te stvaranja pozitivnog ozračja tokom pregovora. Velik broj ispitanika nije pregovarao o svojem napredovanju, ali trećina ispitanika se upustila u ovu situaciju. Većina ispitanika nije pregovarala o plaći koji prima za posao koji obavlja iako više od trećine ispitanika se upustilo u takav razgovor. Z ovoga istraživanja da se zaključiti kako je pregovaranje prisutno u svakodnevnom životu, a ne samo u poslovnim subjektima te da ljudi pregovaranjem pokušavaju doći do bolje pozicije radilo se o poslu, napredovanju ili kupovini nekog proizvoda. Možda tema pregovora nije uvijek prisutna u medijima, ali je prisutna u svakodnevnom životu građana. O ovoj temi se ne govori puno, a može biti pomoć svakom čovjeku jer postoje načini i tehnike koje se mogu naučiti te pomoću njih se može postati bolji pregovarač.

## 6. ZAKLJUČAK

Iz ovoga rada se da zaključiti da je pregovaranje sveprisutno u svim oblicima. U radu je objašnjeno da postoje vještine i tehnike koje omogućuju pregovaranje. Jedna od cijenjenih vještina je komunikacija odnosno znati pristojno komunicirati, ali i saslušati sugovornika ne upadanjem u riječ. Kako bi pregovori tekli što lakše savjet je prije pregovora napraviti kartu pitanja. U svim pregovorima važna je dobra priprema pregovarača. Postoje razni načini pripreme pregovarača, ali to ovisi i o pregovaračkoj situaciji. Neki od savjeta svakako su dobro istražiti drugu stranu te rukovati sa točnim podacima.

Kako bi pregovarač znao kad je pravo vrijeme za neko pitanje ili ulazak u dublju raspravu važno je razumjeti neverbalne znakove koje šalje sugovornik. Iz ovoga rada da se zaključiti kako moć uvjeravanja ima svoj značaj u pregovaranju. Jedan od recepata za uspjeh u pregovaranju svakako je stvaranje pozitivnog ozračja. Iz rada se da zaključiti kako se razlikuju dvije vrste pregovaranja i to distributivno i integrativno pregovaranje. Distributivno pregovaranje je proizašlo iz ranijih godina i u njemu se ne gleda kako zaključiti posao da obje strane budu zadovoljne, za razliku od distributivnog, integrativno pregovaranje je kreativnije te se nastoji zadovoljiti obje strane. Jedna od karakteristika integrativnog pregovaranja svakako je kreativnost pregovarača koji će služeći se raznim tehnikama te uz davanje ustupaka pokušati ostvariti svoj cilj.

Iz ovoga rada da se zaključiti kako uz pripremu pregovora treba definirati ciljeve koji se žele postići u pregovorima, a kako bi se ti ciljevi uspješno ostvarili treba dobro pripremiti pregovore služeći se raznim taktikama te korištenju svih dostupnih informacija. U ovome radu objašnjena je i pregovaračka grupa odnosno tim koji se sastoji od nekoliko stručnjaka iz različitih područja iz razloga što bolje pripreme. To su stručnjaci u raznim područjima koji nisu lako zamjenjivi. U ovome radu je objašnjena struktura i tijek pregovora. U radu je navedeno nekoliko pregovaračkih taktika koje su objašnjene, a to su neke od najpoznatijih taktika kojima se služe pregovarači koje uključuju: dobar dečko, loš dečko, ograničene ovlasti, emotivni pritisak ili igranje na kartu emocija, ograničeni proračun, niske lopte ili nisko gađanje, taktika odvlačenja pozornosti ili taktika crvene haringe, iščuđavanje, pokusni balon ili što ako, tišina kao sredstvo manipulacije, vremenska stiska ili pritisak rokova, pisana riječ ili to je tako, naši uvjeti ili uzmi ili ostavi, kompromis ili dijeljenje razlike, pobiranje vrhnja te konačnu ponudu. Neki pregovarači se služe s nekoliko taktika.

Tokom pregovora važno je davati ustupke kao i tražiti ustupke kako bi se postigla ravnoteža između obje strane. Kako bi pregovarač bio što uspješniji mora znati na koji način

davati ustupke. Oni trebaju biti mali za pregovarača, a veliki u očima sugovornika. Kad se kreću davati ustupci treba krenuti sa malim stvarima prema malo većim, a ne odmah podignuti ljestvicu visoko. Pregovori nisu lagan posao iako uz pripremu te dobrog pregovarača mogu donijeti dobar ishod. Ipak, postoje situacije u kojima se pregovara sa teškim osoba s kojima ponekad i najbolji pregovarači dolaze do problema. U radu su objašnjene vrste teških osoba kao i kako se nositi s njima.

Kroz rad je objašnjeno nekoliko okolnosti i situacija u kojima dolazi do pregovora kao i neki najčešći razlozi radi kojih ljudi pregovaraju. U današnje vrijeme puno ljudi pregovara o plaći, radnom vremenu ili napredovanju. Kako bi došli do pozitivnog ishoda važno je prepoznati dobar trenutak za razgovor o povišici ili o napredovanju. U takvim situacijama treba dobro promotriti činjenice i ono što radnika čini boljim od ostalih kako bi imao dobre argumente za povišicu ili napredovanje. Neke od situacija koje su objašnjene u radu su pregovaranje putem e- maila te pregovaranje putem telefona.

U radu je za istraživanje provedena online anketa koju su mogli riješiti svi koji su htjeli odabrati tu mogućnost. Anketa je provedena pomoću Google-ovog programa Google Docs te je korišten program Excel u izradi grafikona. Iako je istraživanje provedeno u kratkom vremenskom periodu i na užem geografskom području te njime nisu obuhvaćene različite kulture istraživanje je ostvarilo ciljeve i zadatke. U anketi je sudjelovalo 167 ispitanika te većina njih je mladih između 18-25 godina te većina ispitanika su bile žene. Istraživanje je pokazalo kako većina ispitanika smatra da je pregovaranjem uspjelo doći do zajedničkog rješenja. Većini ispitanika je važna komunikacija i uljudnost sugovornika, a neke od najvažnijih stavki tokom pregovora su cijena i kvaliteta. Većina njih je pregovarala preko telefona, ali i pri kupnji nekog rabljenog proizvoda. Iz istraživanja se da zaključiti kako veliki broj ispitanika nije elektronički pregovaralo iako se služe društvenim mrežama te su pregovarali putem istih što nije za čuditi s obzirom na opseg onoga što društvene mreže nude.

Iz rada se da zaključiti kako je pregovaranje prisutno kako u poslovnim subjektima tako i između fizičkih osoba te u svakodnevnom životu. Iz rada je vidljivo kako ispitanici cijene ljubaznost te kako znati zdrava komunikacija može dovesti do uspjeha.

## 7. LITERATURA

### KNJIGE

1. Bartolović, V. (2017.) Vještine prodavanja i pregovaranja, Požega: Veleučilište u Požegi
2. Biondić Vince, D. (2012.) Kako uspješno pregovarati, Zagreb: Biondi d.o.o.
3. J. Lewicki, R., M. Saunders, D., i Barry, B. (2009.) Pregovaranje, Zagreb: MATE d.o.o
4. Nierenberg, J. i S.Ross, I. (2005.) Tajne uspješnog pregovaranja, Zagreb: Školska knjiga
5. Petar, S. (2001.) Pregovarajte s crnim vragom i zadržite bijela krila, Rijeka: Andromeda d.o.o.
6. Siedel, G. (2018.) Pregovaranjem do uspjeha, Zagreb: Mate d.o.o.
7. Tomašević Lišanin, M. (2010.) Poslovni slučajevi iz prodaje i pregovaranja, Zagreb: Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji
8. Tomašević Lišanin, M. (2010.) Profesionalna prodaja i pregovaranje, Zagreb: Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji
9. Vukmir, B. (2001.) Strategija i taktika pregovaranja, Zagreb: Računovodstvo revizija i financije, RRiF
10. West, M. (2005.) Tajne uspješnog upravljanja timom, Zagreb, Školska knjiga

### WEB IZVORI

1. Anglo Adria

URL: <https://anglo-adria.com/postanite-bolji-pregovarac-3-nastavak/> [pristup 04.11.2020.]

2. Hrvatska gospodarska komora

URL: <https://www.hgk.hr/odjel-za-poslovne-informacije/registar-poslovnih-subjekata> [pristup 3.9.2020.]

3. Hrvatska udruga za mirenje

URL: <https://hrvatskaudrugamirenje.wordpress.com/2018/02/28/pregovori-preko-elektronicke-poste/> [pristup 2.10.2020.]

4. Logiko

URL: <https://www.logiko.hr/izvori/clanci/46-pregovarac-crni-pojas/145-7-tehnika-za-pripremu-pregovora> [pristup 1.9.2020.]

5. MATE

URL:

<https://www.mate.hr/FlippingBook/pregovaranje/files/assets/common/downloads/publication.pdf> [pristup 1.9.2020.]

6. Moja plaća

URL: <https://www.mojaplaca.hr/analize/do-povisice-u-10-koraka/50208> [pristup 5.10.2020.]

7. Poduzetnički portal

URL: <https://www.poduzetnistvo.org/news/pregovaranje-kao-strategija-za-uspjesno-rjesavanje-konflikata> [pristup 04.11.2020.]

8. Plavi ured Zagreb za poduzetnike

URL: <https://plaviured.hr/sto-je-uspjesan-pregovor-i-kako-ga-postici/> [pristup 15.9.2020.]

9. Vojvodić, K. (2013.) Izazovi elektroničkoga pregovaranja, Ekonomski vjesnik XXVI (2)

URL: <https://hrcak.srce.hr/116458> [pristup 4.11.2020.]

10. Women in Adria

URL: <https://www.womeninadria.com/7-stvari-koje-vam-govore-da-ste-spremni-za-napredovanje/> [pristup 20.10.2020.]

## POPIS PRILOGA

### POPIS SLIKA

Slika 1. Pravila ljubaznosti tokom pregovora

Slika 2. Funkcije pitanja tokom pregovora

Slika 3. Dekodiranje neverbalnog ponašanja

Slika 4. Kategorije metagovora

Slika 5. Osnovne razlike distributivnoga i integrativnoga pregovaranja

Slika 6. Teške osobe u pregovaranju

Slika 7. Okolnosti i situacije u pregovorima

Slika 8. Faze telefonskog pregovaranja

### POPIS GRAFIKONA

Grafikon broj 1. Spol ispitanika

Grafikon broj 2. Dob ispitanika

Grafikon broj 3. Visina obrazovanja ispitanika

Grafikon broj 4. Jeste li ikada pregovarali?

Grafikon broj 5. Jeste li ikada sudjelovali u elektroničkom pregovaranju?

Grafikon broj 6. Smatrate li elektroničko pregovaranje boljom varijantom od one „licem u lice“?

Grafikon broj 7. Jeste li ikada pregovarali putem telefona?

Grafikon broj 8. Što smatrate glavnom karakteristikom pregovaranja putem telefona?

Grafikon broj 9. Jeste li ikada pregovarali putem društvenih mreža?

Grafikon broj 10. Jeste li ikada pregovarali sa svojim tele operaterom?

Grafikon broj 11. Jeste li ikada pregovarali o cijeni prilikom kupnje nekog rabljenog proizvoda?

Grafikon broj 12. Kada pregovarate, koje stavke su vam više važne?

Grafikon broj 13. Jeste li ikada pregovarali sa svojim poslodavcem o napredovanju?

Grafikon broj 14. Jeste li ikada pregovarali o visini plaće koju primete za posao koji obavljate?

Grafikon broj 15. Jeste li sa svojim šefom pregovarali o radnom vremenu?

Grafikon broj 17. Jeste li vi pregovarač sa stavom „Ja sve dobivam, ti si na gubitku“?

Grafikon broj 18. Koliko je važna komunikacija i uljudnost u pregovaranju?

Grafikon broj 19. Smatrate li da neka osobina pregovarača može imati utjecaj na proces pregovora?



Grafikon broj 20. Smatrate li da kreativnost pregovarača utječe na proces pregovaranja?

Grafikon broj 21. Koliko po vašem mišljenju kreativnost pregovarača utječe na proces pregovaranja?

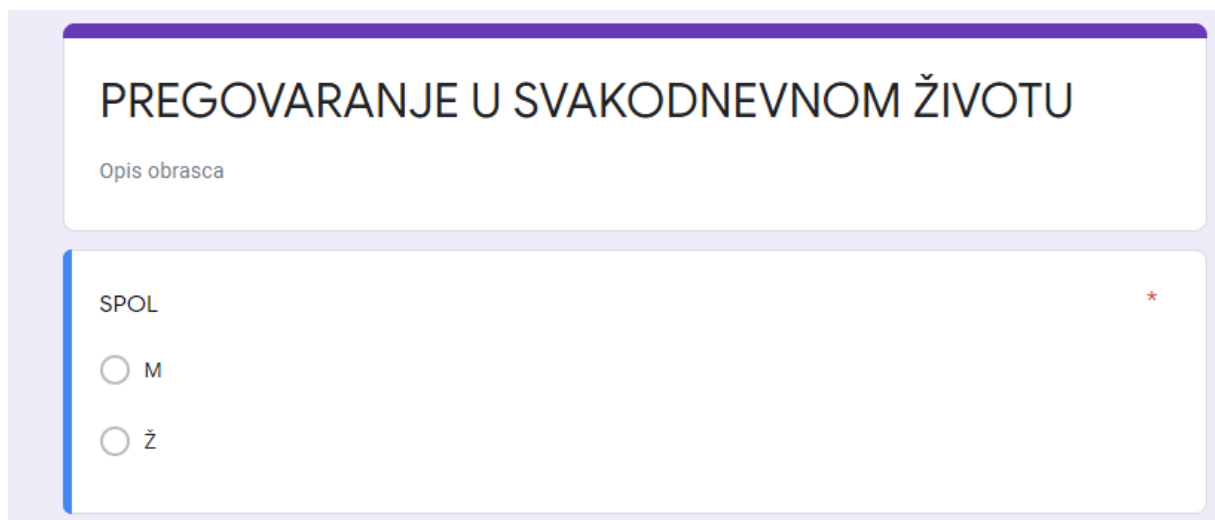
Grafikon 22. Smatrate li neverbalnu komunikaciju važnom stavkom pregovora?

Grafikon broj 23. Koliku ulogu ima neverbalna komunikacija tokom pregovora?

Grafikon broj 24. Jesu li na vas utjecale emocije tokom pregovora?

Grafikon broj 25. Smatrate li da ste uspjeli ostvariti svoj cilj u pregovorima?

ANKETA:



**PREGOVARANJE U SVAKODNEVNOM ŽIVOTU**

Opis obrasca

SPOL \*

M

Ž

GODINA \*

- 18-25
- 25-30
- 30-40
- 40-50
- 50+

OBRAZOVANJE \*

- OŠ
- SSS
- VŠS
- VSS

JESTE LI IKADA PREGOVARALI? \*

- DA
- NE

JESTE LI IKADA SUDJELOVALI U ELEKTRONIČKOM PREGOVARANJU? \*

- DA
- NE

SMATRATE LI ELEKTRONIČKO PREGOVARANJE BOLJOM VARIJANTOM OD ONE LICEM U LICE? \*

- DA
- NE

JESTE LI IKADA PREGOVARALI PUTEM TELEFONA? \*

DA

NE

ŠTO SMATRATE GLAVNOM KARAKTERISTIKOM PREGOVARANJA PUTEM TELEFONA? \*

GLAS

TON

ULJUDNOST

MOGUĆNOST SKLAPANJA POSLA U MALO VREMENA

JESTE LI IKADA PREGOVARALI PUTEM DRUŠTVENIH MREŽA? \*

DA

NE

JESTE LI PREGOVARALI SA SVOJIM TELEOPERATEROM? \*

DA

NE

JESTE LI IKADA PREGOVARALI O CIJENI PRILIKOM KUPNJE NEKOG RABLJENOG PROIZVODA? \*

DA

NE

KADA PREGOVARATE, KOJE STAVKE SU VAM VIŠE \*

- CIJENA
  - KVALITETA
  - KOLIČINA
- 

JESTE LI IKADA PREGOVARALI O SVOJIM POSLODAVCEM O NAPREDOVANJU? \*

- DA
  - NE
- 

JESTE LI IKADA PREGOVARALI O VISINI PLAĆE KOJU PRIMATE ZA POSAO KOJI OBAVLJATE? \*

- DA
- NE

JESTE LI SA SVOJIM ŠEFOM PREGOVARALI O RADNOM VREMENU (RASPORED, SLOBODNI DANI)? \*

- DA
  - NE
- 

SMATRATE LI DA STE PREGOVARANJEM USPJELI DOĆI DO ZAJEDNIČKOG RJEŠENJA? \*

- DA
  - NE
- 

JESTE LI VI PREGOVARAČ SA STAVOM "JA SVE DOBIVAM, TI SI NA \*

- DA
- NE

KOLIKO JE VAŽNA KOMUNIKACIJA I ULJUDNOST U

\*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

---

SMATRATE LI DA NEKA OSOBINA PREGOVARAČA MOŽE IMATI UTJECAJ NA PROCES PREGOVORA?

\*

- DA
- NE

SMATRATE LI DA KREATIVNOST PREGOVARAČA UTJEČE NA PROCES PREGOVARANJA? \*

- DA
- NE
- MOŽDA

---

KOLIKO PO VAŠEM MIŠLJENJU KREATIVNOST PREGOVARAČA UTJEČE NA PROCES PREGOVARANJA?

\*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

SMATRATE LI NEVERBALNU KOMUNIKACIJU VAŽNOM STAVKOM PREGOVORA? \*

DA

NE

---

KOLIKU ULOGU IMA NEVERBALNA KOMUNIKACIJA TOKOM PREGOVORA? \*

1

2

3

4

5

JESU LI NA VAS UTJECALE EMOCIJE TOKOM PREGOVORA? \*

DA

NE

---

SMATRATE LI DA STE USPJELI OSTVARITI SVOJ CILJ U \*

DA, UVIJEK

PONEKAD

NE, NIKAD

Izvor:

URL:

[https://docs.google.com/forms/d/11BphhPQjEZB3Px15n1SQpsS\\_vRsB\\_Gk9lxag3FwYKGM/edit](https://docs.google.com/forms/d/11BphhPQjEZB3Px15n1SQpsS_vRsB_Gk9lxag3FwYKGM/edit)

## **IZJAVA O AUTORSTVU RADA**

Ja, **MAJA SKORUP SOKOLIĆ**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom **STRATEGIJE I TAKTIKE PREGOVARANJA** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 10. studenog 2020. godine

Maja Skorup Sokolić

---