

# MOTIVACIJA I POTREBA U PROCESU PREGOVARANJA

---

**Bertić, Kristijan**

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

**2022**

*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:112:839204>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-02**



**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



**STUDENT: KRISTIЈAN BERTIĆ, MBS: 0010220428**

## **MOTIVACIЈA I POTREBA U PROCESU PREGOVARANЈA DIPLOMSKI RAD**

Požega 2022. godine

VELEUČILIŠTE U POŽEGI  
DRUŠTVENI ODJEL  
SPECIJALISTIČKI STUDIJ  
TRGOVINSKO POSLOVANJE

## **ZAVRŠNI RAD**

**MOTIVACIJA I POTREBA U PROCESU PREGOVARANJA**

**IZ KOLEGIJA: VJEŠTINE PRODAVANJA I PREGOVARANJA**

**MENTOR: Doc.dr.sc. Marko Šostar**  
**STUDENT: Kristijan Bertić**  
**Matični broj studenta: 0010220428**

Požega 2022. godine

## SAŽETAK

Ključni elementi pregovaranja su sama sloboda u razmjeni informacija, nastojanje za razumijevanje tuđih potreba, naglasak na ono što je zajedničko objema stranama i na samom kraju pronalazak rješenja koja zadovoljavaju obje strane, također je to povezano isključivo i sa prodajom jer u prodaji su iznimno važne te stavke. Uz te stavke za prodaju je najvažnije naći pouzdanog klijenta, kao prva stavka uspješne prodaje, te onda slijede ostale stavke. Uz pregovore spominjemo i tehnike pregovora, koje su ključ prema uspješnom pregovaranju da obje strane budu zadovoljne. Tehnike pregovaranja mogu biti samo okruženje u kojem se pregovori održavaju odnosno prostor i korištenje prostora, procjena sugovornikova razmišljanja, kontrola temperature i tona, vođenje bilješki i sumiranje te jedno od važnijih neutralnost u pristupu i dobro raspoloženje. Kako bi sami pregovori izgledali profesionalno uz tehnike pregovaranja potrebno je razumjeti i moći u pregovaranju, kao što su informiranost, ličnost i individualne razlike, položaj, odnos i kontekst, međusobno su sve povezano kako bi došli do cilja. Svaka od stavki koje su navedene prethodno dovode do uspješne komunikacije, te su međusobno povezane.

**Ključne riječi: pregovaranje, prodaja, tehnike pregovaranja, moći u pregovorima, komunikacija.**

## SUMMARY

Key elements in negotiation are freedom in information sharing, trying to understand needs of the other side, accent on things that are in common for both sides and at the end finding the solution that suits both sides. That is also connected to sale process because sale also needs those steps. With these steps, also the most important part is finding reliable client, as first step of successful sale, then other steps continue. As important to negotiation process, we also mention techniques of negotiation, they are key elements towards successful negotiation and for satisfaction of both sides. Techniques of negotiation can be the surrounding in which negotiations are taking place and usage of the space, assessment of thoughts that other side has, control of temperature and tone of the voice, taking notes and summary of the negotiation process, also as important as the first steps are good mood and neutrality in approach. Negotiations need to look professional and to achieve that there is need for understanding the powers in negotiations. The powers are information, personality and individual differences, position, relationship and context of situation. They are all connected as a way to reach the goal. All of the steps listed above are the steps to successful communication and they are connected in all parts.

**Keywords: negotiation, sale, techniques in negotiation, powers in negotiation, communication.**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Pregovaranje.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Pregovaranje u procesu nabave i prodaje .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Tehnike pregovaranja .....</b>	<b>8</b>
<b>5. Moći u pregovaranju .....</b>	<b>10</b>
<b>6. Komuniciranje u pregovaranju .....</b>	<b>13</b>
<b>6.1. Važnost govora .....</b>	<b>13</b>
<b>6.2. Važnost slušanja.....</b>	<b>13</b>
<b>6.3. Postavljanje pitanja.....</b>	<b>14</b>
6.3.1. Primjeri pitanja u pregovaranju .....	14
<b>6.4. Neverbalni znakovi.....</b>	<b>15</b>
<b>6.5. Metajezik.....</b>	<b>16</b>
<b>7. Upravljanje procesom pregovaranja.....</b>	<b>17</b>
<b>7.1. Priprema .....</b>	<b>17</b>
7.1.1 Utvrđivanje pregovaračkih ciljeva.....	18
7.1.2. Procjenjivanja slučaja druge strane u pregovorima .....	18
7.1.3. Procjena relativnih snaga i slabosti.....	19
<b>7.2. Izrada strategije .....</b>	<b>19</b>
<b>7.3. Započinjanje pregovora .....</b>	<b>20</b>
<b>7.4. Izgradnja razumijevanja.....</b>	<b>21</b>
<b>7.5. Pogodovanje .....</b>	<b>21</b>
<b>7.6. Zatvaranje.....</b>	<b>22</b>
<b>8. Etika u pregovaranju.....</b>	<b>24</b>
<b>9. Međukulturalno pregovaranje .....</b>	<b>26</b>
<b>10. Prevladavanja prepreka u pregovaranju .....</b>	<b>28</b>
<b>11. Primjer dobrog pregovaranja - Obrt Rollo-Flex.....</b>	<b>30</b>
<b>13. Primjeri lošeg pregovaranja .....</b>	<b>33</b>
13.1. Michael Bloomberg vs. sindikat učitelja New Yorka.....	33
13.2. Orkestar države Minnesota vs. uprava .....	33
<b>14. Usporedba načina pregovaranja između malog obrta i srednjega d.o.o.-a.....</b>	<b>34</b>
<b>15. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>41</b>
<b>Popis literature .....</b>	<b>43</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>45</b>
<b>Popis tablica.....</b>	<b>45</b>
<b>Popis grafova .....</b>	<b>45</b>

## 1. UVOD

Kroz ovaj rad želio bih približiti viđenje samog pregovaranja kroz određene teorijske segmente, odnosno pregovaranja u procesu nabave i prodaje, određena načela pregovaranja te najbitnija stavka sama motivacija u pregovaranjima. Prvenstveno sam naveo općenite stavke vezane za samo pregovaranje, jedne od ključnih elemenata integriranog procesa pregovaranja te Tudorove sastavnice win-win odnosa jednog pregovarača prema drugome, sadrže win-win ishode gdje su ciljevi obje strane ispunjeni te win-lose ishodi gdje samo jedna strana postiže svoje ciljeve, a druga ne. Također je detaljno navedeno o načelima principijelnog pregovaranja koja su iznimno bitna stavka ovoga rada. Kao što sam i rekao motivacija je izrazito bitan faktor samog pregovora sa drugom stranom, motivacija je jedan od važnijih ključeva za uspjeh. Za motivaciju treba prvenstveno postaviti ciljeve u svojoj glavi, koja je vrha pregovora zatim izbaciti premissljanja i odugovlačiti jer to čini suprotni učinak na motivaciju te razviti naviku odlaska do cilja i družiti se sa uspješnim ljudima sličnih interesa i ciljeva, kao što se kažu da okruženje u kojem se nalaziš opisuje tebe i tvoj karakter, slično je i u pregovorima.

Samo pregovaranje u procesu prodaje i nabave je izrazito ključno, u poduzeću se procesi pregovaranja mogu sagledati kao dio prodaje i nabave koje se odvijaju na različitim razinama u poduzeću. Aktivnosti pregovaranja su jedni od važnijih stavki u procesu nabave, kao što je to izjavio Ferišak. Uz to poglavlje navedeno je također, koje se to aktivnosti koje se pojavljuju nakon same potvrde i opisa potreba te izrade plana nabave. Traženje i kvalifikacija klijenata, predpristup, pristup, prezentacija i demonstriranje te rješavanje primjedbi i slično, naveo sam kao glavne korake u učinkovitoj prodaji.

Nakon toga, dotakao sam se same tehnike pregovaranja, a mogu biti raznovrsne kao što su; smještaj u prostoru i korištenje prostora, čitanje sugovornika, kontrola temperature i tona, itd. Glavni način čovjekova kretanja i njegove prisutnosti je sami prostor, koji je prema Segetliji može razdijeliti na intimni, osobni, društveni i javni prostor. Nierenberg i Ross navode jedne od bitnijih elemenata i tehnika u procesu pregovaranja; stanka za razmišljanje, istraživanje potreba, određivanje vlastitih ciljeva te mnogi drugi.

Moći u pregovaranju iznimno su važne jer pregovaračima daje određenu prednost nad drugom stranom, jedni od glavnih izvora moći su; informiranost, ličnost i individualne razlike, položaj, odnos te kontekst o kojima ćete detaljno pročitati u nastavku. Komunikacija je izrazito važna u svakodnevnom životu, pa tako i u pregovaranju, kao ključne komunikacijske

vještine u poslovnom pregovaranju navode Nierenberg/Ross; govoriti tako da nas drugi slušaju i razumiju, slušati tako da dobijemo sve potrebne spoznaje, postavljati prava pitanja, proučavati neverbalne znakove, spoznavati "metajezik". Stavke vezane za komunikaciju u pregovaranju su vještina govora i slušanja koje su iznimno važne u uzajamnoj komunikaciji te pridonose uspješnosti obje strane u pregovorima te postavljanje pitanja, neverbalni znakovi koji su također pokazatelji vašeg karaktera, stava i raspoloženja koji su iznimno važni za predstavljanje sebe u očima druge strane pregovora te još jedna stavka, ali ne i manje važna je metajezik.

Glavni koraci u upravljanju procesa pregovaranja jesu priprema u kojoj su ključna tri elementa; utvrđivanje pregovaračkih ciljeva, procjenjivanje slučaja druge strane u pregovorima, procjena relativnih snaga i slabost te utvrđivanje pregovaračkih ciljeva, izrada strategije, započinjanje pregovora, izgradnja razumijevanja, pogodovanje te zatvaranje pregovora, svaki od tih koraka je detaljno opisan u nastavku. Prema Andrić, Šostar i Banožić (2020) neprestano istraživanje tih faktora je ključno iz razloga što su oni iznimno važni za formaciju marketinških tehnika.

Kako u svakoj grani poslovanja etika je iznimno bitna, tako je i u pregovaranju. Etika u pregovaranju se odnosi na odabir metoda koje su najviše društveno prihvatljive, a postoje četiri metode etike u pregovaranju; etika krajnjeg rezultata, etika dužnosti, etika socijalnog ugovora te osobna etika. Također ćemo se dotaći međukulturalnog pregovaranja koje je važno zbog miješanja različitih kultura, običaja i navika te ćemo navesti prevladavanje prepreka u pregovaranju i sve to ćemo potkrijepiti primjerom jednog uspješnog obrta Rollo-Flex.



## 2. Pregovaranje

Za pregovaranje možemo reći da je to “kontrolirani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana (kad svaka strana može blokirati postizanje cilja druge strane). Ukoliko jedna strana ne može blokirati postizanje ciljeva s druge strane, tada nije riječ o pregovaranju. Pregovaranje je posebni oblik socijalne interakcije, oblik suživota u različitosti.“ (web; [www.poslovniforum.hr](http://www.poslovniforum.hr)).

Tudor (2009:14) navodi nekoliko definicija pregovaranja, a to su:

- “Pregovaranje je komunikacijski proces dviju ili više zainteresiranih i razumnih strana kojim one pokušavaju pronaći zajedničko rješenje za svoje potrebe i interese.
- Pregovaranje je akcija kojom jedna strana nastoji riješiti svoje potrebe posredstvom druge osobe uz njezin pristanak.
- Pregovorima nastojimo na civilizirani način zadovoljiti svoje potrebe u situaciji kad druga strana, do izvjesne mjere, kontrolira ono što mi želimo.”

Također i Cohen (2002:3) govori kako je pregovaranje proces u kojem dvije ili više strana radi zajedno u postizanju obostrano prihvatljivih rješenja jednog ili više problema kao što su komercijalne transakcije, ugovori ili dogovori bilo koje vrste. Pregovaranje je proces davanja i uzimanja koji, kada se provodi dobro, rezultira time da se sve strane osjećaju dobro i obvezano na ostvarivanje ciljeva iz pregovora.

Menadžment ljudskih resursa (HRM) također igra više uloga kako bi se ostvarili i funkcionalni i organizacijski ciljevi izjavljuje De Alwis, Andrić i Šostar (2022).

Kao bit pregovaranja može se reći da je to proces rješavanja interesa koji su ujedno zajednički, ali također i suprotstavljeni. Svojevrsan socijalni proces u kojemu suprotstavljene strane sudjeluju u procesu interakcije i komunikacije kojima je glavna svrha postići neki sporazum koji se temelji na zajedničkim interesima, i tona način da se postigne cilj, a izbjegne konflikt.

Prema Segetliji (2009:10) ključni elementi integrativnog procesa pregovaranja su:

- “sloboda razmjene informacija,
- nastojanje za razumijevanje tuđih potreba,
- naglasak na onome što nam je zajedničko (svođenje na minimum razlika),
- traženje rješenja koja zadovoljavaju obje strane.”

Prepoznata su dva osnovna ishoda pregovaranja, a to bi bili win-win situacija i win-lose

situacija. Za win-win rezultat se može reći da je to onaj rezultat koji omogućuje pozitivan ishod za sve strane procesa pregovaranja, win-lose ishod se može opisati kao ishod u kojemu jedna strana izlazi kao pobjednik, sa zadovoljenim uvjetima, dok ona druga strana izlazi kao gubitnik u pregovorima, tj. pregovori su završili više na štetu druge strane te se nisu ostvarili ciljevi zacrtani prije pregovaranja.

Slika 1. Win-win; win-lose situacija



Izvor: Autor, 2022.

Prema Tudoru (1992:40) sastavnice načela win-win odnosa pregovarača prema pregovaračima bile bi sljedeće:

- I. "odgovornost obojice za dvostruku pobjedu,
- II. znatiželja za razotkrivanjem tuđih potreba,
- III. sposobnost razlikovanja vlastitih potreba od vlastitih želja,
- IV. kreativnost u traženju zajedničkog, a ne izdvojenog izlaza,
- V. spremnost na opravdani kompromis."

Glavna suština win-win situacije je da su svi na dobitku, shvaćanje druge strane i uvažavanje njihovog stajališta, treba razmatrati raspoloženost, nepovjerenje ili sumnju druge strane iz razloga što se pregovaranje u većini slučajeva smatra oblikom loše igre jedne strane. Ključno je obuzdati jednostrane interese.

Tudor je također prepoznao (1992:39) da se win-win ishod temelji i na drugim načelima. Temeljem izvora i podataka Tudor dolazi do sljedećih "načela principijelnog pregovaranja":

- a. “načelo zdravog konflikta interesa,
- b. načelo kontrole i zaštite vlastitih interesa,
- c. načelo uvjerenja o zajedničkoj koristi,
- d. načelo win-win,
- e. načelo give-get,
- f. načelo zaštite osobnosti pregovarača,
- g. načelo procedure,
- h. načelo djelotvornosti timskog rada,
- i. načelo umjerenog taktiziranja.”

### 3. Pregovaranje u procesu nabave i prodaje

Proces pregovaranja u poduzeću se može sagledati kao dio nabave i prodaje koje se odvijaju na različitim razinama u poduzeću. Kao najniža razina navodi se nabava najmanje sirovine pa sve do krajnje prodaje potrošaču. Možemo razaznati 3 vrste prodaje u poduzeću.

Slika 2. Kupnja u poduzeću



ČISTA RUTINA-----POTPUNO PREGOVARANJE

Izvor: Prilagodio autor, Enis;2005:307

Kao čistu ponovljenu kupnju možemo navesti uplata računa za struju, plin, gorivo, zalihe za ured, grijanje itd. Za modificiranu ponovljenu kupnju može se navesti primjer službenoga vozila, 3rd party consulting usluge, potrošni materijal. Novi zadatak može biti izgradnja novoga pogona, skladišta, ureda itd.

Prema Ferišaku (2006:417) pregovaranje je jedna od aktivnosti u procesu nabavljanja. Aktivnosti koje se javljaju nakon utvrđivanja i opisivanja potreba te izrade plana nabave su:

- a. “izdavanje, prikupljanje i obrada zahtjeva za nabavu,
- b. utvrđivanje izvora nabave i potencijalnih dobavljača,
- c. izrada i dostava upita dobavljačima,
- d. prikupljanje i ispitivanje ponuda,
- e. vođenje pregovora,
- f. ocjenjivanje i usporedba ponuda te izbor najpovoljnije ponude i donošenje odluke o nabavi,
- g. sklapanje ugovora o kupnji i naručivanje predmeta inputa,
- h. praćenje izvršenja ugovora i narudžaba te poduzimanje mjere zaštite prava u slučaju neispunjenja obveza dobavljača u skladu s odredbama ugovora,

- i. prijam i ispitivanje količine i kakvoće isporučene robe i/ili izvršenih usluga i reklamacije u slučaju otklona od ugovorene količine i kakvoće,
- j. skladištenje predmeta nabave,
- k. likvidacija računa dobavljača,
- l. komisioniranje i izdavanje predmeta nabave korisnicima. ”

U nastavku će biti prikazani glavni koraci u učinkovitoj prodaji.

Slika 3. Glavni koraci u učinkovitoj prodaji



Izvor: Prilagodio autor, Segetlija;2009:22

## 4. Tehnike pregovaranja

Tehnike pregovaranja su različite te neke mogu proteći i bez sastanka lice u lice preko mobitela, faksa, interneta i dr. dok je za neka pregovaranja ključno sastanak lice u lice. Jedna i druga opcija imaju prednosti i mane, neke od prednosti sastanka na daljinu uz pomoć gore navedenih kanala mogu biti to što pregovaračke strane imaju više vremena za razmisliti, dogovoriti se međusobno u timu, druga strana ne vidi reakciju; za pregovaranje uživo ključno je to što pregovaračke strane mogu vidjeti točno tu reakciju i sukladno tome donijeti odluku ili neki stav iznijeti.

Prema Petru (2001:89) neke od tehnika pregovaranja mogu biti

1. “smještaj u prostoru i korištenje prostora,
2. ”čitanje” sugovornika,
3. kontrola temperature i tona,
4. vođenje zabilješki i sumiranje,
5. neutralnost i dobro raspoloženje.”

Kao jednu od ključnijih stavki predložio bi se prostor i smještaj u njemu jer je to glavni način čovjekovog kretanja i njegove prisutnosti, Lišanin Tomašević (2010:131) navodi 4 prostorne zone, a to su:

- “intimna zona – uža obitelj (od 0 do 65 cm),
- osobna zona – prijatelji (od 65 do 130 cm),
- društvena zona – poslovni partneri i suradnici (od 130 do 300 cm),
- javna zona – svi ostali (od 300 na dalje).”

Kao osnovnu udaljenost za poslovno pregovaranje može se navesti dalji društveni prostori te bliži javni prostor. Drugi prostor je onaj fizički prostor. On se odnosi na samu lokaciju pregovora koja može biti od ulice, ureda, restorana, auta i dr. Kao najčešći prostor poslovnoga pregovaranja navode se uredi i sobe za sastanke. Kod soba za sastanke i ureda ključno je da su one čiste, složene jer u situaciji kada bi to bilo suprotno, mogli bi odisati dozom neprofesionalnosti što svakako može utjecati na drugu stranu u pregovorima. Prostorija također mora biti zadovoljavajuće veličine iz razloga što prevelika prostorija može udaljiti ljude, dok ona premala može stvoriti prostorni pritisak na učesnike pregovora. Svi članovi se moraju čuti i vidjeti. Također, pregovaranje na domaćem terenu je uvijek prednost i pruža sigurnost za stranu koja je domaćin, uz to imaju laki pristup internim informacijama svojega poduzeća ukoliko nešto zatreba.

Kako bi pregovarač uspješno dokučio drugog pregovarača on mora čitati šta on zapravo misli i koje su mu namjere. Ključno je pratiti mimiku, gestikulacije, međusobne pokrete u suprotnome timu, u suštini neverbalnu komunikaciju.

Pregovarači moraju biti smireni, nervoza lako može odati dojam neprofesionalnosti i nesigurnosti u ono što predlažemo ili u ono što želimo postići, ukoliko je druga strana iskusnija, lako to može upotrijebiti u svoju korist. Također, donošenje zaključaka prije vremena može pokazati neprofesionalnost i iskazati nepovjerenje

Bilješke su također važne i pomažu da se pregovarači lako mogu prisjetiti do koje stavke su stigli te što su postigli i šta još žele postići. Bilješke smanjuju mogućnost krive interpretacije rečenoga nakon sastanka. U trenutcima stanke one jako dobro služe pregovaračkom timu u rekapitulaciji rečenoga te odlučivanja koji će smjer biti sljedeći.

Kao bitne elemente i tehnike u procesu pregovaranja Nierenberg i Ross (2003:12) navode:

- a. “stanka za razmišljanje,
- b. istraživanje potreba,
- c. određivanje vlastitih ciljeva,
- d. usaglašavanje o činjenicama,
- e. nadziranje ozračja.”

U ovim elementima postoje poveznice kao što npr. stanke za razmišljanje otključava mogućnost otkrivanja i zaključivanja potreba druge strane. Također stanke za razmišljanje može služiti slijeganju dojmova, određivanju vlastitih ciljeva ukoliko su se zametnuli ili preoblikovali tijekom pregovora.

Nierenberg i Ross (2003:34) još navode vrste ozračja koja se mogu pojaviti prilikom pregovora u prostoriji između opozicijskih strana:

- a. “neprijateljsko ozračje,
- b. ozračje dosade,
- c. ozračje sumnje,
- d. ozračje neorganiziranosti,
- e. prekomjerno prijateljsko ozračje,
- f. napeto ozračje.”

## 5. Moći u pregovaranju

Šira definicija moći prema Salanicu i Pfeffer (1977:3) “je da ljudi imaju moć kada mogu postići željene ishode ili kada mogu postići da se stvari riješe onako kako oni žele da se riješe. Moć u procesu pregovaranja je važna jer pregovaračima daje određenu prednost nad drugom stranom. Što više moći u pregovaranju jedna strana ima, to su veći izgledi da pregovori završe toj strani u korist. Pregovarači mogu smatrati da imaju manju moć, u takvoj situaciji oni se trude pojačati svoje moći, također pregovarači mogu smatrati da im je potrebna veća moć jer trenutna nije dovoljna, u takvoj situaciji oni također traže dodatne moći. Strane koje imaju slične ili iste moći će tijekom pregovaranja uvidjeti da lakše dolaze do ishoda koji je prihvatljiv obostrano.”

Tablica 1. Glavni izvori moći

Informiranost	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informacije: prikupljanje i prezentacija podataka čija je namjera promijeniti gledište ili poziciju druge strane o nekoj temi.</li><li>• Stručnost: priznato posjedovanje informacija ili vladanje skupom informacija o određenom problemu ili temi. Moć koja se temelji na stručnosti može biti pozitivna (vjerujemo drugome zbog njegove priznate stručnosti) ili negativna (toliko ne vjerujemo drugome da zbog njegove navodne stručnosti poduzimamo akcije suprotne onima koje on preporuča)..</li></ul>
Ličnost i individualne razlike	Moć koja proizlazi iz razlika u: <ul style="list-style-type: none"><li>• psihološkoj orijentaciji (široka orijentacija prema korištenju moći),</li><li>• kognitivnoj orijentaciji (ideologije o moći),</li><li>• motivacijskoj orijentaciji (specifični motivi korištenja moći),</li><li>• dispozicijama i vještinama (orijentacija prema suradnji/natjecanju),</li><li>• moralnoj orijentaciji (filozofska orijentacija prema korištenju moći).</li></ul>
Položaj	Moć koja proizlazi iz određenog položaja u organizacijskoj i



	<p>komunikacijskoj strukturi; takva se moć može koristiti na nekoliko različitih načina:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legitimna moć ili formalni autoritet, koji donosi ključan položaj u hijerarhijskoj organizaciji. No, legitimna moć može utjecati i na socijalne norme poput reciprociteta, jednakosti, ovisnosti.</li> <li>• Kontrola resursa, ili prikupljanje novca, sirovina, radne snage, vremena i opreme koji se mogu upotrijebiti kao nagrada za poslušnost ili kao kazna za neposlušnost. Kontrola resursa manifestira se kroz moć nagrađivanja, odnosno korištenja opipljivih nagrada ili osobnog odobravanja kako bi se postigla poslušnost; moć kažnjavanja, odnosno korištenje opipljivih kazni ili uskraćivanje osobnog odobravanja kako bi se postigla poslušnost.</li> </ul>
Odnos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Međuovisnost ciljeva – kako strane vide svoje ciljeve: referentna moć – temelji se na privlačnosti druge strane zbog zajedničkih iskustava, grupnog članstva, statusa i dr. Referentna moć također može biti pozitivna (vjerujemo nekome jer ga poštujemo) ili negativna (toliko ne poštujemo nekoga da poduzimamo akcije suprotne od onih koje on zagovara).</li> <li>• Pristup ili kontrola nad informacijama, raspodjelom zaliha ili raspolaganjem resursima, koji se temelje na položaju unutar mreže.</li> </ul>
Kontekst	<p>Moć koja proizlazi iz konteksta u kojem se pregovori odvijaju. Uobičajeni izvor kontekstualne moći između ostaloga su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dostupnost BATNA-i,</li> <li>• organizacijska i nacionalna kultura,</li> <li>• postojanje predstavnika, stranaka i publike koji izravno ili neizravno mogu utjecati na ishode pregovaranja.</li> </ul>

Izvor: Lewicki, Saunders, Barry: 2006:189

Također treba obratiti i pozornost na postupke prilikom pregovaranja sa stranom koja ima veću moć od naše. Watkins (2002:40) navodi kako se treba nositi s većim igračima:

1. “Nikad nemojte sklopiti sve ili ništa sporazum.
2. Učinite drugu stranu manjom.
3. Učinite sebe većim.
4. Uzmite zalet sklapajući jedan po jedan sporazum.
5. Iskoristite moć natjecanja kako biste povećali svoju moć.
6. Ograničite svoje mogućnosti.
7. Dobra informacija je uvijek izvor moći.
8. Učinite sve što možete da biste vi upravljali procesom.”

Siedel (2014:56) navodi kako pregovaračka moć također može proizaći iz čimbenika hoće li poduzeće samo ulaziti u pregovore ili će unajmiti stručnog agenta da odradi pregovore te navodi pet čimbenika o odlučivanju hoće li se agent angažirati:

1. “Tko je bolji pregovarač – vi ili agent?
2. Ima li agent iskustvo u pitanjima koja će se javiti u pregovorima?
3. Uključuje li pregovaranje tehničku materiju koja zahtjeva stručno znanje?
4. Koliko vremena imate za pregovore i koji su vaši oportunitetni troškovi?
5. Kakav je odnos sa drugom pregovaračkom stranom?”

## 6. Komuniciranje u pregovaranju

Komunikacija je izrazito važna kako u svakodnevnom životu tako i u pregovaranju. Bez komunikacije nema razmjenjivanja informacija te nema interakcije s sudionicima pregovaračkog susreta, u suštini, bez komunikacije nema pregovaranja. Pregovarati se može na nekoliko načina kao što su auditornim metodama, vizualnim metodama i fizičkim metodama.

Nierenberg/Ross (2003:63) kao ključne komunikacijske vještine u poslovnom pregovaranju navode:

1. “govoriti tako da nas drugi slušaju i razumiju,
2. slušati tako da dobijemo sve potrebne spoznaje,
3. postavljati prava pitanja,
4. proučavati neverbalne znakove,
5. spoznavati ”metajezik”.”

### 6.1. Važnost govora

Prilikom govora važno se pridržavati sljedećih pravila prema Nierenberger/Ross-u (2003:63):

- a. “treba pridobiti pozornost slušatelja,
- b. izlagati treba jasno,
- c. zato treba dobra priprema, ključne točke druge strane treba popisati,
- d. treba uspostaviti kontakt očima sa svojim slušateljima,
- e. izlaganje treba biti dosljedno, ne predugačko,
- f. izlaganje treba započinjati afirmativnim rečenicama, onima koje se rado čuju,
- g. izbjegavati treba rečenice koja se nešto negira, osobito one koje druga pregovaračka strana može zamjeriti.”

### 6.2. Važnost slušanja

Slušanje je jednako važno kao i govor jer se aktivnim slušanjem postiže razumijevanje sugovornika te ono olakšava komunikaciju. Ono je temeljna vještina pregovarača. Ukoliko se primijeti da druga strana ne sluša aktivno može doći do osjećaja nezainteresiranosti i

nepovjerenja. Kako bi opisao važnost slušanja Segetlija (2009:81) navodi sljedeće korake kako će se postići shvaćanja poruke:

- “paralelnim slušanjem i razmišljanjem o onom o čemu netko govori,
- davanjem govorniku povratne poruke da ga slušamo,
- traženjem objašnjenja ukoliko nam poruka nije jasna,
- opreznim usvajanjem novih spoznaja, da ne bi pokolebali sugovornika u iznošenju,
- praćenjem i neverbalnim znakovima koje primamo,
- smanjenjem u sebi negativnih emocija ako dođe do njih,
- sastavljanjem kratkih bilješki da nešto ne zaboravimo što je bitno za pregovore, ali i da ne gubimo pažnju,
- ne prekidanjem govornika savjetom dok ne završi, govornik želi razumijevanje, a ne savjetovanje.”

### 6.3. Postavljanje pitanja

Prilikom postavljanja pitanja nužno je odrediti što želimo saznati sa tim pitanja kako se ne bi situacija pretjerano komplicirala ukoliko to nije nužno. Pitanja moraju biti usmjerena na ciljeve, ozračje te potrebe. Nužno je da razlog pitanja bude jasan. Važan proces je priprema pitanja unaprijed kako bi se mogla točno usmjerena pitanja postaviti, ali također potiče se i smišljanje pitanja tijekom pregovaranja ili prilagođavanje smišljenih unaprijed kako bi se prilagodila procesu. Prema Nierenberg/Rossu (2003:70) donose se pet funkcija pitanja:

- a. “zadobivanje pozornosti,
- b. traganje za spoznajom za nastavak rasprave,
- c. davanje negativnih poruka koje može izazvati zabrinutost, rijetko se koriste.
- d. pokretanje ljudi na razmišljanje,
- e. zaključivanje pregovora.”

#### 6.3.1. Primjeri pitanja u pregovaranju

Tablica 2. Neki od primjeri pitanja u pregovaranju

Praktična pitanja	Primjeri
Otvorena pitanja – ona na koja se ne može	”Zašto se u ovim pregovorima zauzeli tu

odgovoriti samo "da" ili "ne". Tko, što, kada, gdje i kako pitanja.	poziciju?"
Neodređena pitanja – potiču drugu stranu na razmišljanje.	"Što mislite o našem prijedlogu?"
Navodeća pitanja – naginju prema odgovoru	"Slažete li se da je naša ponuda poštena?"
<b>Nepraktična pitanja</b>	<b>Primjeri</b>
Zatvorena pitanja – pokazuju drugoj strani kako vi vidite stvari.	"Ne biste nas valjda pokušali iskoristiti."
Insinuirajuća pitanja – stavljaju drugu stranu pred gotov čin bez obzira na odgovor	"Želite li reći da su to jedini uvjeti na koje ćete pristati?"
Oštra pitanja – visoka emocionalnost, potiče ekonomske reakcije.	"Ne mislite li da smo dovoljno dugo raspravljali o tom vašem smiješnom prijedlogu?"

Izvor: Nierenberg, 1973:125, prilagodio autor

#### 6.4. Neverbalni znakovi

Vješti pregovarači tijekom cijelog susreta prate neverbalne znakove koje odaju sugovornici, također oni također i kontroliraju svoje neverbalne znakove kako ih sudionik ne bi primijetio te kako bi odašiljao pozitivne neverbalne znakove. Neverbalni znakovi odašilju poruku gestama, mimikama, te se uočavaju osjetilima vida, sluha, dodira itd. Neverbalni znakovi mogu biti svjesni i nesvjesni. Neki od negativnih neverbalnih znakova koji se moraju izbjegavati su mrštenje, igranje kemijskom, igranje papirom, prekrižene ruke koje odaju zatvorenost osobe i dr. Dokle god smo svjesni svojih neverbalnih znakova možemo savladati kontrolu istih. Na neke je jako teško utjecati, kao što su npr. rumenilo na licu, fizička uznemirenost i dr. Jedna gesta ne mora značiti mnogo, ali ukoliko uočimo određenu skupinu gesta koje povezujemo uz neki osjećaj ili reakciju, to itekako može odati sugovornika. Kontakt očima je isto ključan za neverbalnu komunikaciju jer se vrlo često izbjegavanje pogleda može protumačiti sa neiskrenošću sugovornika. Kellerman/Lewis/Laird (1989:145) naglašavaju kako je važno da se kontakt očima ne održava samo za vrijeme govorenja nego i za vrijeme primanja poruka.

## 6.5. Metajezik

Korištenjem metajezika može se izbjeći upotreba određenih faza koje mogu biti sumnjive u očima sugovornika, a također s njima možemo otkriti ono što sugovornik možda želi sakriti. Ukoliko sugovornik možda ublažava problem, dok je zabrinut no govori da se ne trebamo brinuti ili ukoliko uvjerava u nešto u što on sam ne vjeruje; to mogu biti neki od pokazatelja i načina primjena metajezika. Prilikom pregovaranja metagovor bi se trebao izbjegavati jer ograničava jasnoću komunikacije, korištenje istoga je često nesvjesno.

## 7. Upravljanje procesom pregovaranja

Prema Hiltrop/Udall (1995:17) postoji nekoliko procedura kojih se pregovarači drže, no definirano je šest glavnih koraka, a to su:

1. “Priprema: pregovarači identificiraju problem i ciljeve svakoga problema.
2. Izrada strategije: svaka strana identificira koje strategije će koristiti.
3. Započinjanje pregovaranja: svaka strana prezentira početne zahtjeve ili slučaj.
4. Izgradnja razumijevanja: pregovarači opravdavaju svoj položaj te pokušavaju odvagati položaje druge strane.
5. Pogodovanje: strane pokušavaju postići dogovor.
6. Zatvaranje: završna faza u kojoj su ili postignuti početni ciljevi ili je proces terminiran zbog neslaganja.”

U ponekim manje formalnim pregovorima ovi koraci se ne prate u potpunosti, no svakako je savjet za bolji uspjeh držati se šest koraka koji mogu poslužiti i u manjim pregovorima.

Također Micić (1990) navodi pet faza upravljanja pregovaranjem (PIANO) prema komunikacijskom modelu, a to su:

- “P – Početak s društvenim komuniciranjem,
- I – Informiranje,
- A – Argumentiranje,
- N – Neutralizacija prigovora,
- O – Odlučivanje.”

U nastavku će se obratiti pažnja na 6 faza prema Hiltrop/Udall.

### 7.1. Priprema

Dobra priprema je ključna u pregovorima. Loše pripremljeni pregovarač prije ili kasnije pokaže to u pregovorima, te pokaže da ne zna o čemu govori. Tri ključna elementa u pregovaranju prema Hiltrop/Udall (1995:18):

1. “Utvrdjivanje pregovaračkih ciljeva.
2. Procjenjivanje slučaja druge strane u pregovorima.
3. Procjena relativnih snaga i slabost.”

Nadalje će svaki biti detaljnije objašnjen.

### 7.1.1 Utvrđivanje pregovaračkih ciljeva

Lišanin Tomašević/Kadić-Maglajlić/Drašković (2019:271) izjavljuju kako je utvrđivanje ciljeva ključno prilikom pripreme za prodajno pregovaranje, razlog tomu je što se često sudionici pregovora mogu zanijeti te zaboraviti što žele postići. Prilikom pregovaranja ključno je razumjeti da ukoliko ne znamo gdje želimo stići ili koje ciljeve ostvariti možemo vrlo lako zastraniti te ne ostvariti ono što zapravo želimo. Prije pregovaranja pažljivo se moraju odrediti ciljevi. Prilikom određivanja ciljeva možemo iz razvrstati na najbolje ciljeve, najniže ciljeve te ciljani ishod. Za najbolje ciljeve može se utvrditi da su to oni ciljevi koji su nam najbolji mogući ishod. Najniži ciljevi su on koji su najniži, ali svejedno prihvatljivi ukoliko nema drugog izbora. Ciljani ishod je ono što realistično možemo očekivati kao ishod pregovora.

Kako bi odredili granice ciljeva mora se raspolagati sa velikom količinom informacija. Neke informacije će biti korisne prije pregovaranja dok se druge mogu prikupiti tijekom samog procesa te se ciljevi mogu prilagoditi. Prilikom pregovaračkog procesa lako se može pogubiti u onome što se želi ostvariti te se može zaboraviti ono što možemo izgubiti u procesu. Kako bi se to izbjeglo ključna je BATNA, najbolja alternativa ukoliko ne dođemo do sporazuma. Prilikom određivanja BATNA-e dolazi se do informacija o tome koliko daleko možemo ići te kada odustati od pregovora, što će se dogoditi ukoliko odustanemo od pregovora, treba li nas druga strana, trebam li ja drugu stranu za provedbu rješenja. Što je BATNA jača, jača je pregovaračka pozicija.

### 7.1.2. Procjenjivanja slučaja druge strane u pregovorima

Kako bi se pregovori isplanirali, moraju se pretpostaviti reakcije druge strane na zahtjeve koji se postave. Ukoliko se reakcije druge strane ne pretpostave, može se dogoditi borba protiv nečega što zapravo druga strana ne zahtjeva. Kako bi se što lakše procijenila druga strana nužno je utvrditi što druga strana zahtjeva te želi ostvariti, također ključno je razmijeniti podatke prije pregovaračkog susreta. Pretpostaviti koje argumente druga strana može koristiti također pomaže u izbjegavanju problema te najnužnije, pretpostaviti da druga strana ima skrivene motive. Kako bi se skriveni motivi izbjegli ključno je na vrijeme uvidjeti što se iznosi, koji skriveni motivi su mogući, trenutke zbunjenosti te odgode.



### 7.1.3. Procjena relativnih snaga i slabosti

Snaga omogućuje da drugoj strani nametnemo vlastito mišljenje te ishodimo rezultat u našu korist. Kao neke od snaga mogu se navesti da se u jednome timu nalazi osoba koja ima autoritet za veće odluke, veće znanje o temi pregovora, superiorniji financijski rezultati, više vremena kako bih se dojmovi slegli, moralna snaga, upornost pregovarača, bolja priprema te više iskustva u pregovaranju.

Snaga nema važnost ukoliko su obje strane svjesne iste te imaju isto mišljenje. Ukoliko si slabiji od ostalih, no oni toga nisu svjesni, to se također može gledati kao snaga. Vještiji pregovarači snagu koriste na način da koriste svoju moć prilikom uvjeravanja druge strane, ne koriste ju za apsolutnu pobjedu nad njima. Ukoliko se susretnemo s jačom stranom, ključno je znati da nismo nikada bespomoćni te uvijek se nešto može iskoristiti, također ključno je isplanirati kako minimizirati gubitak ukoliko dođe do njega. Nikada ne treba do kraja iskoristiti drugu stranu iako je možda slabija jer odnos se nastavlja, neće druga strana nestati, ključan je suživot i poštovanje prilikom poslovanja.

### 7.2. Izrada strategije

Izrada sveukupne strategije je ključan dio pripreme pregovora. Strategija je bitna kako bi je se moglo držati prilikom pregovora, no ne treba biti striktno opisana ukoliko pregovori krenu u drugome pravcu, mora se ili napustiti ili prilagoditi

Prema Hiltrop/Udall (1995:23) navode se ključne stavke u izradi strategije općenito i u timu; općenito:

- “Koja pitanja trebamo pitati prilikom prvog susreta?
- Koja pitanja će druga strana pitati?
- Kako ćemo odgovoriti na pitanja druge strane?
- Koja je početna pozicija u pregovorima?
- Posjedujemo li dovoljno informacija koji podupiru naš položaj?
- Ukoliko nemamo dovoljno podataka, kako ih prikupiti?

u timu:

- Tko će predvoditi diskusiju?
- Tko će provjeriti činjenice?
- Tko će postaviti koja pitanja?
- Tko odgovara na pitanja druge strane?

- Tko će raditi na smirivanju tenzija i pokazati brigu za drugu stranu?"

Prilikom odabira stila u pregovaranju svatko može prilagoditi pregovaranje svojoj osobnosti, stilu te upravljanju konfliktima, npr. nekome više stoji agresivniji pristup u pregovoru dok je netko više kooperativan, konstruktivan itd.

Suradnički pristup je onaj pristup u kojemu strane održavaju međusobne odnose te osiguravaju da obje strane ostvare svoje ciljeve. U ovakvome pristupu pojedinac ne teži isključivo osobnome uspjehu nego se trudi oko druge strane podjednako. Shvaća da za dobar poslovni odnos trebaju dvije strane koje imaju dobre uvjete rada i međusoban odnos. Ukoliko se konflikt dogodi, upotrebljavaju se metode deeskalacije. Ishod je najčešće "win-win".

Prilikom kompromisa se pretpostavlja da "win-win" situacija nije moguća. Zauzima se stav prihvaćanja pogađanja u kojemu postoji malo pobjede i malo gubitka, ali uključujući brigu za položaje obje strane. Uvjeravanje i manipulacija dominiraju prilikom ove strategije pregovaranja. Ključno je pronaći uzajamno prihvatljivo rješenje. Tzv. "mini-win-mini-lose" situacija.

Prilagođavajući pristup je onaj u kojemu se druga strana pregovora stavlja na prvo mjesto. Pregovaraču je ključno da se druga strana osjeća ugodno, da joj se udovoljava te izbjegava konflikt kako bi se očuvao međusobni odnos. Ishod nazivamo "lose-win" situacija iz razloga što se dozvoljava drugoj strani pobjeda.

Strategija u kojoj je ključna kontrola je ona u kojoj se poduzimaju svi potrebni koraci kako bi se osobni ciljevi ostvarili, bez obzira na cijenu koju nosi u međusobnom odnosu. Strategija orijentirana na moć u kojoj se sva pregovaračka oružja koriste, vrlo često ishod bude "win-lose".

Strategija izbjegavanja je ona u kojoj se pregovor želi izbjeći pod svaku cijenu. Često rezultira frustracijom svih članova pregovora. Osobni ciljevi nisu ispunjeni te se međusobni odnosi ne cijene. Stil se često može smatrati diplomatskim te odgađa susret za budućnost ili završava potpunim povlačenjem iz pregovora. Ishod može biti ili "leave-lose" ili "leave-win", ovisno o situaciji u kojoj se strane nalaze.

### 7.3. Započinjanje pregovora

Početak pregovora je možda najvažniji dio samoga pregovaračkoga susreta. On postavlja ton za cijele pregovore. Prilikom otvaranja pregovora dolazi do prijenosa osjećaja, težnji i percepcije među sudionicima pregovora, često neverbalnom komunikacijom. Često

ima moć postaviti cjelokupno ozračje pregovora. Period u kojemu se to stvara je izrazito kratko, često je riječ o nekoliko sekundi ili minuta na početku susreta. Jednom kada se ozračje postavi jako ga se teško mijenja. Također, ova faza često može prikazati koji su limiti u pregovaranju druge strane.

Prilikom započinjanja same komunikacije, predlaže se da druga strana iznese početne stavove. To pomaže prilikom procjene druge strane te može lakše formirati ciljeve druge strane. Prilikom izlaganja vlastitih ciljeva, taktika je također da se traži više od onoga što se zapravo želi postići. Razlog tomu je da drugoj strani pridodamo malo važnosti te da druga strana misli kako je nešto postigla, a to je zapravo bio veći cilj od potrebnoga.

#### 7.4. Izgradnja razumijevanja

Međusobno razumijevanje je ključno jer pregovori su dvosmjerna ulica. Često se u pregovorima zanemari druga strana te se guraju vlastiti interesi i vlastita priča. Ključno je pribaviti što više informacija od druge strane, a to se postiže postavljanjem ključnih i dobro strukturiranih pitanja. Pitanja s kojima saznajemo informacije mogu biti otvorena, zatvorena te hipotetska. Ključno prilikom izgradnje razumijevanja je da se nikada ne prihvaća prva ponuda. Također važno je i ne pričati previše, pustiti drugu stranu, slušati ju te postavljati pitanja. Uvijek je ključno zapamtiti svoje osnovne interese kako se ne bi pogubili u pregovorima te izgubili međusobno razumijevanje. Često sažeti sastanak u ključne točke je isto nužno jer tada ne gubimo kontrolu i ne mogu se zaboraviti ključne stavke koje mogu dovesti do nerazumijevanja. Gubljenje emocionalne kontrole kao što su vikanje, suze, sarkazam, optuživanje također treba izbjeći, ono izrazito može utjecati na pregovarački susret.

#### 7.5. Pogodovanje

Prilikom faze pogodovanja pružanje ustupaka je ključno kako bi se postigao sporazum. Ustupci su nužni, no svaka strana želi što manje izgubiti ili se pomaknuti od zamišljenih ciljeva. Prilikom ustupaka nužno je zapitati se je li ga se treba napraviti sada, koliko se treba popustiti te šta se dobiva zauzvrat. Kako bi se što manje izgubilo nužno je uvijek tražiti nešto zauzvrat, ukoliko jedna strana popusti oko nečega, druga strana mora pružiti nešto. Prilikom takvog postupka, potrebno je prvo tražiti nešto zauzvrat, ukoliko druga strana pokaže volju za pregovaranjem i pogodovanjem, onda se tek otkriva koji ustupak će biti te što se pruža.

Važan korak u pogodovanju je također i rješavanje zastoja, tzv. slijepih ulica. One se događaju često u situaciji kada niti jedna strana ne želi odustati od svojih zahtjeva te nema sporazuma. Često se pojavljuje kada strane imaju različite ciljeve, druga strana zauzme čvrsti stav i ne pomjera se ili kao namjerni korak kako bi se drugu stranu natjeralo na ustupak. Rješavanje slijepih ulica može biti teško, ali neki od alata mogu biti obećanje pregovora u budućnosti oko te teme koja uzrokuje zastoj, također uvođenje novih uvjeta može riješiti slijepu ulicu, zadnji korak u rješavanju slijepice mora bi biti traženje savjeta druge strane. Nakon što se svi koraci prođu i uspješno završe, bliže je postizanje dogovora u procesu pregovaranja. Kako bi se što lakše postizao dogovor nužno je ponuditi obećanja kako će se nešto ispuniti. Nužno je i uputiti drugu stranu ukoliko se uvjeti ne ispune da može doći do pravnih posljedica. Objašnjena su isto potrebna, obje strane moraju biti u potpunosti svjesne što sve moraju postići i napraviti te koje su njihove obveze u odnosu. Zahvala i pohvala dolazi na kraju kako bi se obje strane osjećale kao da su postigli neki uspjeh te kako bi iz pregovaračkog susreta izašli zadovoljni. Prijedlozi također mogu doći na kraju, kako nešto unaprijediti, možda prijedlog za sljedeći susret za dogovor nekih drugih ciljeva, itd.

## 7.6. Zatvaranje

Zaključni proces pregovora je zatvaranje istih. Ključno je da su sve teme zatvorene te da je postignut sporazum na strateškim razinama. Nakon što su sve teme zatvorene nužna je provedba istih u djelo. Zadnji korak je pregled pregovaračkog susreta, jesu li svi koraci dobro provedeni, je li se držalo svih planova i ciljeva.

Prilikom zaključivanja pregovora Karrass (1985) savjetuje pregovaračima da moraju znati kada je vrijeme da "zašute" kako se nepotrebne informacije ne bi odavale te da se pregovarači moraju suzdržati od nepotrebnih prijedloga koje mogu utjecati na mogući ishod u trenutku kada su pregovori skoro zaključeni. Druga strana može odustati u zadnjem trenu vrlo lako ukoliko osjeti nesigurnost. Nije nužno ići u najsitnije detalje koji možda nisu ključni za pregovore i ishod istih.

Prilikom zatvaranja tema pregovora, zadnja ponuda mora biti zaključena i dogovorena, zadnja ponuda ne smije biti samo jedna u nizu za drugi cilj. Kako bi se prepoznao dobar dogovor, dogovor mora biti takav da čini obje strane sretnima. Vrlo rijetko je dogovor 50-50, tj. da su obje strane podjednake, prevaga postignutoga uvijek ide u korist onome sa više moći. Implementacija dogovorenog je vrlo važna jer ukoliko se ne provede dogovoreno, pregovarački susret nije imao smisla te je bio samo gubljenje vremena. Nerijetko je nužno

imati i plan implementacije kako bi se točno odredilo kako će se ciljevi provesti u djelo. U njemu su detaljno opisani što će se provesti, kada će se provesti te tko će to provesti.

Pregled pregovaračkog susreta je važan kako bi se moglo bolje pripremiti za drugi susret, vidjeti koje su prednosti, koje mane pregovaračkoga tima te što se može poboljšati.

Pregovarači si mogu postaviti pitanja kao što su :

- Jesmo li zadovoljni ishodom pregovora?
- Tko je bio najuspješniji pregovarač?
- Koje strategije su najviše pripomogle ostvarenju ciljeva?
- Koje strategije su uzburkale pregovarački susret?
- Koliko dostatna je bila priprema prije pregovora?
- Koji su bili najjači argumenti?
- Je li se vjerovalo drugoj strani?
- Je li se dobro iskoristilo vrijeme?
- Jesu li se ljudi slušali i razumjeli?
- Koliko su kreativna rješenja bila?
- itd.

## 8. Etika u pregovaranju

Etika u pregovaranju se odnosi na odabir metoda koje su najviše društveno prihvatljive, kako se metode razlikuju te kako te metode najbolje primijeniti na stvarni slučaj. Etika služi kako bi se lakše pronašlo rješenje u situaciji u kojoj su ciljevi i međuljudski odnosi suočeni. Hosmer (2003:85) definira etiku u poslovanju kao situaciju kada je menadžer suočen s odlukom u kojoj su financijski rezultat i socijalni rezultat u konfliktu.

Prema Lewicki, Saunders i Barry (2006:235) ponuđena su četiri standarda koji služe za procjenu koje strategije i koju metodu upotrijebiti u pregovaranju:

- “odabrati određene postupke na temelju rezultata koje želimo postići (npr. najveći povrat o ulaganju);
- odabrati određene postupke na temelju dužnosti pridržavanja određenih pravila i načela (zakoni);
- odabrati određene postupke na temelju normi, vrijednosti i strategija organizacije ili zajednice (npr. kulturalne vrijednosti i norme);
- odabrati određene postupke na temelju osobnih uvjerenja (npr. što savjest kaže da se treba učiniti).”

Hitt (1990) također navodi četiri metode etike u pregovaranju:

1. “Etika krajnjeg rezultata.
2. Etika dužnosti.
3. Etika socijalnog ugovora.
4. Osobna etika.”

Etika krajnjeg rezultata se odnosi na poslovne slučajeve u kojemu jedna strana smatra da cilj opravdava sredstvo, tj. da nije važno kako će se doći do cilja, važno je doći do njega pod svaku cijenu. Prilikom ove metode često se mogu prekršiti pravila pregovora. Predstavnicima su Jeremy Bentham i John Stuart Mill.

Etika dužnosti se vodi mišlju da se sudionici pregovaranja moraju pridržavati određenih moralnih standarda te da odluke donose na temelju njih. Ona se više temelji na namjerama sudionika nego na samome ishodu pregovora. Sudionici se pridržavaju svojih moralnih i etičkih načela. Predstavnik je Immanuel Kant.

Etika socijalnog ugovora govori kako je neko ponašanje opravdano ukoliko je u skladu s običajima te socijalnim normama koje ima zajednica. Za svakog člana pregovaračkog susreta se očekuje da pridonese nešto u odnosu. Predstavnik je Jean-Jacques Rousseau.

Osobna etika se temelji na vlastitoj savjesti. Nije vođeno krajnjim ciljem, dužnosti ili socijalnim ugovorom. Prilikom pregovaranja, osobna etika znači da svaki pregovarač donosi odluke na temelju svoje savjesti, rezultat nije bitan. Ukoliko se smatra da postupak nije pošteno, a doprinosi krajnjem cilju, neće se provesti taj postupak. Predstavnik je Martin Buber.

## 9. Međukulturalno pregovaranje

Međukulturalno pregovaranje je izrazito specifično te može biti izrazito komplicirano ukoliko strane nisu spremne za to. Razlog tomu je što u nekim kulturama neke norme su opće prihvaćene dok u drugima nisu. Ključna je dobra priprema prije međukulturalnih pregovora, kako teme pregovora, tako i kulture druge strane. Prema Lewicki, Saunders i Barry (2006:405) navodi se šest čimbenika koji čine međunarodno pregovaranje kompliciranije od pregovaranja unutar iste kulture ili države, a to su:

- “politički i pravni pluralizam,
- međunarodna ekonomija,
- strane vlade i birokracije,
- nestabilnost,
- ideologija,
- kultura.”

Kultura je jedan od najčešćih proučavanih aspekta u međunarodnome pregovaranju, te njihova istraživanja sve više rastu. Ključna je svjesnost kako ishodi pregovora, unutar države ili međunarodno utječe na više čimbenika, ne samo jednome. Kulturalne razlike se ne smiju olako shvatiti. Pregovarači također moraju biti svjesni kulturnih razlika te na temelju njih prilagoditi svoju strategiju pregovaranja. No, pregovarači neće uvijek biti u mogućnosti prilagoditi svoju strategiju pregovaranja, potrebno je iskustvo i razumijevanje druge kulture. Ukoliko se uspije prilagoditi, to ne znači da će ishod pregovora automatski biti uspješan, u međunarodnom pregovaranju je također bitno i kako vodimo pregovore, kako se pristupa susretu, sve navedeno prethodno, uz dodatno otežavanje kulturne razlike.

Neki od primjera kulturnih razlika:

- Don cipele se nikada ne pokazuje Arapima jer je prljav i predstavlja najdonji dio tijela.
- Ukoliko se nos dodirne sa strane u Italiji, to je znak nepoštovanja.
- Nikada ne koristiti lijevu ruku prilikom posjetu muslimanskim kulturama jer je ona rezervirana isključivo za osobnu higijenu.
- U Meksiku je prihvatljivo zagrliti sugovornika nakon uspješnog i dugotrajnog pregovora.
- U Aziji se smijeh tijekom pregovora često gleda kao neugodnost.



Primjeri pogrešaka multinacionalnih kompanija prilikom pristupa međunarodnom tržištu:

- Slogan KFC-a u Kini je preveden kao “Pojedite si prste“ umjesto ”Za prste polizati”.
- Chevrolet je svoj model naziva Nova pustio u prodaju na španjolskom govornom području, “no va“ znači “ne ide“.
- Schweppes je u Italiji preveden sa tonic water u toaletna voda.

## 10. Prevladavanja prepreka u pregovaranju

Pregovore koji su teško rješivi nazivamo “slijepim ulicama“. Slijepa ulica je situacija u pregovaranju kada nema brzoga i relativno jednostavnoga rješenja. Prilikom ulaska pregovora u slijepu ulicu, pregovaračke strane teško mogu ostvariti svoje ciljeve. Slijepa ulica ne mora biti nešto loše ukoliko se pojavi u situaciji u kojoj jedna strana ima dobar razlog zašto uvesti pregovore u slijepu ulicu. Također, slijepa ulica u pregovorima ne mora biti dugotrajna, ona može biti i kratka ukoliko se čimbenik koji ju je uveo u slijepu ulicu bude promijenjen, bilo to sadržaj, ljudski faktor, proces ili dr. Jedan od primjenjivih situacija slijepa ulice je kao taktika koju jedna strana može koristiti kako bi izvukla što više od suparničke strane, služi kao sredstvo pritiska.

Putnam i Wondolleck (2003) navode koje osobine pregovore čine teže ili lakše savladivim:

### - TEŽE:

- Strane su same po sebi neorganizirane, slabo povezane i nemaju strukturu.
- Socijalni sustav iz kojeg strane dolaze je nejasan, procedure rješavanja sporova kaotične su i upitne, ne postoji jasan upravljački autoritet.
- U glavnim pitanjima postoje temeljne vrijednosne razlike.
- konflikt se stalno zaoštrava: strane se povećavaju, sve je više problema, a raste i cijena postizanja rješenja. Strane su potpuna suprotnost jedna drugoj, a konflikt stalno jača.

### - LAKŠE:

- Strane su same po sebi dobro organizirane; članovi grupe su jasni, a strane imaju jasno definirane uloge i slažu se oko zajedničkog cilja.
- Socijalni sustav iz kojeg strane dolaze jasno je strukturiran, postoje jasne procedure i pravila za rješavanje konflikta, kao i jasan, legitiman autoritet.
- Postoji opći konsenzus o temeljnim vrijednostima, ali neslaganje o tome kako treba raspodijeliti resurse.
- Konflikt se često smiruje: konflikt ostaje pod kontrolom i usmjeren, strane nastoje pronaći obostrano prihvatljivo rješenje, a ciklusi velikih konflikata često se prekidaju dugim periodima relativnog mira i smirenosti.

Kao neki od najčešćih razloga da se pregovori dovedu u slijepu ulicu je kada se problemi koje druga strana ima zanemaruju. U takvoj se situaciji ne razumije druga strana te se ne razumije što druga strana želi postići. Pregovori su puno teži te iscrpniji. Također ukoliko su

pregovarači previše usmjereni cijenama, pregovor može ući u slijepu ulicu. Razlog tomu je što se ništa drugo ne gleda osim cijene, a cijena nije uvijek presudan faktor. Zanemarivanje BATNA-e može isto biti dobar razlog za slijepu ulicu.

Izlaz iz slijepe ulice je moguć, ali ključna je suradnja obje strane. Dogovor je uvijek najbolji mogući izlazak iz razloga što obje strane nešto dobiju te neki cilj ispune. Smanjivanje napetosti također pripomaže izlasku iz slijepe ulice, čim su pregovarači opušteniji, lakši je i dogovor. Nužno je i obratiti pažnju koliko dodirnih točaka ima na temelju kojih se može postići suglasnost.

Komunikacija je također izrazito važna jer ona može biti uzrok i rješenje prepreka u pregovaranju. Manning i Reece (2008:82) navode vrste komunikacijskih stilova te pretpostavki o stilovima:

- a) “individualne razlike među ljudima postoje i važe su,
- b) stil komuniciranja način je razmišljanja i ponašanja,
- c) individualne stilske razlike obično su trajne,
- d) postoji ograničen broj stilova,
- e) za razvoj najproduktivnijih odnosa nužno se uskladiti sa stilom komunikacije.”

## 11. Primjer dobrog pregovaranja - Obrt Rollo-Flex

Obrt Rollo-Flex smješten je u Donjemu Miholjcu. Obrt se većinom bavi proizvodnjom roleta i venecijanera, tendi, garažnih vrata te drugih proizvoda koji su vezani uz zamračivanje prostora i izolaciju prozora za vanjske strane. Obrt je započeo djelovanje 2002. godine te od tada posluje bez prestanka 17 godina. Temeljni odjeli od kojega se sastoji su:

- proizvodnja,
- knjigovodstvo,
- tajništvo,
- skladište.

U ovome dijelu će biti opisan slučaj pregovaranja obrta Rollo-Flex sa neimenovanim dobavljačem (poslovna tajna) koji se nalazi u Mađarskoj uz grad Budimpeštu. Pregovori su se održali početkom veljače 2022. godine iz razloga što cijene proizvodnog materijala rastu zbog promjena na međunarodnome tržištu, cilj samog pregovora je dogovor u vezi cijena PVC materijala za razdoblje od prva 2 kvartala 2022. godine. Proces pregovaranja će se opisati kroz šest faza navedenih u teorijskom dijelu, a to su priprema, izrada strategije, započinjanje pregovora, izgradnja razumijevanja, pogodovanje, zatvaranje. Motivacija ovog pregovaračkog susreta je ostvariti cijene što bliže ciljanima i zadržati dobre poslovne odnose

### - Priprema

Prilikom pripreme utvrdili su se koji će biti ciljevi pregovora, koja je pozicija druge strane u pregovorima te koje bi slabosti i snage mogle biti prilikom susreta. Za ciljeve su se odredile cijene PVC lamela u bijeloj boji, PVC vodilica u bijeloj boji, PVC osovina i PVC završna lamela u bijeloj boji.

Tablica 3. Ciljane cijene

Proizvod	Cijena
PVC lamela u bijeloj boji	0.2400 €/m
PVC vodilica u bijeloj boji	0.6900 €/m
PVC osovina	0.7000 €/m
PVC završna lamela u bijeloj boji	0.7100 €/m

Izvor: Rollo-Flex, prilagodio autor

Ciljane cijene su one cijene koje Rollo-Flex želi ostvariti, ali su pregovarači spremni na ustupke te na realističniji ishod. Prije započinjanja pregovaranja zaprimljene su cijene koje dobavljač traži te će cilj biti približiti se što više ciljanim cijenama. To je ključno kako bi

pregovarači išli pripremljeni sa točno određenim ciljevima, a ne bez ikakve informacije o cijenama što bi ih dovelo u oslabljeni položaj.

Proizvod	Cijena
PVC lamela u bijeloj boji	0.3100 €/m
PVC vodilica u bijeloj boji	0.7500 €/m
PVC osovina	0.7800 €/m
PVC završna lamela u bijeloj boji	0.7500 €/m

Tablica 4. Cijene dobavljača

Izvor: Rollo-Flex, prilagodio autor

#### **- Izrada strategije**

Korištenje raznih strategija povećava snage pregovarača te je ključno držati ih se sve dok pregovori ne krenu u drugome pravcu kada se prilagođavaju. Strategiju koju su prihvatili pregovarači Rollo-Flexa je suradnički pristup. Razlog odabira suradničkog pristupa je to što su dobavljač i Rollo-Flex dugogodišnji suradnici te je važno ostati u dobrim poslovnim i privatnim odnosima. Obje strane moraju biti zadovoljne zbog prethodno uspješne te buduće suradnje. Teži se “win-win“ ishodu pregovora.

#### **- Započinjanje pregovora**

Pregovarači Rollo-Flexa shvaćaju da je početak pregovora izrazito važan, no u ovoj situaciji strane se jako dobro poznaju iz prethodnih suradnji te nema prevelike brige o prvom susretu. Ozračje pregovora je bilo prijateljski i profesionalno. Ključna prednost pregovaračkog tima Rollo-Flexa je poznavanje mađarskoga jezika koji uvelike olakšava suradnju i komunikaciju. Prilikom pregovaranja Rollo-Flex je iznio svoje zahtjeve za nižim cijenama kako bi ostali konkurentni na tržištu kontinentalne Hrvatske. Započelo se iznositi niže cijene od očekivanog ishoda kako bi se pregovori završili pozitivno.

#### **- Izgradnja razumijevanja**

Razumijevanje je ključno jer su pregovori dvosmjerna ulica. Prilikom pregovora su se uzimale u obzir zahtjevi obje strane. Pregovarači shvaćaju da dobavljači moraju održati cijenu zbog zarade i isplativosti proizvodnje dok kupac (Rollo-Flex) mora održati konkurentnost u tržištu rastućih cijena kako se povećanja cijena ne bi izravno prenijela na kupce te krajnje korisnike što može rezultirati njihov odlazak. Dobavljač shvaća ukoliko Rollo-Flex izgubi kupce, on isto gubi ključnog partnera na području kontinentalne Hrvatske.

### **- Pogodovanje**

U ovoj fazi je ključno da obje strane naprave ustupke zbog postizanja sporazuma. Jasno je da svaka strana želi što manje izgubiti. Također na ovome primjeru će se vidjeti kako se u nekim stavkama išlo u korist Rollo-Flexa dok se u nekima išlo u korist dobavljača. Ustupci su bili ključni za uspjeh ovih pregovora. Slijepe ulice se nisu pojavile zbog odnosa između pregovaračkih strana. Nove cijene su dogovorene.

Tablica 5. Ugovorene cijene

Proizvod	Cijena
PVC lamela u bijeloj boji	0.2800 €/m
PVC vodilica u bijeloj boji	0.7300 €/m
PVC osovina	0.7240 €/m
PVC završna lamela u bijeloj boji	0.7270 €/m

Izvor: Rollo-Flex, prilagodio autor

### **- Zatvaranje**

Dogovor je postignut te je naručena određena količina materijala kako bi se odmah dogovorene cijene iskoristile. Pregovori su završili u prijateljskome tonu te je zagarantirana cijena za prva 2 kvartala 2022. godine. Sljedeći susret je dogovoren za početak 3. kvartala 2022. godine kada će se diskutirati o drastičnim promjenama cijena ukoliko dođe do njih. Nakon pregovaračkog susreta strana Rollo-Flexa je rezimirala cijene te ustanovila da su one prihvatljive te da će ostati konkurentni na tržištu uz minimalno podizanje cijena za kupce.

## 13. Primjeri lošeg pregovaranja

### 13.1. Michael Bloomberg vs. sindikat učitelja New Yorka

2010. godine, država New York je donijela zakon da se zamjeni stari način evaluacije učitelja sa novim sistemom koji bi olakšao posao i više se usredotočio na učenike. Učiteljima je zadano da do 2013. godine donesu odluke kako taj sustav provesti i implementirati. Rok za donošenje odluke je bio 17. siječnja 2013. Sindikat i Bloomberg se nisu mogli dogovoriti oko implementacije i oko sustava te su se odlučili sastati noć prije roka za donošenje. Prilikom pregovaračkog susreta nisu se uspjeli dogovoriti te su propustili priliku implementacije 550 miliona dolara vrijednog sustava koji bi bio plaćen iz potpora za razvoj. Samim time oštećeni su kako učitelje, tako i učenici. Nisu mogli raditi zajedno te naposljetku došli do lose-lose rezultata.

### 13.2. Orkestar države Minnesota vs. uprava

2012. godine Orkestar države Minnesota je upao u financijsku krizu te je uprava preporučila smanjenje plaće u iznosu od 32% po članu orkestra. Članovi su prijedlog odbili te su odbili predati protu ponudu u svojem postotku iz razloga što se nisu mogli međusobno dogovoriti. U travnju 2013. godine glazbeni direktor je dao ostavku zbog situacije u upravi i samome orkestru što je rezultiralo otkazivanjem velikog koncerta u studenome iste godine. Domino efekt je započeo te je uprava otkazala sve sljedeće koncerte u sezoni 2013/14. Članovima je opet ponuđeno dati prijedlog no to oni ponovo odbijaju jer smatraju da mogu stvoriti pritisak na upravu. Pritisak na upravu nije uspio te su svi članovi otpušteni. Nemogućnost dogovora uprave i članova te nemogućnost kompromisa je doveo do gašenja važnog orkestra za državu Minnesotu. Također, osim kulturne štete i članovi su ostali bez primanja iz razloga što nisu htjeli surađivati. Ovo je dobar primjer slijepe ulice te tvrdoglavosti obje strane pregovaračkog susreta.

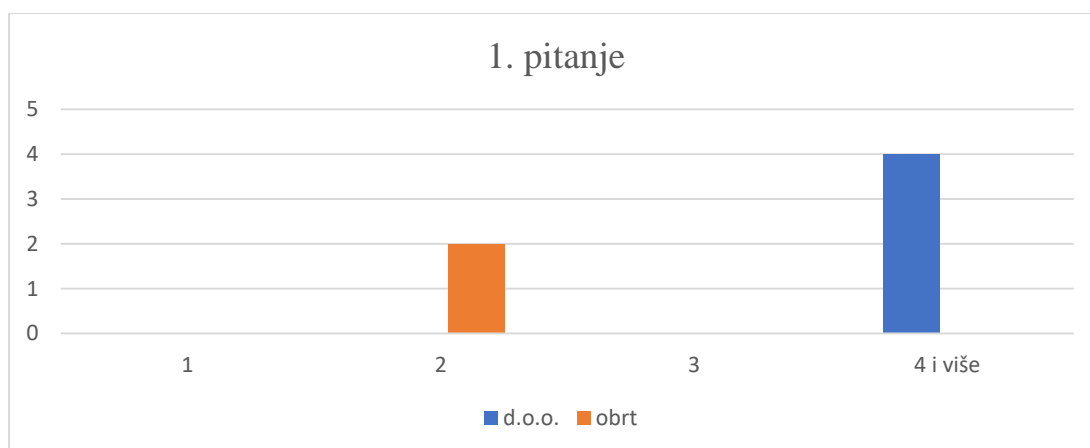
## 14. Usporedba načina pregovaranja između malog obrta i srednjega d.o.o.-a

Kako bi se pobliže ispitalo kako pregovaraju poduzeća provedena je anketa na 2 poslovna subjekta, malome obrtu i društvu s ograničenom odgovornošću srednje veličine. Obrt je Rollo-Flex, a d.o.o. na kojem je izvršena anketa je Thermia kamini d.o.o. Pitanja koja su postavljena su temeljena na pregovaranju, načinu pregovaranja, stilu, preferencijama u pregovaranju i dr. Na pitanja su odgovarali vlasnik u slučaju obrta, a u slučaju d.o.o.-a odgovarala je voditeljica odjela komercijale. Anketa se sastojala od sljedećih pitanja:

### 1. Koliko ljudi se sastoji u Vašemu pregovaračkome timu:

- a) 1,
- b) 2,
- c) 3,
- d) 4 i više.

Graf 1. 1. Pitanje



Izvor: Rollo-Flex, Thermia kamini d.o.o., prilagodio autor

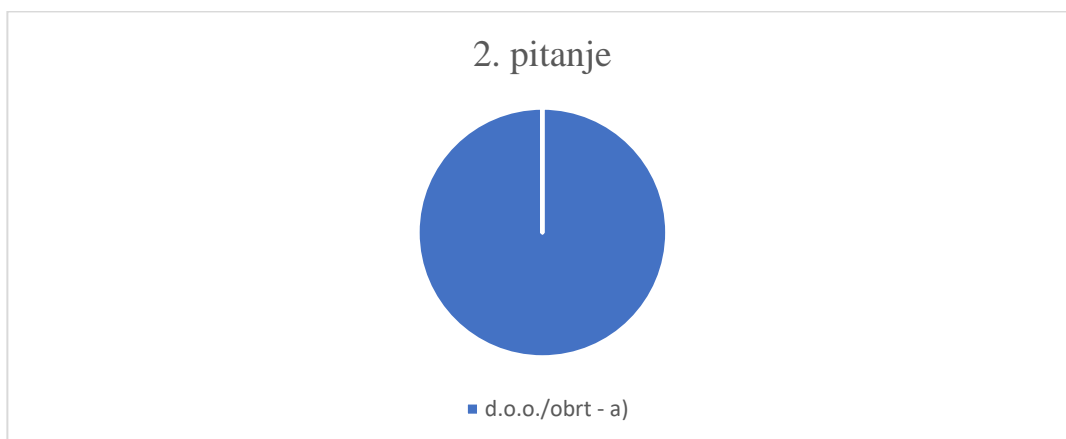
Obrt je odgovorio sa b), dok je d.o.o. odgovorio sa d). Razlog je saznat kroz razgovor, obrt je objasnio kako nije nužno više osoba iz razloga što su pregovori često manji te se najčešće pregovara sa poznatom stranom gdje su i pripreme manje. D.o.o. koristi pregovarački tim od 4 osobe iz razloga što su pregovori kompleksnije strukture te zahtijevaju višu razinu pripreme, često se pregovara sa poznatim strankama, ali neovisno o tome priprema je opsežnija zbog veličine stavki pregovora.

### 2. Prilikom pregovora naginjete li više win-win, win-lose ishodu?

- a) win-win,
- b) win-lose.



Graf 2. 2. pitanje



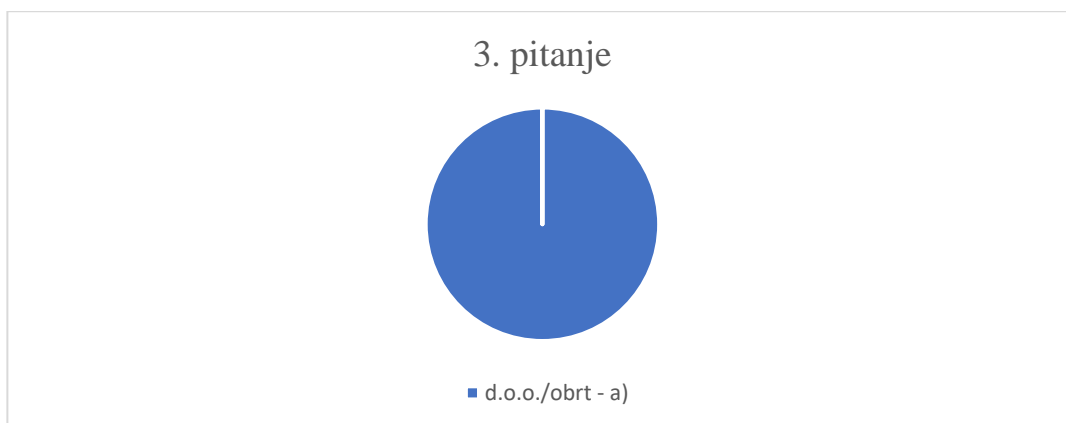
Izvor: Rollo-Flex, Thermia kamini d.o.o., prilagodio autor

Prilikom ovog pitanja oba subjekta su se složila kako je win-win ishod najbolji iz razloga što takav ishod održava dobre odnose sa drugom stranom pregovaranja, dok sa novim poduzećima stvara dobre odnose te omogućuje suradnju u budućnosti.

### 3. Preferirate li više pregovore na domaćem terenu ili na terenu druge strane?

- a) domaći teren,
- b) strani teren.

Graf 3. 3. pitanje



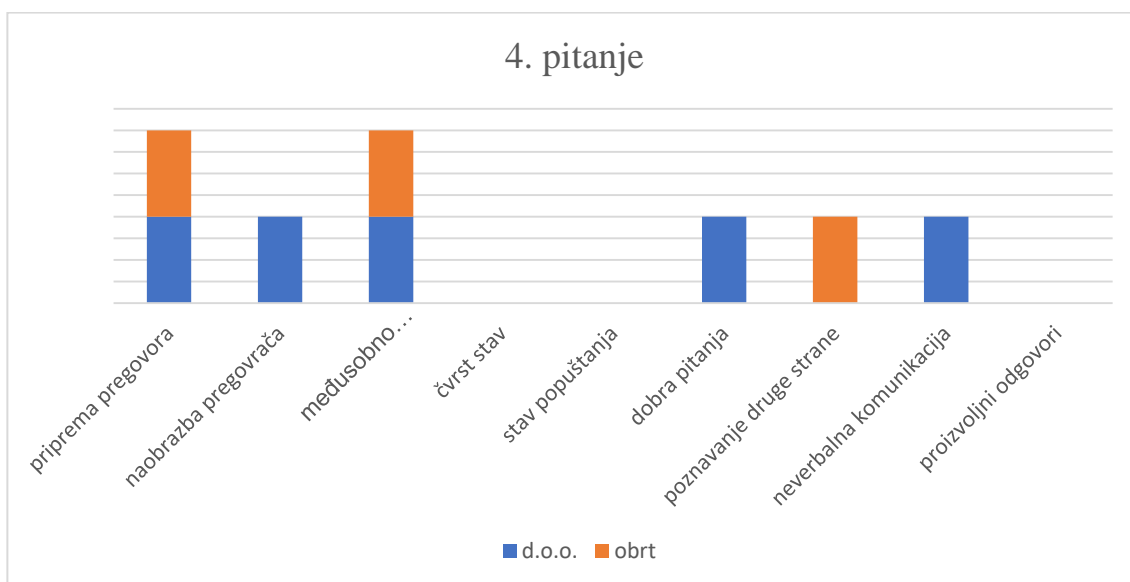
Izvor: Rollo-Flex, Thermia kamini d.o.o., prilagodio autor

Odgovori na ovo pitanje su također isti, i obrt i d.o.o. preferira pregovaranje na domaćem terenu. Kao obrazloženje izjavljeno je da su troškovi manji (nema troškova puta do pregovora), lakše je kontrolirati cijelu situaciju kada ste domaćin, lakše je pregovarati u domaćem terenu iz razloga što ste u boljoj poziciji od starta, dok se druga strana mora prilagoditi.

#### 4. Što smatrate kao ključni faktor u pregovorima? (mogućnost višestrukog odgovora)

- a) priprema pregovora,
- b) naobrazba pregovarača,
- c) međusobno poštovanje,
- d) čvrst stav,
- e) stav popuštanja,
- f) dobra pitanja,
- g) poznavanje druge strane,
- h) neverbalna komunikacija,
- i) proizvoljni odgovor.

Graf 4. 4. pitanje



Izvor: Rollo-Flex, Thermia kamini d.o.o., prilagodio autor

Odgovori na ovo pitanje su bili raznovrsni, obrt je odabrao odgovore pod a), c) i g); dok je d.o.o. odabrao a), b), c), f), h). Iz odgovora obje strane može se uvidjeti kako teže poštovanju druge strane i spremnosti, tj. pripremi pregovora. D.o.o. naglašava i neke druge faktore kao što su neverbalna komunikacija te naobrazba pregovarača, to se može protumačiti kao veća stručnost prilikom pristupanja pregovorima, dok je situacija kod obrta malo opuštenija te se ne obraća velika pažnja na stručne faktore.

### 5. Kojem obliku komunikacije dajete najveću prednost?

- a) verbalna komunikacija,
- b) neverbalna komunikacija
- c) oboje.

Graf 5. 5. pitanje



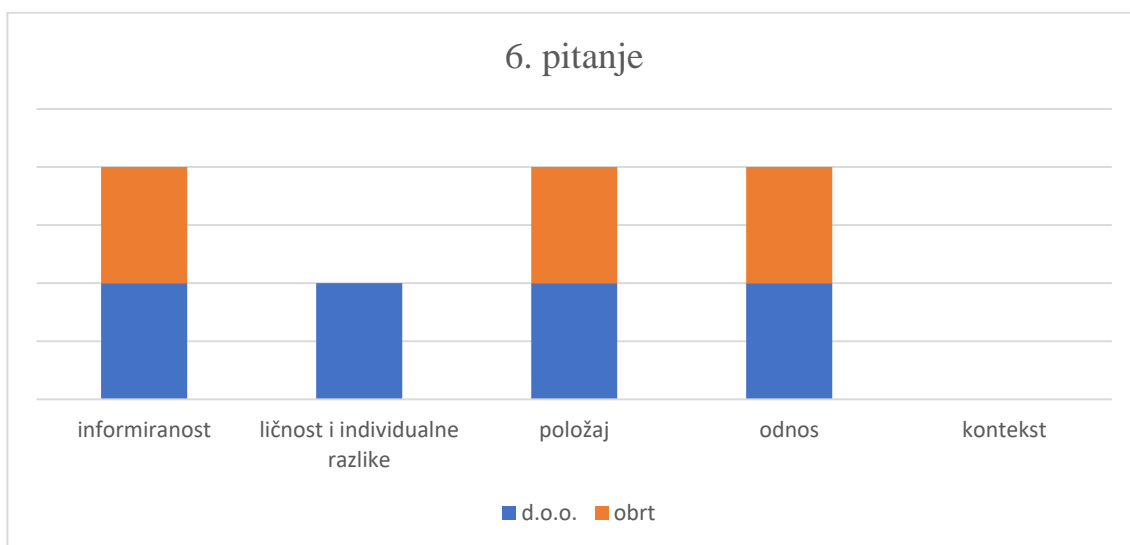
Izvor: Rollo-Flex, Thermia kamini d.o.o., prilagodio autor

Odgovor na pitanje je bio c) u oba slučaja, d.o.o. i obrt smatraju da je ključno biti svjestan kako verbalne tako i neverbalne situacije zato što se tako mogu lakše shvatiti namjere pregovarača.

### 6. Kojim se moćima u pregovaranju najčešće koristite?

- a) informiranost,
- b) ličnost i individualne razlike,
- c) položaj,
- d) odnos,
- e) kontekst.

Graf 6. 6. pitanje



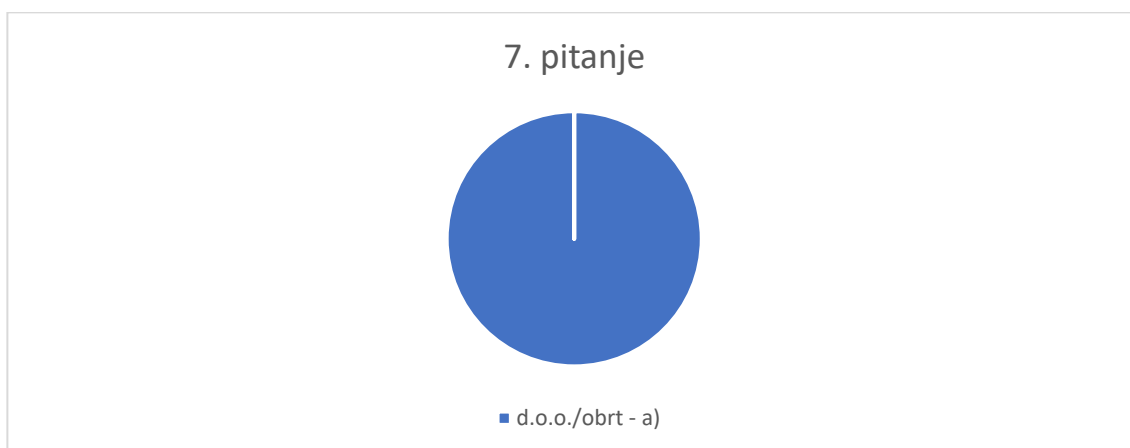
Izvor: Rollo-Flex, Thermia kamini d.o.o., prilagodio autor

D.o.o. je odgovorio kako se najčešće koristi odgovorima pod a), b), c) i d) dok obrt smatra kako je ključno a), c) i d). Uočljive su sličnosti u ključnijim segmentima.

### 7. Smatrate li etiku ključnu prilikom pregovora?

- a) da,
- b) ne.

Graf 7. 7. pitanje



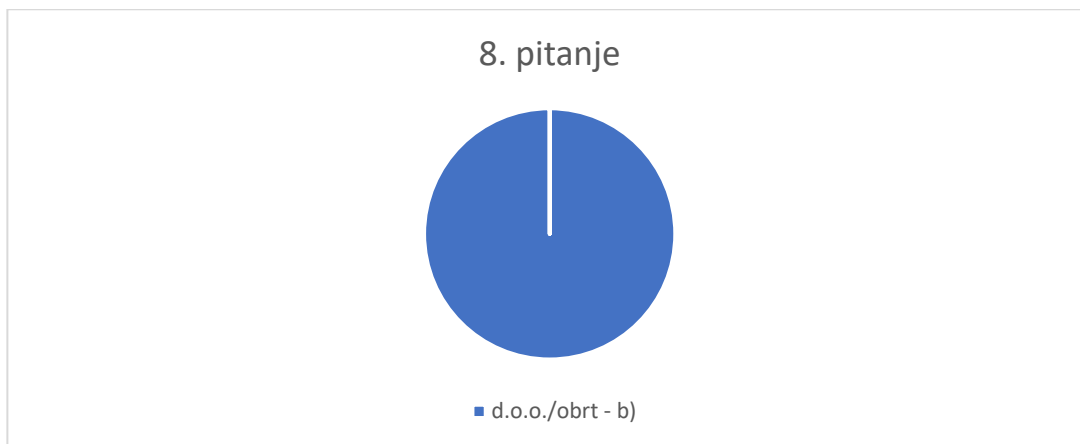
Izvor: Rollo-Flex, Thermia kamini d.o.o., prilagodio autor

Oba poduzeća su odgovorila kako je etika ključna prilikom pregovora. Nužno je misliti i na etiku kako se ne bi donosile odluke na štetu druge strane zbog dobrih poslovnih odnosa.

**8. Karakterizirate li slijepu ulicu krajem pregovora ili savladivu prepreku?**

- a) kraj pregovora,
- b) savladiva prepreka.

Graf 8. 8. pitanje



Izvor: Rollo-Flex, Thermia kamini d.o.o., prilagodio autor

Oba poduzeća su odgovorila da je slijepa ulica savladiva. Kao način rješavanja slijepe ulice naveli su međusobno poštovanje i uvažavanje zahtjeva druge strane kao jednim od ključnih faktora rješavanja slijepe ulice. Također kao još jednu metodu naveli su pružanje ustupaka.

**9. Imate li iskustva u međukulturalnom pregovaranju, ukoliko imate smatrate li ga težim oblikom pregovaranja?**

- a) smatram ga težim oblikom,
- b) ne smatram ga težim oblikom.

Graf 9. 9.pitanje



Izvor: Rollo-Flex, Thermia kamini d.o.o., prilagodio autor

Prilikom ovog pitanja može se uvidjeti razlika u odgovorima, d.o.o. ga smatra težim oblikom iz razloga što se pregovori odrađuju često sa državama gdje se ne poznaje jezik te su vidljive veće kulturalne razlike (npr. Francuska, Kina), dok obrt većinom pregovara na govornom području kojega znaju članovi pregovaračkoga tima te to uvelike olakšava pregovaranje.

**10. Smatrate li pregled pregovaračkog susreta važnim kao alatom unapređivanja pregovaračkih sposobnosti unutar Vašeg poduzeća?**

- a) smatram taj korak ključnim,
- b) ne smatram taj korak ključnim.

Graf 10. 10. pitanje



Izvor: Rollo-Flex, Thermia kamini d.o.o., prilagodio autor

Poduzeća su se složila kako je pregled pregovaračkog susreta važan te da se taj korak ne smije izbjeći. Ukoliko sve prođe dobro pregledaju se dobri koraci, no ukoliko se naiđe na probleme, istražuje se koji su uzroci i kako su se riješili isti.

## 15. ZAKLJUČAK

Kroz praktični primjer obrta Rollo-Flex, prošao sam kroz sve korake uspješnog pregovaranja, gdje su obje strane na kraju bile zadovoljnije. Kroz razgovor sa vlasnikom Rollo-Flexa, uvidio sam važnost motivacije u pregovoru, obrt Rollo-Flex je imao svoje ciljeve i zahtjeve u pregovorima sa neimenovanim partnerom iz Mađarske, koji je također imao svoje ciljeve i zahtjeve u pregovoru. Kroz određene korake počevši od same pripreme, tvrtka Rollo-Flex otišla je na pregovor, sa ciljanom skupinom proizvoda te sa ciljanim cijenama koje očekuje od svog dugogodišnjeg partnera, ciljane cijene se iznimno razlikuju od ponuđenih te dolazi do izrade strategije kako bi obje strane bile zadovoljne te ostale pri prvobitnoj motivaciji zbog koje su došli na sastanak.

Rollo-Flexa je odabrao suradnički pristup, kao i neimenovani partner iz Mađarske. Sami razlog odabira suradničkog pristupa zbog dugogodišnje suradnje te same važnosti u dobrim poslovnim i privatnim odnosima. Teži se “win-win“ ishodu pregovora zbog toga što obje strane moraju biti zadovoljene. Slijedi započinjanje pregovora, koje je teklo u izrazito opuštenoj i prijateljskoj atmosferi, svatko od strana pregovora je iznio svoje zahtjeve te su probali naći zajednički cilj u tome svemu, tvrtka Rollo-Flex imala je cilj ostati i dalje konkurentna djelom kontinentalne Hrvatske, a to je odgovaralo neimenovanom partneru jer do sada nisu imali nikakvih nesuglasica i problema vezanim sa tvrtkom Rollo-Flex te je cilj neimenovanog partnera bio ostajanje u dobrim odnosima sa pouzdanim partnerima poput tvrtke Rollo-Flex. Zbog atmosfere u kojoj su se nalazili obje strane su razmišljale razumno te su donijeli zaključak da obje tvrtke žele isto, ostati u dobrim odnosima i biti i dalje jedni od konkurentnih na tržištu.

Kroz fazu pogodovanja, vidljivo je po tablicama koje su navedene u praktičnom djelu da su obje strane izašle iz pregovora vrlo zadovoljne, jer su neke stavke išle u korist Rollo-Flexu, a neke u korist neimenovanom partneru, ključ pregovora su bili izuzetno veliki ustupci obje strane. Pregovori su zatvoreni u iznimno prijateljskoj atmosferi.

Kao zaključak anketnog upitnika može se shvatiti kako oba poslovna subjekta imaju sličan stav što se tiče ključnih faktora prilikom pregovaranja, kao što su win-win ishod, preferenca

pregovaranja na domaćem terenu, važnost verbalne i neverbalne komunikacije, važnost etike u pregovorima te ostale čimbenike.

Zaključak cijelog rada je da je motivacija ključ uspješnih pregovora, naravno postoje i neuspješni pregovori gdje je samo jedna strana zadovoljena, a druga nije. Važnost u pregovoru je ostati smiren i pribran neovisno o tome kako teče pregovor, najbitnije je sam cilj i svrha pregovora zbog kojih ste došli, ne treba pokazivati nervozu i napetost jer to druga strana izuzetno osjeti, nažalost teško je ostati pribran ako nešto ne ide kako ste zamislili, ali u glavi vam uvijek treba biti motivacija zbog koje ste došli. Kroz sve korake u procesu pregovora je važno slušati i drugu stranu, a ne samo pričati svoje i ne slušati nikoga, smirenim tonom i prijateljskom i profesionalnom atmosferom može se doći do zajedničkog dogovora, kao u primjeru obrta Rollo-Flex i neimenovanog partnera gdje su obje strane izašle sa pregovora, zadovoljne i ispunjene zbog razumijevanja i pozitivnog stava.



## Popis literature

1. Andrić, B., Šostar, M., Banožić, M. (2020) Application of E-Processes in Tourism Marketing. U: Proceedings of 31st DAAAM International Symposium  
doi:10.2507/31st.daaam.proceedings.001
2. Cohen, S. (2002) Negotiating Skills for Managers, McGraw-Hill
3. De Alwis, A., Šostar, M., Banožić, M. (2022) The Influence of E-HRM on Modernizing the Role of HRM Context. *Economies*, 10 (8), 1-13 doi:10.3390/economies10080181
4. Enis, B. M. (2005) Marketing Principle, Foresman&CO
5. Ferišak, V. (2006) Nabava: Politika-Strategija-Organizacija-Management, Vlastito izdanje, Zagreb
6. Hiltrop, J.M., Udall S. (1995) The Essence of negotiation, Prentice Hall, Hertfordshire
7. Hitt, W. (1990) Ethics nad Leadership: Putting Theory into Practice, 1990
8. Hosmer, L.T. (2003) The ethics of management, Boston
9. Karrass, G. (1985) Negotiate to close: How to make more successful deals, New York
10. Kellerman, J.L., Lewis, J., Laird, J.D. (1989) Looking and loving, *Journal of Research in personality*
11. Lewicki, R.J. (2009) Pregovaranje, Mate, Osijek
12. Lišanin, Tomašević, M. (2010) Profesionalna prodaja i pregovaranje, Zagreb
13. Lšanin , Tomašević, M.; Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N. (2019) Principi prodaje i pregovaranje, Zagreb
14. Manning, G.L., Reece, B.L. (2008) Suvremena prodaja, stvaranje vrijednosti za kupca, Mate, Zagreb
15. Micić, P. (1990), Kako voditi poslovne razgovore, Beograd
16. Nierenberg, J., Ross I. (2003) The secrets of Successful Negotiations, Duncan Bair Publichers
17. Nierenberg, G. (1973) Fundamentals of Negotiating, New York
18. Petar, S. (2001) Osnove uspješnog pregovaranja, Andromeda, Rijeka
19. Putnam, L., Wondolleck, J. (2003) Intractability: Definitions, dimensions and distinctions, Washington
20. Salanick, G.R., Pfeffer, J. (1977) Who gets power and how they hold on to it, *organizational Dynamics*
21. Segetlija, Z. (2009) Poslovno pregovaranje, Osijek
22. Siedel, G. (2014) Pregovaranjem do uspjeha, University of Michigan

23. Tudor, G. (1992) Kompletan pregovarač, Umijeće poslovnog pregovaranja, MEP Zagreb
24. Tudor, G. (2009) Veliki poslovni pregovori, MEP Zagreb
25. Watkins, M. (2002) Breakthrough business negotiations, Jossey-Bass, San Francisco
26. [http://www.poslovniforum.hr/management/osnove\\_pregovaranja.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/osnove_pregovaranja.asp)  
(pristup 8.3.2022.)
27. <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/top-10-negotiation-failures-of-2013/>  
(pristup 25.8.2022.)
28. obrt Rollo-Flex
29. Thermia kamini d.o.o.

## Popis slika

Slika 1.	Win-win; win-lose situacija	str. 4
Slika 2.	Kupnja u poduzeću	str. 6
Slika 3.	Glavni koraci u učinkovitoj prodaji	str. 7

## Popis tablica

Tablica 1.	Glavni izvori moći	str. 10
Tablica 2.	Neki od primjeri pitanja u pregovaranju	str. 14
Tablica 3.	Ciljane cijene	str. 30
Tablica 4.	Cijene dobavljača	str. 31
Tablica 5.	Ugovorene cijene	str. 32

## Popis grafova

Graf 1.	Pitanje 1.	str. 34
Graf 2.	Pitanje 2.	str. 35
Graf 3.	Pitanje 3.	str. 35
Graf 4.	Pitanje 4.	str. 36
Graf 5.	Pitanje 5.	str. 37
Graf 6.	Pitanje 6.	str. 38
Graf 7.	Pitanje 7.	str. 38
Graf 8.	Pitanje 8.	str. 39
Graf 9.	Pitanje 9.	str. 40
Graf 10.	Pitanje 10.	str. 40

## **IZJAVA O AUTORSTVU RADA**

Ja, **Kristijan Bertić**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom **Motivacija i potreba u procesu pregovaranja**, te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 08.09.2022.

---

(Kristijan Bertić)