

# Uloga pregovaranja u poslovnom odlučivanju

---

Stipe, Serdarušić

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:704461>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported](#) / [Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-15**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Stipe Serdarušić**

**Uloga pregovaranja u poslovnom  
odlučivanju**  
ZAVRŠNI RAD

**Varaždin, siječanj 2019.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Ime i prezime: Stipe Serdarušić**

Smjer: Poslovni sustavi

Br. indeksa: 43121/14-R

**Uloga pregovaranja u poslovnom odlučivanju  
ZAVRŠNI RAD**

**Mentorica:**

Izv. prof. dr. sc. Nina Begičević Ređep

**Varaždin, siječanj, 2019.**

*Stipe Serdarušić*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni/diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Stipe Serdarušić potvrdio prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

---

## **Sažetak**

Unutar rada su opisani i objašnjeni na primjeru pojmovi kao što su poslovno odlučivanje, pregovaranje, tehnike i strategije pregovaranja, ishodi pregovaranja, kako ishod pregovaranja utječe pojedinu situaciju. Svaki ishod pregovora započinje od samog planiranja pregovora, te su faze i elementi pregovaranja od velike važnosti za ishod. Na samom kraju rada nalazi se primjer iz prakse koji opisuje kupovinu automobila u Njemačkoj. Na tom primjeru je objašnjen proces pregovaranja u realnim uvjetima. Pregovaranje je komunikacija između dvije ili više strana koje pokušavaju doći do sporazuma. Unutar rada su opisani i ishodi pregovaranja kao što su: win-win, win-lose, lose-win, lose-lose. Rad sadrži i opis raznih oblika moći u pregovaranju, te opisuje svaki od njih.

### **Ključne riječi:**

poslovno;odlučivanje;pregovaranje;konflikt;komunikacija;sporazum;tehnike;strategije;moć;

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Definicija pregovaranja .....	2
2.1. Pregovaranje.....	2
2.2. Elementi procesa pregovaranja .....	5
2.2.1. Proces pripreme i planiranja.....	7
2.2.2. Diskusija i prijedlozi.....	8
2.2.3. Ponuda i sporazum .....	8
2.2.4. Elementi učinkovitog pregovaranja.....	9
2.3. Faze i elementi pregovaranja .....	11
2.4. Interesi u pregovaranju.....	12
2.5. Ishodi pregovaranja.....	13
2.6. Strategije i tehnike pregovaranja .....	16
3. Uloga pregovaranja u poslovnom odlučivanju .....	20
3.1. Poslovno odlučivanje.....	20
3.2. Moć pregovaranja.....	22
3.2.1. Politička moć u pregovaranju .....	23
3.2.2. Moć potrebe i moć veličine u pregovaranju .....	24
3.2.3. Moć znanja u pregovaranju .....	24
3.2.4. Legitimna moć u pregovaranju .....	25
3.2.5. Informacijska moć u pregovaranju .....	25
3.3. Strategije i taktike u pregovorima .....	26
3.4. Kulturne razlike u pregovaranju među narodima.....	28
3.5. Primjer pregovaranja u poslovnom odlučivanju .....	32
4. Zaključak.....	34
Literatura .....	35
Popis slika .....	37
Popis tablica.....	38

# 1. Uvod

Komunikacija je proces kojim sve započinje. Bez dobre komunikacije nema ni ostvarivanja određenih ciljeva i postizanja uspjeha. Naime, komunikacija se odvija između najmanje dva sugovornika bilo licem u lice ili putem drugih kanala (telefona, mobitela, e-maila i dr.). Iz komunikacije proizlazi pregovaranje kakvo god ono da bilo. Pregovaranje se smatra jednom o najstarijih ljudskih aktivnosti, a koristi se svakodnevno. Naime, istraživanje pregovaranje je počelo relativno kasno u akademskim vodama pa se tako prvi značajniji radovi u ovom području pojavljuju tek u kasnim 60-tim godinama. Nakon prvotnih istraživanja pregovaranje se sve više počelo pojavljivati kao predmet istraživanja od strane raznih teoretičara. S pregovaranjem se možemo susresti u svakom trenutku ili svakom aspektu života (obitelj, prijatelji, trgovina, radno mjesto i dr.). Međutim, pregovaranje je ipak najviše izraženo i važno u ekonomskom smislu, bilo da se nalazi na razini pojedinca, skupine, poduzeće ili čak države.

Nužno je obratiti pažnju na to da danas mnogu zaziru pregovore i što je najvažnije to je vjerojatno posljedica nedovoljnog poznavanja i razumijevanja samog procesa. U poslovnom svijetu pregovaranje je skoro pa najvažnije ispred njega može se staviti dobra komunikacija koja uzrokuje poslovne uspjehe. Dakako, u tu dobru komunikaciju ulazi samo pregovaranje. Kod pregovaranja u poslovnom svijetu potrebno je izaći kao pobjednik, ali ne nužno. Naime, nekada je poraz bolji od pobjede ili čak neki kompromis pa će svaka strana ostvariti dio svojih planova. Pregovarač koji je dobro pripremljen i iskusan može svladati svog protivnika neovisno o tome što nije možda u samom početku pregovora bio na povoljnoj poziciji. Pregovaranje i pregovarači u poslovnim „vodama“ vrlo često imaju težak zadatak. Naime, poduzeća si postavljaju visoke ciljeve koje je potrebno ispuniti na godišnjoj razini. Veliko poduzeće koje se bavi proizvodnjom proizvoda koje ima konkurenciju na tržištu (danas su to skoro svi proizvodi) mora se znati izboriti za svoje mjesto, a upravo tu prevladavaju vještine pregovaranja.

Kako bi se dobio i ostvario bolji uvid u ulogu pregovaranja u poslovnom odlučivanju kroz ovaj rad navodit će se tehnike pregovaranja, oblici pregovaranja, što se njime može postići, kako se ono priprema koje su mu karakteristike i dr. Kao izvori literature koristit će se znanstvena i stručna literatura te pokoji internetski izvor.

## 2. Definicija pregovaranja

Ovo poglavlje govorit će o tome što zapravo pregovaranje je, koje su karakteristike pregovaranja, kakvi su najčešći odnosi među pregovaračima. Ujedno, govorit će se i o elementima procesa pregovaranja, a oni će se i detaljnije razraditi. Isto tako govorit će se i o tehnikama pregovaranja koje su presudne ponekad za rezultate u pregovaranju zajedno s drugim brojnim čimbenicima.

### 2.1. Pregovaranje

Tudor (2009) kaže kako je pregovaranje *„komunikacijski proces dviju ili više zainteresiranih i razumnih strana kojim one pokušavaju naći zajedničko rješenje za svoje potrebe i interese.“* Iz ovoga se može uvidjeti kako je pregovaranje vrlo složen proces i da nam ga ova definicija i sve druge žele što više razjasniti. Ujedno pregovaranje se definira i kao *„jedna od najstarijih komunikacijskih vještina. „Pregovorima nastojimo na civiliziran način zadovoljiti svoje želje u situaciji kada druga strana kontrolira što mi želimo. Pregovaranje predstavlja akciju kojom jedna strana nastoji riješiti svoje potrebe posredstvom druge osobe uz njezin pristanak. Pregovaranje predstavlja stalnu interakciju i dijalog između pregovaračkih strana kako bi se našlo rješenje koje predstavlja maksimalnu korist za obje strane“* (Tudor, 2009:14).

Poslovni dnevnik (2016) poslovno pregovaranje definira kao integrirani dio poslovne i osobne svakodnevice s tim a se posve nesvjesno upuštamo u pregovore. Kvaliteta pregovaračkih vještina direktno utječe na kvalitetu poslovnih uspjeha, ali i života općenito (Poslovni dnevnik, 2016).

Fisher i Ury (1999) prema Slogar i Cigan (2012) govore kako je pregovaranje osnovno sredstvo postizanja onoga što želimo od drugih. Te ono za cilj ima postizanje sporazuma u situaciji kada pregovaračke strane imaju neke zajedničke, a neke suprotne interese.

Postavlja se pitanje zašto ljudi uopće pregovaraju, pa pregovaraju iz nekoliko razloga, a to su (Lewicky, Saunders, Barry, 2009:4):

- kako bi se dogovorili na koji način podijeliti ili razdijeliti neki resurs koji je ograničen kao što je zemlja, vrijeme ili imovina



- da bi kreirali nešto novo, odnosno stvorili nešto što nijedna od strana nema i ne bi mogla stvoriti sama
- kako bi riješili problem ili nesuglasice s drugom stranom

Upravo pregovaranjem ljudi si osiguravaju dodatne uspjehe ili neuspjehe sve ovisi o tome koliko zapravo truda ulože u proces pregovaranja i jesu li ili nisu u tome uspješni. Pregovori će biti najuspješniji onda kada su obje strane iz pregovora izašle zadovoljne, jer inače se veliki uspjeh u nekim situacijama može preokrenuti u neuspjeh. Sagledavši sve činjenice može se doći do zaključka kako je pregovaranje presudno u većini slučajeva. Onako kako se ispregovara tako bude.

Prema portalu Investopedia Pregovaranje je strateška rasprava koja rješava problem na način koji obje strane smatraju prihvatljivim. U pregovorima, svaka stranka pokušava uvjeriti drugog da se složi s njegovim ili njezinim stajalištem. Pregovarajući, sve uključene strane nastoje izbjeći raspravu, ali pristaju na neki oblik kompromisa.

Prema Elsevier B.V. poslovno pregovaranje je jedan od potpisnih dijelova gospodarske aktivnosti. Nitko ne bi porekao da uloga pregovora ima u planu rješavanje sukoba i dolazak do sporazuma. Svi sudionici imaju isti cilj, dobivanja zadovoljivih rezultata pod uvjetom zatvorenog i prihvaćenog dogovora. Kao pregovaranje na mikro razini u ekonomskom području, negativna i pozitivna strana pregovaračke strategije je ključni čimbenik upravljanja poslovnim pregovorima, što je ujedno i jedno od teških područja u istraživanju poslovnih pregovora. Bez obzira na to što se pregovori odvijaju u istoj kulturi ili međunarodnoj situaciji, pregovaračka strategija i vještina preduvjet su uspješnog pregovaranja. Kada sudionici opovrgnu ključne pojmove sporazuma, kako bi se postigao kompromitirani plan, ljudi moraju vjerovati u svoje vlastito pregovaračko iskustvo, znanje, autoritet i fleksibilnost.

Dolaskom do željenih rezultata pregovora te otklanjanjem sukoba sudionici su postigli svoje ciljeve. Sam proces pregovaranja dovodi do uspješnih i manje uspješnih pregovora, samim time pojedinac koji je sudjelovao u njima mora imati mentalnu stabilnost te prihvaćati sve ishode pregovora.

Portal Trainer Bobble upravo tvrdi da je jedna od najvećih prepreka na putu da netko postane uspješan u pregovorima mentalna barijera stvorena o važnosti stvarne rasprave. U osnovi, pregovaranje je razgovor dviju osoba ili skupina ljudi koji traže rješenje koje odgovara

objema stranama. Jednom kada možete smiriti živce i shvatiti ovo, vi ste pobjednik. Postati dobrim pregovaračem može značiti razliku između uspješne poslovne karijere i neuspjele.

Obje teorije tvrde da je poslovno pregovaranje veoma bitno u razvitku svakog pojedinca te da može uvelike pomoći svim sudionicima pregovora. Potrebno je pravilo voditi pregovore, te se također osloniti na iskustvo, ako ga pojedinac posjeduje. Ključni čimbenici poslovnog pregovaranja su pregovarači. Svaki od njih se oslanja na vještine i znanja koja posjeduje te to pokušava iskoristiti kako bi zadovoljio svoje ciljeve. Poznavanje određenih podataka odnosno posjedovanje informacija o suprotnoj strani također može biti ključno tijekom zatvaranja pregovora, a samim time može utjecati na poslovnu karijeru pojedinca. U poslovnom svijetu taj pojedinac može predstavljati svoju tvrtku, te time može također sudjelovati u razvitku i napretku iste. Rješavanjem sukoba dolazimo do sporazuma, te svi sudionici žele postići svoje interese ili interese kompanije koju predstavljaju, te svakako treba koristiti razne tehnike pregovaranja kako bi pregovori bili što uspješniji.

Prema Business Queenslandu pregovaranje je proces u kojem dvije ili više stranaka s različitim potrebama i ciljevima raspravljaju o nekom pitanju kako bi pronašli uzajamno prihvatljivo rješenje. U poslovanju, vještine pregovaranja su važne kako u neformalnim svakodnevnim interakcijama tako i u formalnim transakcijama kao što su pregovarački uvjeti prodaje, zakupa, pružanja usluga i drugih pravnih ugovora.

Dobri pregovori značajno doprinose poslovnom uspjehu, jer:

- pomoći vam da izgradite bolje odnose
- pružiti trajna, kvalitetna rješenja - umjesto loših kratkoročnih rješenja koja ne zadovoljavaju potrebe bilo koje strane
- pomoći u izbjegavanju budućih problema i sukoba.

Pregovaranje zahtijeva davanje i uzimanje. Trebali biste nastojati stvoriti uljudnu i konstruktivnu interakciju koja je obostrana korist. U idealnom slučaju uspješno pregovaranje je mjesto gdje možete napraviti ustupke koji vam malo znače, a davati nešto drugoj stranci koja im puno znači. Vaš bi pristup trebao poticati dobru volju, bez obzira na razlike u interesima stranaka.

Dobro pregovaranje ostavlja svakoj stranci zadovoljstvo i spremnost za ponovno međusobno poslovanje.

Ostanak u dobrim odnosima s drugom stranom u kasnijem poslovanju može dovesti do jednostavnijih i kvalitetnijih ponovnih pregovora. Kvalitetno odrađeni pregovori nam također rješavaju moguće buduće probleme, pred kojima se tvrtka može naći.

Will Kenton navodi da obilježja dobrih poslovnih odnosa uključuju povjerenje, lojalnost i komunikaciju. Uspjeh dugoročnih poslovnih odnosa ovisi o povjerenju, jer može potaknuti zadovoljstvo zaposlenika, suradnju, motivaciju i inovacije. Slično tome, lojalnost pomaže tvrtkama u stvaranju snažnih i trajnih odnosa sa zaposlenicima koji vraćaju tu vjernost pružanjem visokokvalitetnih usluga. To može rezultirati visokim zadovoljstvom kupaca i boljom prodajom, jer kupci obično plaćaju više za proizvode ili usluge kada drže tvrtku na visokoj razini. Svrha povjerenja i lojalnosti je dobra komunikacija, koja je ključna za upravljanje i optimizaciju unutarnjih i vanjskih poslovnih odnosa.

Tijekom pregovaranja potrebno je pokušati zadobiti povjerenje druge strane kako bismo mogli iznijeti svoje stavove i pokušati ostvariti svoje zamisli i želje. Također veoma je važno održavati kontakte radi postizanja dobrih poslovnih odnosa u budućnosti. Više kontakata često je jednako snažnijim poslovnim odnosima.

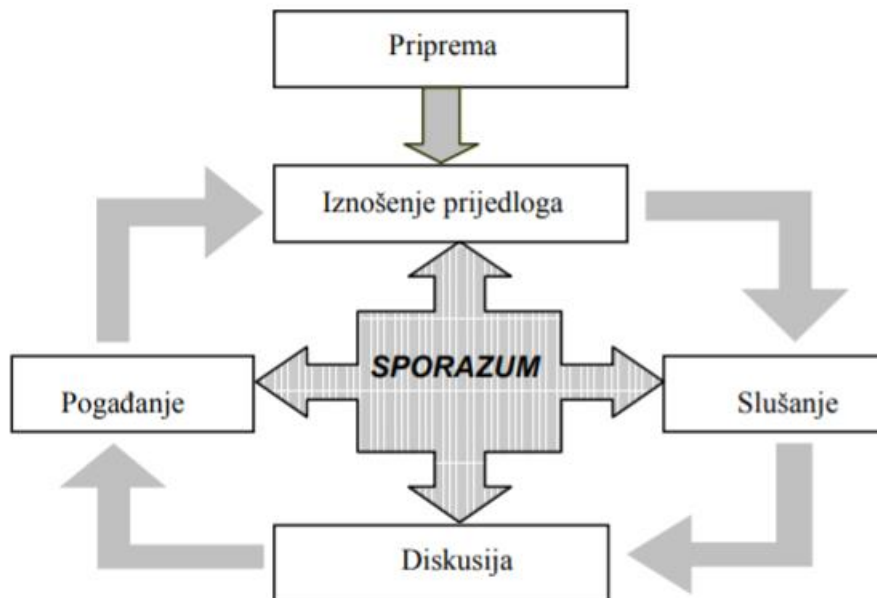
## **2.2. Elementi procesa pregovaranja**

Kvaliteta pregovora ukazuje na to da će različiti pregovarači na drugačiji način odgovoriti na pitanje što su to uspješni pregovori. Određeni pregovarači smatraju kako su dobri pregovori ostvarivanje prijateljskih odnosa s drugom stranom odnosno suprotnom dok netko opet smatra kako to nije uspjeh. Međutim nijedno od ovih stajališta nije točno. Sljedeća slika prikazuje detaljan i jasan proces pregovaranja i sam njegov tijek.

Na slici se vidi kako sve počinje pripremom zatim slijedi iznošenje prijedloga međusobno slušanje jedne i druge strane, zatim slijedi diskusija nakon toga pogađanje i opet iznošenje prijedloga, ali u cijelom procesu nalazi se sporazum. Proces pregovaranja ostavlja veliki trag pogotovo u poslovnom svijetu i ono ima veliku ulogu, a koja je to točno uloga slijedi kasnije u nastavku rada.

Kako je već ranije spomenuto ključna je priprema da bi se pregovori odvijali u pravom smjeru. Na pregovaranje se nikako ne dolazi ako priprema nije dobro i kvalitetno odrađena. *„Istraživanja su pokazala direktnu vezu između vremena provedenog za pripremu pregovora i*

uspjeha ostvarenog u procesu pregovaranja. Ovoj fazi pregovaranja pripisuje se oko 70% - 90% uspješnih pregovora“ (Tmašević, Lišanin, 2004:150).



Slika 1: Proces pregovaranja (Izvor: Lišanin, 2004:151)

Pregovaranje je proces koji je sastavljen od četiri faze, a one u konačnici dovode do konačnog sporazuma i ako želimo da proces pregovaranja bude uspješan, onda će nam svaka od sljedećih faza biti jednako važna (priprema i planiranje, diskusija, ponuda, sporazum).



Slika 2: Procesi pregovaranja (Izvor: prema Tomašević Lišanin MT, 2004)

Faza procesa pripreme i planiranja smatra se jednom od najvažnijih faza, iako je ranije spomenuto kako su sve faze jednake. U ovoj se fazi prikupljaju sve najvažnije informacije i utvrđuju se vlastite potrebe. Stoga, je vrlo važno da se dobro procijene potrebe i zahtjevi bilo poduzeća za koje se pregovara ili osobe same, ovisno o interesima.

### **2.2.1. Proces pripreme i planiranja**

U prvoj fazi, fazi pripreme i planiranja prikupljaju se sve raspoložive informacije i utvrđuju se vlastite potrebe, želje i mogućnosti. Naime, osim toga vrlo je važno da se pokuša što bolje procijeniti koje su to želje, potrebe i mogućnosti jer bez dobre procjene nema ni dobrih pregovora. Sve se mora dobro istražiti i proučiti kako bi se moglo doći do kvalitetne strategije. Uvijek je potrebno imati alternativne strategije koje će moći odgovoriti na bilo koji od scenarija jer naravno teško je predvidjeti što će se dogoditi i kada, a pogotovo ako dođe to nekih problematičnih scenarija. Ako je prva faza dobro isplanirana onda će kao rješenje doći scenarij poznat pod nazivom „win-win“. Što znači da će jedna i druga strana izaći iz pregovora sretne i zadovoljne.

Ulaskom u pregovore nedovoljno pripremljen dolazi do sljedećih scenarija (Lišanin, 2004):

- ne postavljaju se jasni ciljevi i ne mogu se procijeniti prijedlozi
- ne mogu se uvidjeti prednosti i nedostaci određenih pregovaračkih situacija i ne može se primijeniti najbolja strategija koja bi zadovoljila želje i potrebe
- ne može se vješto potkrijepiti argumentima vlastito stajalište
- pregovarači postaju zbunjeni

Svaki scenarij koji je prethodno spomenut može za posljedicu imati:

- oduzimanje vremena sebi i drugoj strani
- zauzimanja obrambenih stavova
- gubitak strpljenja
- stvaranje sukoba

Koliko traje planiranje nijedan od autora s kojima sam se susreo nije definirao točno. Pod pretpostavkom da svakome treba drugačija količina vremena i da nisu svi pregovarački susreti jednako zahtjevni, vrijeme koje je potrebno može biti vrlo različito. Tako da kada se radi o vremenu na umu je potrebno imati jedno, a to je da je ono dragocjeno i vrlo važno u svakom aspektu i da ga treba dobro utrošiti.

## 2.2.2. Diskusija i prijedlozi

Druga faza u kojoj brojni čimbenici ostavljaju utjecaj na sami proces pregovaranja, ali i na percepciju pregovaračkih strana. Naime u ovoj fazi dolazi do prvih susreta gdje se gledaju neverbalni i verbalni znakovi i ostavljaju prvi dojam. U ovoj fazi do izražaja dolazi komponenta koja je emotivna komponenta. Tu komponentu je kod pregovora nemoguće izbjeći i vrlo je važno da se ona može kontrolirati. Naime na prvom susretu gledaju se uvijek svi neverbalni znakovi kao što su (Gupta Neha, s.a.):

- odjeća
- izraz lica
- kontakt očima
- položaj ramena
- položaj ruku i noga
- pozicija i kretanje tijela

Ujedno Gupta Neha (s.a.) govori kako se 80% razumijevanja u komunikaciji pripisuje govoru tijela, a da 83% informacija mozak dobiva upravo kroz vizualnu prezentaciju, a slušajući pamti i primjećuje samo 11%. Iz prethodno navedenog jasno je vidljiva izuzetna važnost neverbalne komunikacije za vrijeme procesa pregovaranja. Pregovarači koji su iskusni vješto promatraju verbalne, ali i neverbalne znakove suprotnih strana, pa na temelju svih dostupnih informacija daju ustupke, mijenjaju strategiju pregovaranja i prilagođavaju svoje argumente itd.

Hercigonja (2017) kaže kako je diskusija proces u kojem se dvije strane dogovaraju oko mogućeg ishoda. Analizira se sve što se treba govoriti i o tome se diskutira, jer je zapravo unaprijed izneseno sve o čemu se želi govoriti u iznošenju prijedloga. U ovoj drugoj fazi svaka od pregovaračkih strana iznosi svoje konkretne prijedloge i vodi se rasprava o iznesenim stavovima. Nakon što su izneseni svi stavovi jedna i druga strana moraju razmotriti sva moguća prihvatljiva rješenja i dobiti uvidu u daljnje moguće ustupke ili korake koje mogu poduzeti. Obje pregovaračke strane zapravo moraju biti svjesne da ne pristaje na rješenja koja joj zapravo ne odgovaraju. Naime, puno je bolje ne ulaziti u pregovore ako se zna da se iz njih izlazi u znatno lošijoj poziciji nego što se ulazi (Tomašević Lišanin, 2004).

## 2.2.3. Ponuda i sporazum

U trećoj predzadnjoj fazi daje se konačna ponuda i onda mora biti pružena nakon dobro proučene i sagledane situacije. Naime, u cijelom procesu pregovaranja verbalna i neverbalna komponenta trebala bi imati značajan utjecaj na izradu konačnih ponuda. Tijekom cijelog

komunikacijskog procesa potrebno je bilo da osim slušanja pratimo i emotivno kretanje druge strane u komunikacijskom procesu. Ujedno potrebno je uvijek imati u vidu da se želi postići „win-win“ ishod jer će tada obje strane biti zadovoljne, ali se i stvara dobra podloga za buduće potencijalne pregovore. Temeljem svih dostupnih informacija koje su se prikupile u prethodnim fazama izrađuje se konačna ponuda koja se potom iznosi drugoj strani.

Posljednja faza u kojoj se može ostvariti sporazum. Ako s u ovoj fazi ne ostvari sporazum onda sve propada. Sporazum će se smatrati postignutim ako su sve strane tijekom pregovaračkog procesa ostvarile željeni ishod. Ako se ulazi u pregovarački proces potrebno je imati na umu već ranije spomenuti „win-win“ ishod, ali ponekad određena strana preuzima rizik i ne razmišlja o tome što želi druga strana. U tom trenutku uvijek može doći do destrukcije i prekidanja bilo kakvih sporazuma i pregovora, ali i postojećih ugovora. Ako su obje strane ostvarile željeni rezultat odnosno zadovoljile svoje želje i potrebe smatrat će se da je sporazum postignut. Hercigonja (2017) prema Dobrojević navodi kako u sklapanju ili dogovaranju sporazuma emocije mogu biti itekako presudne pa je potrebno paziti na to što bi moglo proizaći iz pregovora.

#### **2.2.4. Elementi učinkovitog pregovaranja**

Da bi pregovaranje bilo učinkovito moraju se poštivati i određena „pravila“. Pregovaranje vrlo često u poduzećima nije predvidljivo i relativno je rijetko prisutno u događajima s kojima se nastoje ostvariti neki posebni poslovi ili njima usko povezani interesi. Prilikom uspostave bilo strateškog ili bilo kojeg drugog pristupa pregovaranju u poduzeću vrlo je korisno da se vodi prijedlozima koje daju znanstvenici poput Jeffa Weissa koji tvrdi da pristup prema pregovaranju treba biti izgrađen na temelju prikladnih odnosa i da se treba dijelom barem temeljiti na većem broju životnih i poslovnih situacija. (Tomašević Lišanin, 2004)

Također Tomašević Lišanin (2004) navodi kako postoji pet sekvencijalnih i međuovisnih faza:

- 1) Prva faza je povezana s održavanjem i uspostavljanjem unutarnje harmonizacije i podražavajućih procesa . Na primjer za svako prodajno pregovaranje moraju se identificirati ključne odluke koje moraju biti odobrene ili donijeti više razine menadžmenta (same).
- 2) Druga faza je faza davanja naputaka i nedvosmislenih smjernica. Dakako nije dovoljno samo instruirati pregovarački tim o tome što je minimalno prihvatljivi ishod koji se mora ostvariti u pregovorima. Ovdje je važnije da pregovarači dobiju preciznije smjernice i

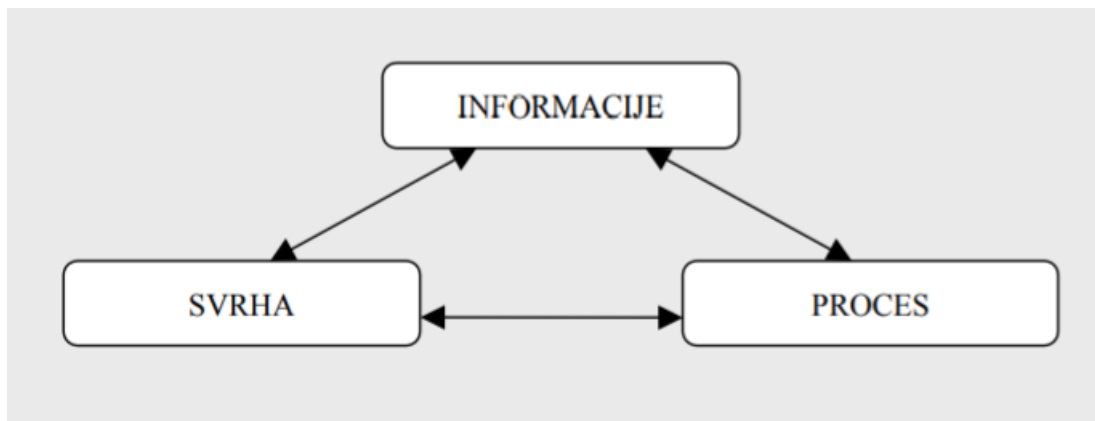
rigoroznija mjerila uspješnosti. Isto tako vrlo je važno da se naglase ciljevi koji su vezani uz odnose kojima se treba težiti za vrijeme pregovora.

- 3) U trećoj fazi se dolazi do konkretnih priprema i umjesto da pregovarače prepuste same sebi odnosno sami moraju pronaći put za svaku od postojećih situacija, brojna poduzeća koja su napredna imaju usvojene standarde i metode te sredstva za pregovaranje. Takva priprema se najčešće temelji na upotrebi suvremenih hardverskih i softverskih rješenja. Isto tako, u ove pripreme se mogu ubrojiti i prethodni sastanci te zajednički boravci ili izbivanja članova tima i drugih utjecajnih osoba.
- 4) Četvrta faza je zapravo faza pregovaranja. *„Čak i na mjestu događaja, kad strane već sjednu za pregovarački stol, moguće je poboljšati način vođenja pregovora. Pregovarači mogu uvijek imati uza se različite vodiče koji objašnjavaju standardne uvjete ugovora i savjetuju kada je u redu od njih odstupiti.“* Ovdje u ovoj fazi je zapravo moguće razviti i vlastite priručnike u kojima je zapravo sabrana određena vrsta mudrosti pregovarača koji su iskusni i na lakši način kako se ponašati u kojoj okolini.
- 5) Posljednja peta faza ona donosi reviziju zapravo dovodi do propitivanja pregovora koji su upravo okončani. U te se svrhe mogu razviti standardni obrasci kako bi se u njih upisivale lekcije koje su se naučile prilikom ostvarivanja učinkovitog ili neučinkovitog pregovaranja. Također, mogu se unositi i razne bilješke o tome kako se zapravo ponašala druga strana u određenim situacijama i slučajevima.

Da bi se ostvarilo učinkovito pregovaranje postoje i elementi za učinkovito pregovaranje, a to su (slika 3) (Tomašević Lišanin, 2004):

- informacije
- proces
- svrha





Slika 3: Elementi učinkovitog pregovaranja (Izvor: Tomašević Lišanin, 2004:149)

Na slici se vidi kako su međusobno povezani ovi elementi. Svaki element je obostrano povezan s drugim elementom, što znači da osim pružanja općenitih informacija ostvaruju se i povratne informacije. Svaka informacija mora ući u neki proces, a da bi ušla u proces mora imati svrhu, isto tako je i s procesom on također mora imati svrhu. Svrha mora biti dio neke informacije ili procesa da bi omogućila zajedno s preostalim elementima uspješno pregovaranje i pozitivnu ulogu pregovaranja u odlučivanju.

Vrlo važna komponenta svakog pregovaračkog sustava jest upravo uspješna komunikacija, a ona će omogućiti znatno bolje razumijevanje potreba i strategija dok s druge strane otvara te iste prostore za razmjenu mišljenja, ali i pronalaženje novih ideja, a posebice kreativnih rješenja (Tomašević Lišanin, 2004).

### 2.3. Faze i elementi pregovaranja

Lewicki sa svojim suradnicima navodi četiri koraka ili faze u kojima se provodi sami proces pregovaranja. Faze koje oni navode su:

- Utvrđivanje i definiranje problema – u ovoj fazi se određivanje problema smatra najtežim korakom u procesu pregovaranja. Utvrđuje se i definira problem koji se može provesti kroz nekoliko podgrupa:
  - Prva grupa je definiranje problema na način koji će biti prihvatljiv jednoj i drugoj strani
  - Druga grupa se odnosi na opisivanje problema imajući na umu sveobuhvatnost i praktičnost
  - Treća se grupa odnosi na definiranje problema kao cilja i utvrđivanje zapreka koje će omogućiti postizanje cilja

- Razumijevanje problema i otkrivanje interesa i potreba – to je ključ za postizanje sporazuma, obje strane moraju imati neko iskustva i znanja u tom području. Prepoznavanje interesa zapravo se svodi na poznavanje potreba druge strane i procjenjivanje rizika ako dođe do sporazuma. Interesi se najčešće nalaze u podlozi briga, potreba, želja i strahova koji potiču od pregovarača kako bi se zauzela neka pozicija ili stav.
- Smišljanje mogućih rješenja problema – prije nego što se uopće krene na ocjenjivanje i vrednovanje adekvatnog rješavanja problema potrebno je izbjegavati predlaganje rješenja koja idu više u prilog jednoj nego drugoj strani. Umjesto da se sumanuto brzo donesu rješenja koja neće biti toliko pogodna potrebno je razviti standarde kojima će se prilagoditi rješenja. *„To mogu biti pitanja na koja je potrebno odgovoriti prije nego se predloži rješenje: „Kako bi neutralna treća strana znala da smo pronašli rješenje?, Postoji li neki opravdani interes ili pozicija kojih se naše rješenje nije dotaklo?, Postoji li neki opravdani interes ili pozicija koje smo u našem rješenju odlučili zanemariti?“.* Nakon takvih postavljenih pitanja mogu se dati jasna rješenja koja onda idu u krajnjoj fazi procjene rješenja i odabira jednog od njih.“
- Procjena rješenja i odabir jednog od njih je korak u kojem se dolazi do traženja vrijednosti odnosno vrednovanje rješenja koje je predloženo. Sagledavat će se sve pozitivne i negativne strane i uvjeti tog rješenja.

## 2.4. Interesi u pregovaranju

Kada dolazi do pregovora najčešće obje strane imaju određene interese kojima će ostvariti neki svoj cilj ili ispuniti neku strategiju. Uvijek je potrebno imati na umu da druga strana isto nešto želi ostvariti.

Lewicki, Saunders, Barry (2009) navode kako postoje četiri vrste interesa, a to su:

1. sadržajni interes
2. procesni interes
3. interes za odnos
4. interes za načela

Sadržajni interes se odnosi na glavne teme kao što su ekonomska ili financijska pitanja u kojima se razgovara o cijenama ili ratama kao što je podjela resursa. Interesi popu takvih

mogu biti instrumentalnog karaktera. Strane taj interes drže relativno važnim zato što im pomaže u ostvarivanju drugih ciljeva ili zbog intrinzičnog karaktera.

Procesni interes ovisi o načinu na koji se vodi rasprava, jedna osoba uvijek može ustrajati na distributivnom pogađanju jer voli kompetitivna nadmudrivanja bilo u agresivnim ili tvrdim pregovorima. Dok druga strana može zapravo uživati u pregovaranju jer smatra da se je u prošlosti zapravo nije ništa pitalo i ona želi ostvariti pravo glasa u rješavanju nekog od važnih problema. Procesni interes pak može biti instrumentalni intrinzični kao i sadržajni.

*„Interes za odnos. Pokazuju da jedna ili obje strane smatraju međusobni odnos važnim i da neće raditi ništa što bi moglo ugroziti taj odnos“ (Hercigonja, 2017).*

Interes za načela se odnosi na različita načela koja određuju što je zapravo potrebno, što je ispravno, što je prihvatljivo, što se radilo u prošlosti, što je etično, a što nije i da li bi bilo dobro na isti način nastaviti raditi i dalje ili promijeniti nešto.

*„U postupku pregovora interesi dolaze u parovima ili u tetradama, ali nikad ne dolaze kao čisti, sami sadržajni interesi. Uvijek postoji nekakva kombinacija interesa između dvije pregovaračke strane. Pregovaračkim stranama može uz sadržajni interes biti od važnosti na primjer proces, odnos ili načelo u pregovaranju“ (Hercigonja, 2017).* Iz ovoga se može zaključiti da uvijek u pregovorima neovisno o tome sudjelovale dvije, tri ili pet strana postoji još najmanje jedna interesna koja ne sudjeluje direktno, već indirektno preko nekog od pregovarača.

## 2.5. Ishodi pregovaranja

Hercigonja (2017) navodi nekoliko ishoda u pregovaranju. Odnosno navodi četiri kombinacije. Ishodi mogu biti:

- win-win
- win-lose
- lose-win
- lose-lose.

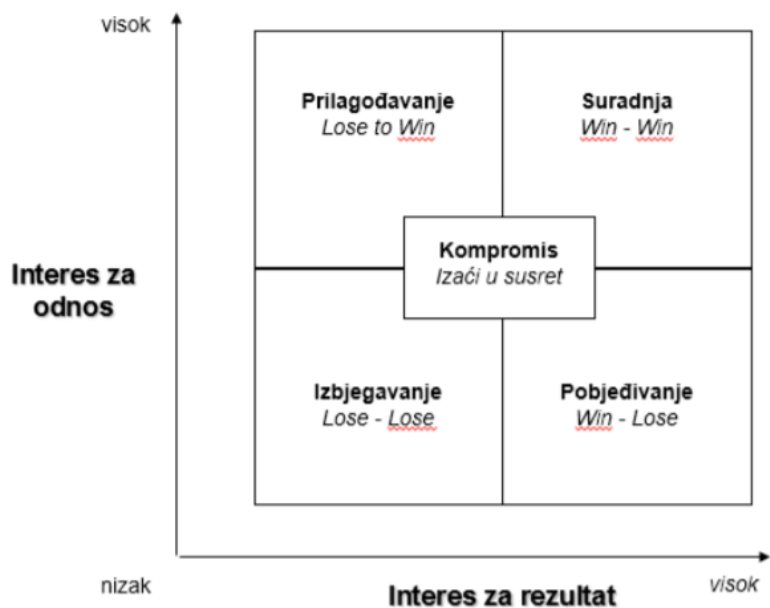
Tablica 1: Ishodi pregovaranja

	<b>Poduzeće A pobjeđuje</b>	<b>Poduzeće A gubi</b>
<b>Poduzeće B pobjeđuje</b>	Win-win	Win-lose
<b>Poduzeće B gubi</b>	Lose-win	Lose-lose

(Izvor: prema Hercigonji, 2017)

Hercigonja (2017) prema Rouse (2005) objašnjava na sljedeći način prethodno navedene ishode pregovaranja:

- a) **Win-win** je slučaj u kojem obje strane pobjeđuju. Ovaj ishod predstavlja način razmišljanja koji kontinuirano traži zajedničke koristi u svim međuljudskim odnosima. To je idealni slučaj za obje strane. S ovakvim rješenjima, sve uključene strane su zadovoljne odlukama i žele sudjelovati u aktivnostima, te stvaraju podlogu za ubuduće. Ima dovoljno za sve i uspjeh je zagarantiran svima.
  
- b) **Win-lose** je slučaj u kojem ja dobivam, a ti gubiš. Ovakav način interakcije zapravo predstavlja utrku u kojoj samo jedan može biti pobjednik, te ona nije baš poželjna. U svakom slučaju jedna strana će se naći uvijek u nepovoljnoj situaciji i to može biti uzrok novih problema, ali i samo prihvaćanje novog rizika.
  
- c) **Lose-win** je slučaj u kojem ja gubim, a ti dobivaš. U samoj suštini ova situacija je puno gora od situacije „Win-lose“, jer u svakom slučaju ne postoje nikakvi zahtjevi, standardi, očekivanja ni vizija, te je osiguran poraz . Ljudi koji ovako pristupaju međuljudskim odnosima u suštini žele da ih druga strana prihvati jer oni eto nemaju mogućnosti kakve ima druga strana, to jest žele se svidjeti drugoj strani tako što će poduzeti korake koji djeluju „jadno“, ali će možda tako ostvariti veći uspjeh od planiranog. Ovakvim se pristupom koriste oni kojima je važan dobar odnos s drugom stranom, bez obzira na to kakve će biti rezultat pregovora i posljedice pregovora.
  
- d) **Lose-lose** je slučaj u kojem su obje strane na gubitku. Kada se nađu dvije osobe s „win-lose“ načinom razmišljanja, rezultat će zasigurno biti ostvaren gubitak s jedne i druge strane. Neki od pregovarača se u pregovorima toliko koncentriraju na suparnika i svoje ciljeve, da postanu slijepi za sve osim za svoju želju da druga strana izgubi, čak iako to znači da i oni izgube. Naime, to može biti vrlo loše za poslovno odlučivanje jer se tu mogu ostvariti veliki gubici i uloga odlučivanja može biti presudna.



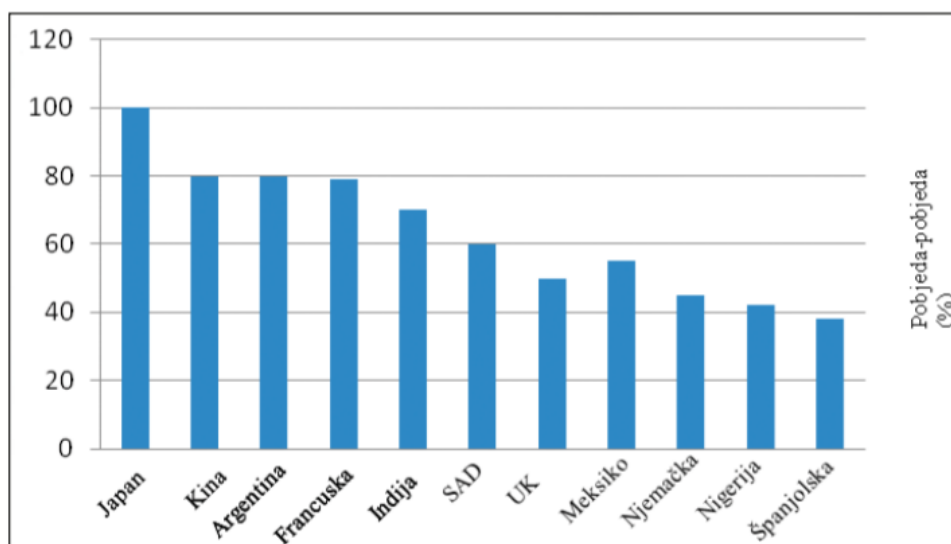
Slika 4: Ishodi pregovora (Izvor: Tonka Lončarević, 2016:15)

Na slici četiri prikazani su interes za odnos i interes za rezultat u odnosu na prethodno spomenuta četiri moguća ishoda u pregovaranju. Pregovarači koji primjenjuju ovu metodu metode moraju ciljati na zajedničke interese i pritom svesti sve razlike na minimum, što znači da se moraju (Walton, McKersie, 1965):

- baviti se potrebama svih strana, ne pozicijama
- razmjenjivati informacije i ideje
- smišljati mogućnosti u kojima obje strane mogu biti na dobitku te koristiti objektivne kriterije za standarde ponašanja i uspjeha

Win-win pregovarači, kao i uspješni poduzetnici, zapravo vide skrivene prilike u onome što mogu učiniti jedni za druge i to će iskoristiti. Neće biti pohlepni i uzeti sve sebi već učiniti dobro jedan drugome i tako sebi ostvariti dodanu vrijednost. Win-win slučaj zapravo usmjerava odnose i uloge među pregovaračima na višu razinu i time smanjuje tenzije tipične za pregovaranje.

Sljedeća slika prikazuje kakav je pregovarački stav u zemljama poput Japana, Kine, Francuske, Njemačke, Sjedinjenih Američkih država i dr. Naime radi se o grafikonu koji prikazuje u kojoj mjeri zagovaraju te zemlje stav poznat pod nazivom „Win-win“.



Slika 5: Pregovarački stav u različitim zemljama (Izvor: Hercigonja, 2017)

## 2.6. Strategije i tehnike pregovaranja

Prije donošenja strategije potrebno je odrediti ciljeve. Nakon što se odrede ciljevi može se reći da postoji nešto za što se pregovarač bori i tada se počinje razmatrati strategija koja će se koristiti kako bi se ostvarili prethodno zacrtani odnosno postavljeni ciljevi. Glavni koraci u procesu planiranja su (Levicky, Sanders, Barry, 2009):

- ciljevi
- strategija
- planiranje



Slika 6: Odnos među glavnim koracima prilikom procesa planiranja (Izvor: prema Lewicky, R., Saunders, D., Barry, B, Pregovaranje, 2009:103)

Nakon što su utvrđeni ciljevi od strane pregovarača, dolazi se do pitanja kako će se ostvariti željeni ciljevi. Naime, mora se imati na umu kako se strategija odnosi na cjelokupni

plan ostvarivanja ciljeva i slijed postupaka koji će u konačnici dovesti do ostvarivanja tih ciljeva (Levicky, Sunders, Barry, 2009).

Razlikuju se dva osnovna pristupa strategiji (Levicky, Sunders, Barry, 2009):

1. jednostran pristup strategiji
2. model dvostruke brige kao opisivanja pregovaračke strategije

Odabir koji je jednostrani odnosi se na onaj bez aktivnog uključivanja druge strana odnosno drugog pregovarača. U takvom pristupu ignoriraju se sve informacije o drugoj pregovaračkoj strani. Kako bi se za uspješno pregovaranje trebalo uključiti sve informacije o drugoj pregovaračkoj strani, tada se očekuje da će sve jednostrane strategije biti razvijene u smjeru koji uzima obzir utjecaj strategije koju je razvila druga strana.

Kako tvrdi Michiko Kuroda, stavite se u cipele druge strane. Nema ništa loše ako se držiš svojega. Ali ne biste trebali prelaziti svoja ograničenja, poput trošenja više novca ako kupujete kuću ili automobil. Zapamtite da i druga strana ima svoja ograničenja. Nema ništa loše pokušati vidjeti stvari iz perspektive druge osobe i zašto oni ne prihvaćaju vašu ponudu.

Model dvostruke brige podrazumijeva da je tu negdje i određena razina brige za postizanje vlastitih rezultata, ali da isto tako postoji i određena razina brige za rezultate koje će ostvariti druga strana. U ovom spomenutom modelu pregovarači moraju odrediti važnost i prioritet dvije dimenzije u sporazumu. Prema ovome modelu proizlaze četiri vrste početničkih strategija, a to su (Levicky, Sunders, Barry, 2009):

1. natjecanje
2. suradnja
3. prilagođavanje i
4. izbjegavanje

Koliko je zapravo važan sadržaj i odnosi prikazano je na sljedećoj slici.

		<b>Je li važan sadržaj?</b>	
		<b>DA</b>	<b>NE</b>
<b>Jesu li važni odnosi?</b>	<b>DA</b>	Suradnja	Prilagodavanje
	<b>NE</b>	Natjecanje	Izbjegavanje

Slika 7: Model dvostruke brige (Izvor: Academy of management Executive, Newsom, Walber B.)

Aktivne pregovaračke strategije su:

- suradnja
- prilagođavanje
- natjecanje
- izbjegavanje

Strategija suradnje prikladna je situaciji kada pregovarač misli da je veoma važno da se zadrži dobar odnos s drugom stranom, s time da je istodobno bitan i sadržajni rezultat, u ovoj pregovaračkoj strategiji smatra se kako će obje strane iz pregovaranja izaći kao pobjednici. Kod strategije prilagođavanja pregovarač(i) misle kako je odnos znatno bitniji od sadržajnog rezultata. U ovoj strategiji pregovarač može popustiti u pregovorima da bi druga ugovorna strana pobijedila jer ona smatra da je dobar odnos s drugom stranom bitniji od sadržajnog rezultata. U strategiji poput te primarni je cilj da se zadrži dobar odnos i zbog toga je pregovarač spreman čak i žrtvovati jedan od svojih sadržajnih ciljeva. Logika navedenog pristupa je u tome da pregovarač misli kako će u nekom od pregovora dopustiti da on izgubi, a druga strana ostvari pobjedu pa će se tako pobjeda i poraz izjednačiti (Levicky, Sanders, Barry, 2009).

Natjecateljska strategija podrazumijeva da je pregovaračkoj strani znatno važniji sadržajni ishod nego da se zadrži dobar odnos s drugom pregovaračkom stranom. Natjecanje se može opisati kao win – lose situacija. Pregovarači će u ovoj strategije pregovaranja biti spremni da poduzmu sve aktivnosti kako bi u pregovaranju postigli željeni sadržajni ishod. Upravo zbog toga odnos između pregovarača može biti značajno narušen. Strategija pregovaranja poput ove nikako nije prikladna u situacijama kada pregovaračke strane trebaju nastaviti suradnju i u budućnosti. Izbjegavanje je zapravo pasivna pregovaračka strategija.



Ova strategija može se primijeniti u slučaju kada se određene potrebe mogu zadovoljiti i ispuniti bez pregovaranja. Kod strategija izbjegavanja pregovarač može smatrati da pregovaranje nije vrijedno vremena, ali ni truda. Izbjegavanje se vrlo često koristi u slučajevima kada pregovarač ima neko alternativno rješenje. Ako je brže i lakše odabrati alternativu pregovarač se neće upuštati u pregovore, jer samim time sebi produžuju proces zadovoljavanja ciljeva i ostvarivanja planova (Levicky, Sunders, Barry, 2009).

## 3. Uloga pregovaranja u poslovnom odlučivanju

Poslovni svijet vrlo je kompleksan i zahtjevan ponekad je potrebno uložiti velike količine truda kako bi se zadovoljile i najmanje sitnice. U svakom poslovnom svijetu ljudi se susreću s poslovnim odlučivanjem, a donošenje odluka ponekad zna biti vrlo presudno. Da bi se ostvarili u današnje vrijeme izvanredni rezultati u poslovanjima poduzeća potrebno je održavati konkurentsku prednost i posjedovati određenu razinu moći. Da bi se to moglo potrebno je imati znanja o tome koja je zapravo uloga pregovaranja u poslovnom odlučivanju i što njoj pruža tu moć odlučivanja. Prije nego što se nešto više kaže o vrstama moći i kako one funkcioniraju napisat će se krati uvod u poslovno odlučivanje.

### 3.1. Poslovno odlučivanje

Za razliku od donošenja odluka i odlučivanja u privatnom životu poslovno odlučivanje je u većoj mjeri sistematično, i to zato što se odluke koje se donose, donese na veći broj članova neke organizacije. Što su razine odlučivanja veće to je aspekt odgovornosti veći, ali je i proces odlučivanja važniji jer se odnosi na veći broj zaposlenika nego što je to bilo na prethodnoj razini. Proces odlučivanja je stalan i on zahtijeva od osobe koja donosi odluku da potroši veliku količinu vremena na pripremanje i proučavanje mogućih rješenja kakva god da ona bilo. Ponekad se velike odluke donose baš kroz pregovaranja s drugom stranom (Sikavica sa sur. 1999).

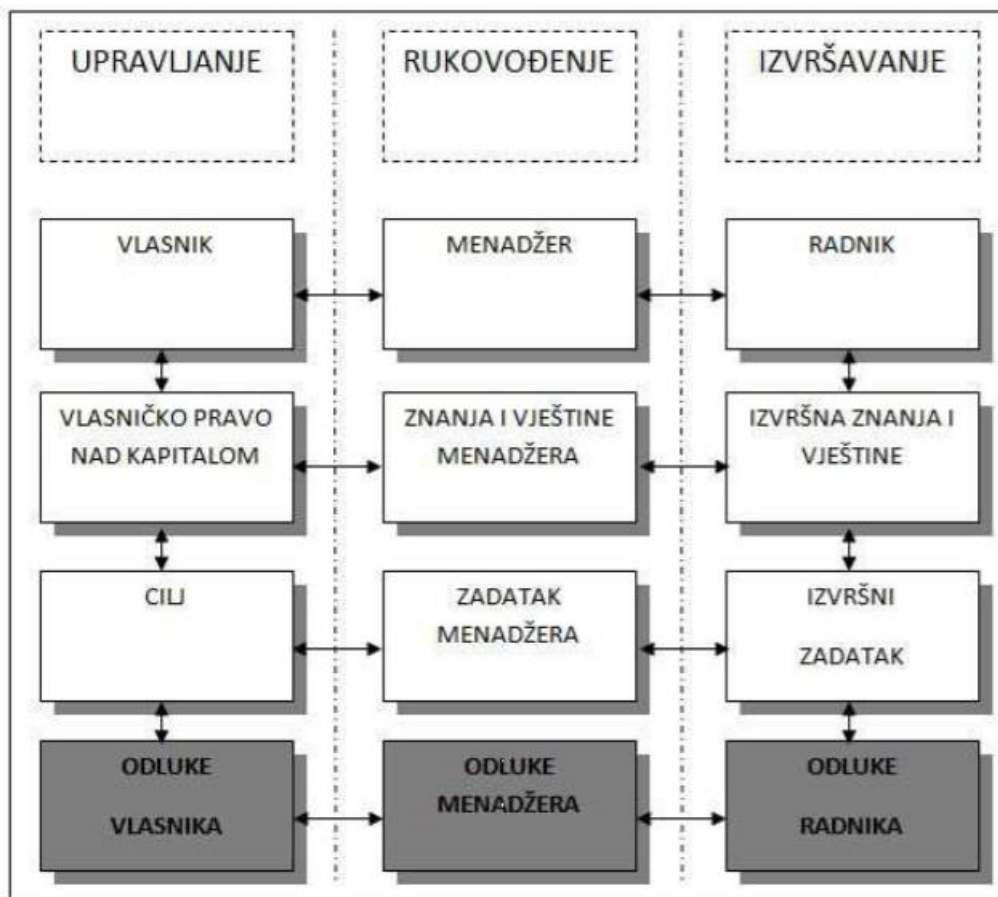
Za primjer se mogu uzeti proizvodno poduzeće A koje se bavi proizvodnjom limenki i proizvodno poduzeće B koje se bavi proizvodnjom neke vrste pića. Da bi poduzeće B moglo svoje piće prodavati potrebne su mu limenke poduzeća A. U većini slučajeva ova dva poduzeća će otvoriti pregovore u kojima će se govoriti o količini u kojoj će se kupiti i cijeni po kojoj će se limenke prodavati. U tom slučaju obje strane imaju interes iako se može reći kako poduzeće B ima veći interes nego A. Ovisno o tome kakvo je stanje na tržištu i koliko je hitna situacija poduzeće B mora biti oprezno kod donošenja svoje odluke kako ne bi pristalo na loše uvijete, jer ako pristane može uništiti cijelo poduzeće.

Menadžeri se prilikom donošenja poslovnih odluka susreću s brojnim i različitim problemima (Sikavica sa sur. 1999):

- prvi od svih problema najčešće je način pristupa u rješavanju određene situacije u organizaciji

- drugi je pak neizvjesnost situacije
- treći problem je analiza određenih aspekata (s koje strane je dobro analizirati)

Ono što je još važno kod pregovaranja i donošenja poslovnih odluka jest odnos između upravljanja, rukovođenja i izvršavanja. Naime, najčešće ne postoji veza koja je izravna između razine upravljanja i izvršne razine, već se između njih nalazi razina koja se bavi rukovođenjem odnosno menadžment koji donosi menadžerske odluke, a iz tih menadžerskih odluka proizlaze izvršne odluke koje su vrlo često rezultat nekog od pregovaranja.



Slika 8: Odnos između upravljanja, rukovođenja, odlučivanja i izvršenja (Izvor: Cerović, 2003:310)

Na prethodnoj slici prikazan je odnos između pojedinih razina u poduzeću i njihova povezanost sa samim procesom odlučivanja. Prilikom promatranja ove slike potrebno je imati na umu kako je pojam odlučivanja puno širi od pojma rukovođenja i da je izvršavanje skup izvršnih operacija koje su rezultat pregovaračkih odluka. Ujedno, izvršavanje je i nastavak same raščlambe zadataka koje menadžeri odnosno pregovarači u ovom slučaju imaju (Cerović, 2003).

Sljedeća slika prikazuje način odlučivanja u hijerarhijskoj organizaciji. Sve počinje s operativnim odlukama i svakodnevnim aktivnostima na nižoj razini menadžmenta koje se zatim pretvaraju u organizacijske odluke i diferencijalnu integraciju, a institucijske odluke i strategija odnosa između organizacije i okruženja nalazi se u vrhovnom menadžmentu. Svaka od ovih razina mora svakodnevno vršiti razna pregovaranja koja ostavljaju utjecaj na donošenje odluka.



Slika 9: Razine donošenja odluka (Izvor: prema Lewicky, Sunders i Barry 2009)

### 3.2. Moć pregovaranja

Moć pregovaranja ili pregovaračka moć je sastavni dio svakog poslovanja i svake politike poduzeća. Uloga koju moć posjeduje, a kako je ona dio uloge pregovaranja može biti od velikog značaja i koristi ako se upotrebljava na ispravan način. Ako bilo koja od strana posjeduje moć, treba to i pokazati jer će joj to omogućiti dodatnu prednost, ako je nema trebalo bi što bolje zakamufilirati tu činjenicu kako suprotna strana se ne bi osjećala superiornije i jače pa to iskorištavala. Postoje različiti oblici moći, a nešto više o njima u nastavku rada.

Koprek (1994) kaže kako je moć predstavlja snagu, a snaga zapravo i jest mogućnost da obuhvati sve i nadvlada ništavilo. Moć se kao takva može mjeriti i to se vrši u onom trenutku kada se biće susretne s drugom stranom ili obrnuto Lewicky, Sunders i Barry (2009). ističu kako moć može biti u dvije vrste:

- 1) moć kojom se vlada i dominira i uspijeva se kontrolirati druga strana (moć nad)
- 2) moć koja se koristi za suradnju s drugom stranom (moć s)

*„Osoba u nekoj situaciji ima moć (situacijska moć) u onom stupnju u kojem u toj situaciji može postići ono što želi (ciljevi, želje ili potrebe). Moć je odnosni koncept, ona nije u pojedincu nego u njegovom odnosu s okolinom. Stoga je moć pojedinca u određenoj situaciji određena osobinama situacije jednako kao i njegovim vlastitim osobinama“ (Lewicky, Sunders i Barry, 2009:186).*

Neke vrste moći koje postoje prema Poljičaku (LVI) su:

1. Moć zasnovana na položaju
2. Moć koja je zasnovana na temelju posjedovanja informacija
3. Moć koja se temelji na ovlaštenju za dodjelu nagrada
4. Moć koja se temelji na zasnovanim vezama i poznanstvima
5. Moć koja se temelji na izvršenom nadzoru nad dnevnim poslovima (radom)
6. Moć koja je temeljena na ovlaštenju za kažnjavanje
7. Moć koja se temelji na osobnoj moći
  - a. Apsolutna pregovaračka moć
  - b. Relativna pregovaračka moć
8. Moć koja ima temelj iz nadzora nad simbolima i značenjima

Prema Richardu Harrochu postoji petnaest taktika za uspješno poslovno pregovaranje.

Neke taktike koje je izdvojio su:

1. Slušajte i shvatite pitanja i stajališta druge strane
2. Budi spreman
3. Držite pregovore profesionalnim i uljudnim
4. Nikada nemojte prihvatiti prvu ponudu
5. Uzmite pomoć najboljih savjetnika i odvjetnika
6. Pitajte prva pitanja
7. Vrijeme je neprijatelj mnogih pregovaranja

### **3.2.1. Politička moć u pregovaranju**

Babić, Gorenc, Sajko (2001) govore kako je politika sastavni dio života svake osobe koja se bavi pregovorima, a pogotovo unutarnja politička pitanja. Kod vanjskih političkih odnosa nešto je ipak drugačije, oni su isto dobrodošli, ali samo ako idu na ruku strani koja ih koristi, što i nije uvijek slučaj. Politička prilika između neke zemlje može stvoriti vrlo dobre

temelje za dobre pregovore. Međutim ako su politički odnosi između dvije države na prijateljskoj bazi, opet postoje činjenice na koje se mora paziti i bilo bi dobro kada bi pregovarači iskazivali ponos na svoju zemlju i politička rješenja u njoj, a da pritom se ne analiziraju rješenja i politička moć druge strane.

Ako među pregovaračima dođe do ozbiljnih političkih pitanja koja su usko vezana uz sami predmet pregovaranja to može, ali ne nužno stvoriti problem. U slučaju da se baš mora govoriti o politici, s tim da jedna pregovaračka strana to ne želi potrebno je saslušati mišljenje druge strane i svejedno pokazati zanimanje za politička rješenja koja nudi njihova država. (Babić, Gorenc, Sajko, 2001)

### **3.2.2. Moć potrebe i moć veličine u pregovaranju**

Kod ovog oblika moći dolazi do toga da osoba kojoj posao znatno više treba ulazi slabija u pregovore i druga strana automatski dobiva dodatnu moć odnosno jačinu. Samim time druga strana dobiva uvid u to što suprotna strana treba i zna kako njome upravljati. Vrlo vješto može jača strana iskoristiti slabosti slabije strane. Strana koja je slabija vrlo često se može pronaći u situaciji da mora prekinuti pregovore jer nema dovoljno moći da bi išta učinila (Česnovar, 2004).

Kod moći veličine nije važno da li je ona financijska, pravna, tržišna ili samo psihološka. Strana koja posjeduje bilo koju od ovih moći ulazi u pregovore s velikom prednošću. Strana koja ju posjeduje ne bi se trebala razbacivati sa spomenutom moći već bi trebala na pažljiv i lukav način to i iskoristiti. U ovom slučaju slabija strana mora puno više paziti i gledati kako bi uspjela iskoristiti sporost i neopreznost protivnika. Upravo to je jedino što joj i preostaje s obzirom na to da je moć veličine vrlo važan i značajan čimbenik kod uspješnog pregovaranja. Upravo moć veličine ima veliku ulogu u pregovaranju, ali i kod donošenja odluka. Ujedno potrebno je brzo i promišljeno reagirati te probati drugu stranu eliminirati tako što će joj se onemogućiti brzo snalaženje (Česnovar, 2004).

### **3.2.3. Moć znanja u pregovaranju**

Oblik moći koji je ogroman, ali ono što je još veće od moći znanja je moć neznanja. U pregovorima ako jedna od strana uhvati svojeg suprotnog pregovarača u neznanju to osobi se ne piše dobro i ona će se teško izvući. Upravo zato je dobro vršiti pripreme prije pregovaranja. Znanje je integriranje podataka kojima čovjek raspolaže i samim time to je sposobnost koja omogućuje da se podaci koji su potrebni pronađu na odgovarajućem mjestu. Uz vještine

znanje je jedna od pretpostavki koje su važne za dobro obavljanje posla u svakom slučaju, ali i za pregovore. Kada jedna strana posjeduje veće znanje od druge strane, uvijek će strana s više znanja biti u prednosti i moći će diktirati svoju politiku poslovanja (Česnovar, 2004).

Kada se dogodi situacija u kojoj će jedna strana imati više znanja i moći od druge, tu se može uvidjeti kako je uloga pregovaranja u poslovnom odlučivanju ogromna. Naime, posjedovanjem znanja jača strana si je osigurala dobivanje pregovora koji su možda baš ključni za daljnji razvoj poduzeća.

### **3.2.4. Legitimna moć u pregovaranju**

Ovaj oblik moći je jedan od najčešće i najviše korištenih oblika moći. Dobar položaj na primjer kada se radi o službenim grupama ili organizaciji zapravo daje povoljne uvjete za procese pregovaranja. Položaj vlasti omogućuje moć nagrađivanja i prisile. Kako bi bilo jednostavnije za shvatiti ova moć se zapravo temelji na formalnim pravima koje netko ostvaruje na temelju položaja na kojem se nalazi, odnosno temeljem ovlasti koje mu daje taj položaj. Moć koja zapravo izvire iz autoriteta, ali nikad iz sile. Važno je spomenuti kako ovaj oblik moći ne proizvodi nasilje (Barbić, Gorenec, Sajko, 2001).

### **3.2.5. Informacijska moć u pregovaranju**

Moć poput ove dolazi iz mogućnosti pristupa određenim informacijama. Strana koja posjeduje informacije može na vrlo jednostavan način učiniti da druga strana postane o njima ovisna i tako njome upravljati. Ako jedna strana posjeduje informacije koje su kritične i bitne za konačni rezultat pregovora i zatim ih iznese drugoj strani, druga strana ostaje samo na dvije opcije, a to je (Barbić, Gorenec, Sajko, 2001):

- 1) Prihvatiti uvjete
- 2) Prekinuti pregovore

Posjedovati pravu informaciju u pravo vrijeme je definitivno formula za ostvarivanje uspjeha u pregovorima. Naime, informacijama u procesu pregovaranja se samo potvrđuje koliko je važna uloga pregovaranja kod donošenja poslovnih odluka. (Barbić, Gorenec, Sajko, 2001) Ukoliko, pregovarač koji mora donijeti važnu poslovnu odluku se nije dobro pripremio i sakupio sve potrebne informacije može doći do donošenja pogrešnih odluka ili prisilnog prihvatanja rješenja koje nije ispravno. Sve to samo zato što osoba nije bila dovoljno pripremljena, a pregovori su bili od velike važnosti.

### 3.3. Strategije i taktike u pregovorima

Već se nešto ranije pričalo o strategiji u pregovorima, ali ne konkretno. Naime strategija sama po sebi označava umijeće i znanost upotrebe gospodarskih, psiholoških, vojnih i političkih snaga koje se nalaze u nekoj državi. U poslovnom svijetu strategija bi se mogla definirati kao umijeće upotrebe svih prethodno spomenutih snaga, ali s ciljem da se pruži podrška u ostvarenju unaprijed postavljenih gospodarskih ciljeva (Vukmir, 2001).

Uz pomoć strategija i taktika se ojačava uloga pregovaranja kod donošenja poslovnih odluka. Naime, iako netko od pregovarača možda ima dobre pregovaračke vještine potrebno je da se koristi ponekad i nekom od tehnika uz svoju strategiju kako bi ostvario uspjeh u pregovaranju i donio dobru poslovnu odluku.

Taktike koje su danas poznatije i koriste se u pregovorima su (Barton Stark, 2004, Hercigonja, 2017):

- Dobar momak/loš momak
- Grickanje pogodbe
- Razliku podijeli
- Bit će Vam žao
- Ultimatum
- Salamina
- Je li to Vaša zadnja ponuda?
- To nije dovoljno dobro
- Suosjećam s Vama
- Posljednja ponuda

Tehnika ili taktika dobar momak/loš momak je ta koja zapravo služi kako bi se druga strana zavela u zabludu. Ova tehnika zapravo spada u grupu prljavih taktika pregovaranja. U praksi je ova taktika poznata kao ona kod koje pregovarač s jedne strane želi dobiti postupak i uvodi neku treću stranu koja igra ulogu lošeg momka koji nije prijateljski oraspoložen i s ničime u procesu pregovora se ne slaže. Generalno gledano ništa mu ne paše. S druge strane pregovarač igra ulogu dobrog momka i prikazuje se kao strana koja je spremna na razumijevanje i suradnju. Stvaranjem takvog pozitivnog utiska moguće je postići pritisak samo kako bi se izbjeglo potpuno sukobljavanje strana (Hercigonja, 2017).



Grickanje pogodbe je taktika u koja se koristi kao pregovori koji su privedeni kraju već. „Taktička metoda „grickanje nagodbe“ je ujedno i pametna metoda jer u velik broj slučajeva druga strana teško odbija ovakav zahtjev posebice onda kada je zadovoljna s prije sklopljenom nagodbom. No u dosta slučajeva ovakva tehnika pregovaranja može štetno djelovati na ishode pregovora. Upuštanjem u ovakvu tehniku, pregovarač se upušta u velik rizik jer taj posljednji zahtjev može biti presuđujući čimbenik u raskidanju ili odustajanju od pogodbe“ (Hercigonja, 2017).

Posljednja ponuda je taktika koja stavlja suprotnu pregovaračku stranu u pat poziciju pa tako zbog nemogućnosti izbora prisiljava drugu stranu da prihvati ponudu. Baš kao i kod taktike grickanje pogodbe ova taktika podrazumijeva prihvaćanje golemog rizika pregovarača jer on ujedno sadržava i opasnost od raskida ugovora (Hercigonja, 2017).

Razliku podijeli je taktika koja se smatra jednom od najčešćih u pregovaranju. Koristi se najviše u pregovaranju oko cijena. Kada dođe do toga da obje strane iznesu svoje zadnje ponude, a razlika između njih je prevelika. Strana kojoj to više odgovara će predložiti da se ta razlika podijeli. Ako pregovarač želi da mu potez uspije mora voditi računa o umjerenosti razlike i mora razmišljati o zadovoljavanju potreba s jedne i s druge strane (Barton Stark, 2005).

Taktika „Je li to Vaša zadnja ponuda?“ je ona koju upravo iskusni pregovarači imaju u navici koristiti, a što je zapravo jako dobro. Iako djeluje kao naizgled jednostavno pitanje, zapravo je začuđujuće koliko ona utječe na drugu stranu. Druga strana počinje misliti kako je izrekla nešto loše ili kako nešto nije u redu s ponudom koju su dali i u velikoj većini slučajeva se predomišlja. Kod ove taktike se zapravo ovim toliko naizgled jednostavnim pitanjem može promijeniti i izmijeniti cijela situacija (Barton Stark, 2003).

Taktika „To nije dovoljno dobro“ je također jedna od onih koje na izgled djeluju vrlo jednostavno, ali se s njom može zapravo jako puno dobiti. Nakon što je druga strana iznijela svoju ponudu, a pregovarač smatra da ona može biti još bolja tada se može poslužiti upravo tim riječima „To nije dovoljno dobro“. Nakon toga potrebno je dati vremena drugoj strani da promijeni svoju ponudu i iznese je ponovno (Barton Stark, 2003).

Suosjećam s vama je još jedna od zanimljivih taktika koja se koristi kako bi druga strana pomislila da stvarno osjećate što i ona i da razumijete njezine ili njihove osjećaje, ciljeve i potrebe. Ako pregovarač misli da ne razumijete on će sagraditi zid i pregovori će trajati i do

nekoliko puta duže. Međutim rezultati koji se očekuju trebali bi biti znatno bolji (Barton Stark, 2003).

### **3.4. Kulturne razlike u pregovaranju među narodima**

Ovo pod poglavlje govorit će o kulturnim razlikama u pregovaranju među pregovaračima različite narodnosti. Naime, pregovaranje u svakoj zemlji funkcionira, odnosno ima drugačiju može se reći ulogu. Također, ovim poglavljem će se prikazati uloga pregovaranja u poslovnom odlučivanju u različitim zemljama. Svaka zemlja pregovaranje tumači na drugačiji način i najčešće s istom svrhom.

Prema J. Emilio Carrillo kultura je definirana kao zajednički sustav vrijednosti, uvjerenja i naučene obrasce ponašanja i nije jednostavno definirana etnicitetom. Kultura je također oblikovana čimbenicima kao što su blizina, obrazovanje, spol i dob. U malim interaktivnim grupama sudionici se osvrću na svoje vlastite kulture i kako one utječu na njihove osobne perspektive.

Razni nesporazumi između pregovarača mogu nastati i kao jedna od posljedica kulturalnih razlika među njima. Svaka sredina na drugačiji način doživljava nešto što je možda smiješno, opasno, opuštено, nepristojno i sl. Iako se u današnje vrijeme poslovni svijet svakodnevno globalizira, kulturalne razlike među narodima su i dalje vrlo izražene. Kulturalne razlike zapravo nastaju kao posljedica dugogodišnjih običaja ili tradicije i nije ih tako lako promijeniti. Ako se ne pridaje dovoljna pažnja kulturalnim razlikama, rezultat pregovora može biti vrlo ugrožen. Naime, nemaju sve kulture jednake običaje i druga strana se može osjećati povrijeđeno ako se ne poštuju njezini barem osnovni običaji. Upravo tu se može ugroziti uloga pregovaranja kod donošenja odluka u poslovnom svijetu.

Samovar i suradnici, (2010.) smatraju da je poznavanje činjenica date zemlje s kojom se upušta u poslovni odnos bitno i od velike važnosti te da se uglavnom odnosi na:

- puno ime države
- glavni grad države
- ime predsjednika države
- korisno je poznavati vjeru i vjerske običaje
- državne i vjerske praznike
- kulturne razlike u prehrani
- statističke podatke o najvažnijoj gospodarskoj grani i grani djelatnosti

- kratku povijest i geografiju.

Osnova neuspješnog pregovaranja je u:

- nedovoljnom razumijevanju da postoje različiti načini razmišljanja
- nedovoljnom poznavanju i poštovanju zemlje s kojom se posluje
- nedovoljnom poznavanju procesa donošenja odluka kao i međuljudskih odnosa
- nedovoljnoj procjeni neophodnog vremena za pregovaranje.

Mnogi ljudi prilikom ulaska u pregovore s ljudima drugih nacionalnosti ne razmišljaju o mogućim poteškoćama na koje mogu naići prilikom razgovora s osobom. Poznavanje punog imena države, vjerskih običaja, osnovne povijesti države, te kulturoloških razlika između država može dovesti do neugodnih situacija, te izazivanja neželjenih posljedica, kao što su neuspješni pregovori.

Kod Amerikanaca sve je podređeno osnovnom motivu. Posjeduju veliko iskustvo u poslovima u koje se opuštaju i nisu skloni mijenjanju tehnologije koju koriste za pregovaranje i ugovaranje. Uvijek su orijentirani na cilj, iako posjeduju određenu dozu humora u sebi. Amerikancima ako se ne sviđa potencijalni partner, napuštaju ga bez ikakvih problema. Kod pozivanja svojih suparničkih pregovarača na ručak, očekuje se nastavak pregovora za tim ručkom. Naime, za razliku od Amerikanaca Hrvat kad pozove na ručak, najčešće se neće govoriti o poslu i ručak traje znatno duže nego u regularnom poslovnom svijetu (Barbić, Gorenc, Sajko, 2001).

Za primjer kulturalnih razlika uvijek je dobro uzeti Kineze jer se najčešće nalaze na drugoj strani svijeta i imaju u potpunosti drugačije kulturne običaje u pregovorima od svih. Kinezi u svojem dugom kulturnom razvoju ipak nisu još uvijek razvili i izgradili stabilan pravni sustav. Naime, posljedica tome je nerazumijevanje uloge prava i ugovornih obveza. Prema Peter Nixon, Kinezi veliki naglasak stavljaju na načelo prijateljstva i nacionalnog razvoja. Principe kao što su ti Kinezi shvaćaju zaista ozbiljno i očekuju od svojih potencijalnih partnera da isto tako poštuju te principe i načela. Vrlo često će doći do isticanja da nije potrebno sastavljati duge ugovore i da se neke stvari podrazumijevaju. Stav pojedinca poput ovog je zapravo dokaz da nedostaje iskustvo u pregovorima i da postoji strah od riječi koje su napisane (Barbić, Gorenc, Sajko, 2001).

Međutim, kod Kineza ako bi došlo do pravnog spora, oni bi se usudili tvrditi kako toga nema u ugovoru i kako se toga nisu dužni držati. Zapravo Kinezi vjeruju u to kako će ima prijateljstvo pomoći da uspiju zadovoljiti svoje potrebe i da će na račun njega dobiti određena popuštanja. Kinezi uvelike poštuju forma i hijerarhiju, ali zato u pregovorima s njima se nikada ne prelazi odmah na stvar već se kreće s upoznavanjem članova pregovaračkih timova (Barbić, Gorenc, Sajko, 2001).

Kada se ulazi s Japancima u pregovore potrebno je imati na umu kako se izražavaju, jer oni su vrlo često pristojni. Karakteristika kod Japanaca koja je važna jest da oni izbjegavaju reći neku lošu vijest, tako da će vrlo često „njihovo“ možda ili „razmislit ćemo“ zapravo znači „ne“. Japanci zapravo prednost daju pred osobnim kontaktom i uvijek napominju dugoročnu suradnju, u pregovorima s njima potrebno je biti „naoružan“ strpljenjem. Kod njih pregovori dosta dugo traju. Također, imaju sustav koji je razvijen pod imenom „Ringi“, a zapravo se sastoji od slojevitog rješavanja nekog problema (Barbić, Gorenc, Sajko, 2001).

Brojni pojedinci ili grupe daju slično mišljenje o predmetu koji je trenutno aktualan, a kao posljedica ovog sustava Japanci uvijek dolaze u velikom broju na pregovore. Glavnu riječ ipak ima samo jedan pregovarač, dok ostali pomno prate i bilježe što se dešava. Najčešće kod početnih kontakata s japanskim poduzećima potrebno je proći postupak koji nosi naziv „Aisatus“ koji ima značenje „pozdrav“. Ovaj postupak se sastoji od posjete visokog predstavnika japanskom poduzeću kako bi se upoznao. Na pregovore odnosno sastanke Japanci vrlo često nose male poklone, a kod Japanaca veliku ulogu igraju posjetnice. Naime, za njih se posjetnice moraju davati i primati s obje ruke. Također, posjetnicu se nikada ne smije staviti odmah u džep, već se mora najprije staviti na stol. Kod Japanaca nije poželjno nikakvo pokazivanje bogatstva (Barbić, Gorenc, Sajko, 2001).

Ovdje se može vidjeti da vrlo male pogreške mogu učiniti pregovaračku ulogu toliko ne važnom da se sve može izgubiti u samo nekoliko poteza. Donošenje odluka kod pregovaranja mora biti pažljivo i pomno promišljeno u ovom slučaju.

Ako se pregovori vode s Arapima potrebno je obratiti pozornost na njihovu preosjetljivost. Najbolje su osjetljivi na vjerska pitanja i na pitanja koja se tiču njihova dostojanstva. Naime nijedan stav niti jedna osoba se ne smije podcijeniti. Obavezno je potrebno poštivanje vjerskih običaja kao što su molitva u određeno doba dana, to što ne jedu

svinjetinu, odricanje alkohola, odricanje jela u vrijeme Ramazana i dr. Koliko su zapravo Arapi osjetljivi prikazuje to da ako se pronađete u Qataru najveća uvreda će biti ako poslovni partner prekriži noge i pokaže svoju potplat na cipeli (Barbić, Gorenec, Sajko, 2001).

### 3.5. Primjer pregovaranja u poslovnom odlučivanju

Ulogu pregovaranja u poslovnom odlučivanju prikazat ću kroz primjer iz prakse. Ovaj primjer ističe važnost iskustva koje pregovarač stječe praksom. Opisat ću proces kupnje automobila. Primjer je temeljen na osobnom iskustvu, te se unutar tog primjera mogu sagledati faze pregovaranja u poslovnom odlučivanju.

Prva faza je faza pripreme i planiranja. Potrebno je pokušati predvidjeti i napraviti taktiku kojom će se pristupiti. Kada dođe do razgovora između prodavača i kupca. Prodavač pokušava što je više moguće informacija kojih su potrebni za stvaranje slike o kupcu dobiti putem razgovora i slušanjem kupca, te postavljanjem pravih pitanja može shvatiti koje su namjere kupca, kakav automobil želi, zbog kojih razloga ga kupuje, da li mu je automobil hitno potreban ili ne. Sve te stavke i mnoge druge dovode nas do druge faze, a to je prezentacija prijedloga prodavača kupcu. Prodavač mora iznijeti istinite i točne informacije kupcu, te također je potrebno zadovoljiti minimalnu količinu informacija koje kupac mora dobiti. Unutar te faze prodavač koristi svoje iskustvo i znanje kako bi prezentacija bila uspješnija. Nakon prezentacije ponude koju je prodavač predstavio kupcu, dolazimo do faze sukoba. Faza sukoba je faza u kojoj se iznosi neslaganje s ponudom, te se pokušava takvim načinom neslaganja ostvariti svoje vlastite interese. Prigovaranjem na količinu prijedjenih kilometara, malu količinu opreme, vanjska oštećenja na automobilu, rad motora i slično, kupac prezentira svoje nezadovoljstvo ponudom. Dolaskom do zadnje faze zaključivanja tj. postizanja sporazuma prodavač i kupac su donijeli određene zaključke vezane za cijenu, transport i slično te je cilj da postoji uravnoteženo zadovoljstvo pregovaranjem, međusobno zadovoljstvo, te se pregovaranje završava.

Primjer: Privatna osoba koja ima za cilj kupiti automobil u Njemačkoj. Prilikom planiranja bilo je potrebno pronaći razne auto salone koji se bave prodajom polovnih vozila, te se na temelju njihovih web portala odlučiti se za jedan od njih. Prilikom dolaska u salon za polovne automobile dogodio se susret s prodajnim agentom koji na temelju razgovora pokušava dobiti što je moguće više informacija o klijentu. Kada zaključi da je količina informacija dovoljna slijedi prezentacija pojedinih vozila, te iznošenje informacija o njima. Za vrijeme faze sukoba kupac je iznosio svoje viđenje prezentiranog automobila te pokušavao svojim neslaganjem dobiti bolju ponudu. Korištenjem strategija i tehnika pregovaranja kao što su tehnike: „Je li to Vaša zadnja ponuda?“ i razliku podijeli je tehnika koja se javlja nakon što su se obje strane izjasnile o svojoj zadnjoj cijeni. Takav način pregovaranja zahtjeva unaprijed brigu o cijeni, te se treba pripremiti ponuda. Pitanjem prodavača o njegovoj zadnjoj cijeni dovodimo ga u situaciju da mora iznijeti svoju odluku, što se na prvu čini kao

jednostavna odluka, dok ona za sobom povlači tok pregovora u drugom smjeru. Nakon što prodavač odluči o svojoj zadnjoj cijeni i ponudi je kupcu, kupac može prihvatiti cijenu koju je ponudio prodavač ili jednostavno odbiti takav sporazum. U praksi se često zadnja cijena koju prodavač ponudi, zapravo vrlo često izmijeni. Sam prodavač također je svjestan da taj automobil nije nitko došao pogledati već duže vrijeme, a iznošenje takvih informacija pred kupcem nisu od koristi za auto salon. Primanjem te informacije kupac mijenja tehniku i strategiju, te postavlja ultimatum prodavaču. Ultimatum je sadržavao veliku većinu kupčevih potreba i želja, te je prodavač svjestan da je primoran prodati automobil morao prihvatiti. Automobil koje je auto salon prodao je smanjio njihove troškove skladištenja i održavanja, te se ta korekcija u cijeni kompenzirala uštedom u budućem poslovanju. Proces kupnje automobila se završava na obostrano zadovoljstvo.

## 4. Zaključak

Koliko je zapravo jaka uloga pregovaranja? Svakako se iz svega napisanog i navedenog može zaključiti da pregovaranje ima veliku ulogu i da je ona vrlo često presudna u odlučivanju i donošenju velikih poslovnih odluka. Ponekad se nesvjesno ulazi u pregovore i to može biti vrlo opasno za sam ishod pregovora. Pregovori imaju važnu ulogu u donošenju poslovnih odluka, jer je ishod pregovora bitan faktor koji utječe na donošenje odluke.

Pregovaranje jer proces koji se temelji na komunikaciji i želji za postizanjem ciljeva. Unutar ovog rada objašnjene su tehnike i strategije koje pregovarači koriste, te je također navedeno kako se pregovarač sprema za sam proces pregovaranja. Potrebna je dobra priprema prije početka pregovora. Osoba koja zastupa poduzeće mora znati koji su minimalni uvjeti na koje može pristati, te koji su ciljevi pregovaranja. Faze pregovaranja: priprema i planiranje, diskusija, ponuda, te sporazum su međusobno povezane. Sve faze su ravnopravne, ali veliki broj autora tvrdi kako je zapravo prva faza, priprema i planiranje, najvažnija. Dobro pripremljeni za proces pregovaranja, možemo biti u prednost u odnosu na suparnika. Nakon dolaska do sporazuma i analiziranja pregovora, zaključujemo kakav je ishod pregovaranja. U radu je prikazan graf (Slika 10: Pregovarački stav u različitim zemljama) koja prikazuje u kojoj mjeri zagovaraju te zemlje stav poznat pod nazivom „Win-win“. Na samom vrhu se nalazi Japan kao zemlja koja može biti primjer mnogima.

Kod pregovora u različitim kulturama dolazi do različitih običaja. Naime, potrebno je imati na umu da je prije ulaska u bilo kakve pregovore s bilo kojom osobom koja je druge kulture treba se upoznati s običajima. Pokazivanjem da se poznaju običaji i kultura te osobe može biti dobar put prema ostvarivanju povjerenja. U konačnici potrebno je uvijek obratiti pažnju na to tko su sudionici pregovora, o čemu se pregovara, kada se pregovara i koji su interesi u pregovaranju. Pregovaračka moć je važan čimbenik pregovaranja, te ako je jedna strana posjeduje, može biti u prednosti nad drugom. Moć dijelimo na „moć s“ i „moć nad“ u ovisnost i tome da li surađujemo s drugom stranom ili smo u superiornijem položaju. Uzevši sve čimbenike dolazimo do donošenja poslovne odluke. Upravo iz tog razloga rezultat pregovaranja utječe na donesenu poslovnu odluku. Pomoću raznih tehnika i strategija, te poznavanja materije, pregovaranje je veoma zanimljivo i dinamično. Odličan pregovarač je onaj koji u teoriji poznaje sve navedene aspekte pregovaranja, ali ih i u praksi pametno primjenjuje, te ona osoba koja odlično prepoznaje situaciju u kojoj se nalazi i želje suprotne strane.



# Literatura

1. Barbić J., Gorenc V., Sajko K. (2001). Strategija i taktika pregovaranja. Zagreb: RRiFplus d.o.o.
2. Barrton Stark, P. (2004) TheUltimatum. dostupno na <https://peterstark.com/>, 05.01.2019.
3. Cerović, Z. (2003.). Hotelski menadžment. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.
4. Češnovar B. (2004). Pregovaranje u poslovnoj komunikaciji (diplomski rad), Varaždin
5. Lišanin Tomašević, M., (2004), Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2(1)
6. Nierenberg J., Ross I. (2005). Tajne uspješnog pregovaranja. Zagreb: Školska knjiga.
7. Šlogar, Cigan, (2012), Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva. Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb.
8. Tudor, G., Veliki poslovni pregovori, 2009.
9. Lewicky, R ., Saunders, D., Barry, B, (2006) Pregovaranje, MATE d.o.o., Zagreb
10. Poljičak I; Računovodstvo i financije; Organizacija i menadžment; Uloga moći u pregovaračkom procesu; God. LVI
11. Poslovni dnevnik (2016), [Na internetu] dostupno na: <http://www.poslovni.hr/poslovni-centar-znanja/poslovno-pregovaranje-kako-pomaknuti-granice-moguceg-313550>, pristupljeno 28.12.2018.
12. Tudor G. (2009). Veliki poslovni pregovori. Zagreb: MEP.
13. Vukmir B. (2001). Strategija i taktika pregovaranja. Zagreb: M.A.K.-Golden d.o.o.
14. Richard Harroch, 15 Tactics for Successful Business Negotiations, pristupljeno 3.2.2019.
15. Roger Fisher, William Ury (1983.) Getting to yes – Negotiating agreement without giving in, pristupljeno: 11.2.2019.
16. Samovar L. A., Porter, R. E., McDaniel E.R., Communication Between Cultures, Wadsworth Engage Learning, (2010.), pristupljeno: 13.2.2019.

17. Elsevier B.V., Business Negotiation based on Extenics, Procedia Computer Science 139 (2018) 521–528 str, pristupljeno 14.2.2019.
18. Paul T Steele, Tom Beasor, (2017.) Business negotiation a practical workbook. Routledge, New York.
19. Business Queensland, Negotiating successfully (2017.),[Na internetu] dostupno na: <https://www.business.qld.gov.au/running-business/marketing-sales/managing-relationships/negotiating>, pristupljeno 14.2.2019.
20. Mfginvest, (2017.),[Na internetu] dostupno na: <https://hr.mfginvest.com/negotiating-basics-buying-car>, pristupljeno 27.5.2019.
21. J. Emilio Carrillo, Cross-Cultural Primary Care (1999.), pristupljeno 18.7.2019.
22. Dean G. Pruitt, Negotiation behavior (1981), pristupljeno 18.7.2019.
23. Peter Nixon, Negotiation Mastering Business in Asia: Negotiation (2012.) pristupljeno 18.7.2019.
24. Investopedia, (2019.),[Na internetu] dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/n/negotiation.asp> , pristupljeno 18.7.2019.
25. Michiko Kuroda, Interest-Based Negotiation and MUN: Equipping Youth with Appropriate Tools for a Better World (2018.), pristupljeno 18.7.2019.

## Popis slika

Slika 1: Proces pregovaranja .....	6
Slika 2: Procesi pregovaranja. ....	6
Slika 3: Elementi učinkovitog pregovaranja .....	11
Slika 4: Ishodi pregovora .....	15
Slika 5: Pregovarački stav u različitim zemljama .....	16
Slika 6: Odnos među glavnim koracima prilikom procesa planiranja .....	16
Slika 7: Model dvostruke brige .....	18
Slika 8: Odnos između upravljanja, rukovođenja, odlučivanja i izvršenja .....	21
Slika 9: Razine donošenja odluka .....	22

# Popis tablica

Tablica 1: Ishodi pregovaranja..... 13