

# Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva

Helena Šlogar, Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb, Trg J.F.Kennedyja 6b, 10 000 Hrvatska, [helena@vps-libertas.hr](mailto:helena@vps-libertas.hr), Vesna Cigan, Visoka škola Nikola Šubić Zrinski, Zagreb, Hrvatska, [vesna.cigan@gmail.com](mailto:vesna.cigan@gmail.com)

## Sažetak

Bit poslovnog pregovaranja jest svrhovita i djelotvorna upotreba informacija, a komuniciranje je primarni izvor informacija. Svaka poslovna situacija odlikuje se specifičnostima među kojima se pregovaranje pokazalo izuzetno važnim za poduzetništvo te se smatra pravim umijećem.

Uvodno se prikazuju teorijske odrednice pregovaranja, definicije, planiranje i metode koje se koriste u tom procesu. Vještina pregovaranja preduvjet je za razvoj poduzetnosti, poslovnog partnerstva i rješavanje sukoba interesa dviju pregovaračkih strana. Posebno je značajno prikazati opravdanost uključivanja nastavnih predmeta iz područja pregovaranja u kurikulum hrvatskih učilišta koja izvode studije iz područja ekonomije i poduzetništva.

Doprinos ovog rada sastoji se u isticanju uloge pregovaračkih vještina u stjecanju kompetitivne prednosti na tržištu i senzibiliziranju poslovnog svijeta o činjenici da je umijeće pregovaranja ključna kompetencija koja doprinosi razvoju interpersonalnih odnosa i proaktivnog djelovanja u rješavanju različitih poslovnih situacija.

**Ključne riječi:** *pregovaranje, kompetencija, poduzetništvo, komunikacija, informacija*

## 1. Uvod

Pregovaranje je vještina i posebno umijeće staro koliko i čovječanstvo, a odražava čovjekovo svakodnevno ponašanje i izgrađuje budućnost. Možemo ga promatrati kao proces komuniciranja u stilu korak naprijed, korak nazad u cilju provođenja zajedničkih odluka. Utvrđivanjem ciljeva i strategija te pribavljanjem potrebnih resursa za pripremu pregovora izgrađujemo platformu za njihovo ostvarivanje. Izazov za one koji pripremaju pregovore sastoji se prvenstveno u procjeni rizika od neuspjeha koji je inherentan svakoj aktivnosti. Ne postoji jedinstven obrazac koji se pokazao uspješnom formulom i ne postoje jedinstvena pravila koja jamče uspjeh. Specifičnost svake pojedine situacije te osobnosti koje sudionici unose u ovaj proces čine pregovaranje kompleksnom aktivnošću. Podprocesi pregovaranja objašnjavaju osobnosti pregovarača i pojašnjavaju zašto tijekom pregovora sudionici postupaju na njima specifičan način. Procjene pregovarača dolaze do izražaja posebice kod individualnog načina pregovaranja gdje spol i karakterne crte pregovarača imaju značajan utjecaj. Pregovaranje je i vještina i umijeće. Ono je prisutno u svakom dobu i području našeg života počevši od djece koja međusobno pregovaraju o odabiru igre, preko pregovaranja u obitelji o izlascima, do dogovora s prijateljima gdje provesti vikend. U poslovnom okruženju pregovara se o kupovini i prodaji proizvoda, o sprječavanju konflikta, o odnosima s dobavljačima i slično. Manjkavo razumijevanje procesa i nedovoljno razvijene pregovaračke vještine često su uzrok slabog uspjeha. Danas poduzetnici provode više od polovice svoga radnoga vremena u komunikaciji s nadređenima, zaposlenicima i ostalim dionicima. Ta sveopća prisutnost potvrđu-

je nužnost usavršavanja pregovaračkih vještina, jer poduzetnik koji poznaje različite taktike pregovaranja uspješan je u svom poslu.

## 2. Pojam i značenje pregovaranja

U literaturi nalazimo mnoštvo definicija o složenom socijalnom procesu poznatom kao pregovaranje. Pregovaranje kao znanstvena disciplina razvila se tek šezdesetih godina dvadesetog stoljeća i primjenjuje interdisciplinarni pristup. Fisher i Ury smatraju da je pregovaranje osnovno sredstvo dobivanja onoga što želimo od drugih koje ima za cilj postizanje sporazuma u situaciji kada pregovaračke strane imaju neke zajedničke, a neke suprotne interese (Fisher i Ury, 1999.). Prema Lewickom različiti ljudi trebaju različite stvari, bilo privatno ili poslovno, kao što su informacije, dostupni resursi i suradnja s drugima. U pregovore se ulazi uglavnom iz tri razloga: a) da bismo se dogovorili kako podijeliti neki ograničeni resurs, b) da bismo stvorili nešto novo što niti jedna strana ne bi mogla stvoriti sama, c) da bismo riješili neslaganja s drugom stranom (Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B., 2009). Nadalje, "pregovore možemo definirati kao socijalni proces interakcije i komunikacije među ljudima sa svrhom postizanja trajnog sporazuma zasnovanog na nekim zajedničkim interesima, a sve kako bi se postigli zadani ciljevi i izbjegli konflikti" (Rouse J. M. i Rouse S., 2005., str. 191). U poslu ne dobivamo ono što smo zaslužili, već ono što smo postigli pregovaranjem (Vukmir, 2001.). Za ostvarenje uspješnosti potrebna je kvalitetna priprema koja obuhvaća razumijevanje problema, poznavanje kulturoloških razlika, a često i povijest druge pregovaračke strane.

U današnjoj globalnoj ekonomiji informacija postaje kompetitivna prednost i temelj poduzetničkih aktivnosti. Poduzetnici prikupljaju i razmjenjuju informacije u svrhu donošenja kvalitetnih odluka, generiranja novih poslovnih ideja, lakšeg snalaženja u neizvjesnom okruženju te pokretanja novih poslovnih aktivnosti. Posjedovanje informacija postaje moćno sredstvo koje doprinosi zauzimanju superiornog položaja na tržištu i omogućuje poduzetnicima stvaranje nove informacije s ciljem prodaje te informacije tijekom pregovaranja. Danas poduzetnici ostvaruju uspjeh zahvaljujući umijeću pregovaranja koje rezultira dugoročnom poslovnom suradnjom između poduzeća i klijenata. Osim osviještenosti o značaju poslovnog pregovaranja za gospodarski boljitak, u poduzetništvu je potrebno stvoriti kritičnu masu poslovnih ljudi koji posjeduju pregovaračke vještine na visokim razinama operativnosti.

## 3. Planiranje u pregovorima

Kao i za svako područje u životu, dobra priprema obuhvaća temeljito proučavanje cjelokupne situacije uz sagledavanje svih mogućih implikacija u nadolazećim pregovorima. Za osmišljavanje primjenjive strategije potrebno je raspolagati svim resursima neophodnim za pripremu, uložiti trud i vrijeme, definirati taktike te procijeniti buduće reakcije.

Istraživanje koje je proveo Rackham (1980.) pokazalo je da "u procesu planiranja vješti pregovarači razmatraju širi raspon mogućih postupaka, više se trude s drugom stranom pronaći zajednički jezik, više vremena troše na razmatranje dugoročnih implikacija problema i češće određuju gornju ili donju granicu ili raspon prihvatljivih dogovora" (Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B., 2009., str. 102.-103.).

**Prikaz 1.** Odnos među glavnim koracima u procesu planiranja

Izvor: Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B., 2009., str. 103.

U Prikazu 1. možemo vidjeti da je prvi korak odrediti ciljeve i to sve ciljeve koji se u pregovorima žele postići. U drugom koraku potrebno je odabrati strategiju. Odabir u ovoj fazi korelira s intenzitetom želje pregovarača za postizanjem sadržajnih rezultata u pregovorima te s usredotočenosti na kvalitetu odnosa s drugom stranom. Kao sredstvo opisivanja pregovaračkih strategija koristi se model dvostruke brige. Primjenom modela dvostruke brige određuju se važnost i prioritet dviju dimenzija u željenom sporazumu. Prema takvoj dimenziji odgovori na dva pitanja određuju četiri početne strategije: natjecanje, suradnja, prilagođavanje i izbjegavanje (Prikaz 2.). Možemo zaključiti da različiti strateški pristupi mogu različito utjecati na pripremu pregovora. Pregovori se vode u različitim dimenzijama i s različitim sudionicima: unutar grupe, između menadžmenta i grupe te među samim pregovaračkim stranama.

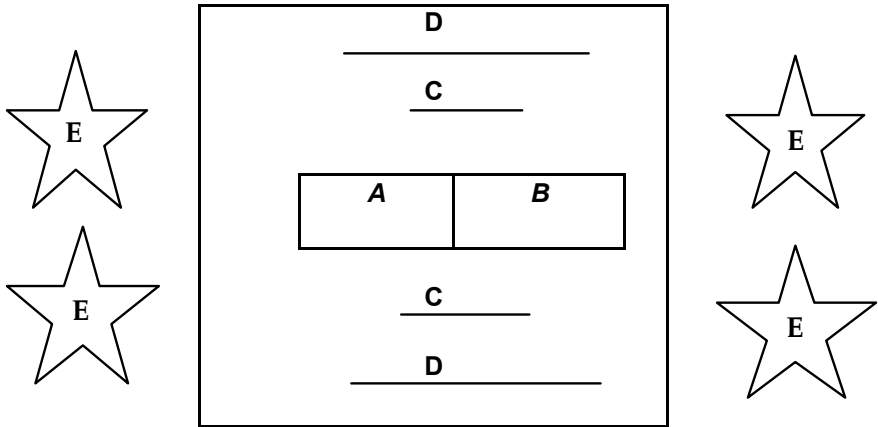
**Prikaz 2.** – Model dvostruke brige

Je li važan sadržaj?					
	Da	Da	Ne		
	Jesu li važni odnosi?		SURADNJA		PRILAGOĐAVANJE
			NATJECANJE		IZBJEGAVANJE
Ne					

Izvor: Lewicki, R. J., Saunders D. M., Barry B., 2009, str. 107.

Prije pokretanja pregovora potrebno je odrediti sudionike i pozicije na kojima se oni nalaze. Poželjno je prikupiti informacije o protivnicima te kakve se strategije mogu očekivati i kako na njih odgovoriti.

U Prikazu 3. vizualizirana je analiza terena u pregovaranju. Tom analizom utvrđujemo tko se nalazi na ostalim stranama terena u procesu pregovaranja.

**Prikaz 3.** Analiza terena u pregovaranju

- A. Izravni sudionici (Tko je na našoj strani terena?)
- B. Protivnici (Tko je na njihovoj strani terena?)
- C. Neizravni sudionici (Tko stoji sa strane?)
- D. Zainteresirani promatrači (Tko je na tribini?)
- E. Okolinski čimbenici (Što se događa u širem okružju izvan terena, ali definira i utječe na to što se događa na terenu?)

Izvor: Lewicki, R. J., Saunders D. M., Barry B., 2009., str. 123.

Pregovori će biti složeniji ako u njima sudjeluje više izravno zainteresiranih strana, što će za sobom povlačiti veću fleksibilnost i ustrajnost u pronalaženju najboljih mogućih rješenja u trenutnim okolnostima. Pregovarački stratezi moraju analizirati perspektivu svih pregovaračkih događaja i osmisliti strategiju pregovaranja koja će minimalizirati rizik lošeg rezultata.

#### 4. Vrste pregovora

Svakodnevno se u obitelji, školi, društvenom i gospodarskom životu odvijaju različite vrste pregovora. U poslovnom okruženju pregovaranje se najčešće odvija na službenoj i radnoj razini. Pregovori mogu imati oblik formalnih razgovora u kojima se pregovara o poslovnim ciljevima, uvjetima i cijenama, ali mogu biti i bez posebne forme na sastancima na kojima se dogovora suradnja za obavljanje nekog zadatka.

U poslovanju se primjenjuju dvije osnovne metode: distributivna i integrativna metoda. Distributivno pregovaranje naziva se još i *win-lose* pregovaranje gdje su ciljevi jedne strane u izravnom konfliktu s ciljevima druge strane. U primjeni ove metode atmosfera je natjecateljska, resursi ograničeni, a obje strane žele što veći udio u njima. Rezultat takvih pregovora ogleda se u tome da jedna strana mora izgubiti. Dobar pregovarač prije pregovora utvrđuje svoje realne mogućnosti i pokušava doći do informacija kojima će utvrditi poziciju protivnika. Za vrijeme pregovora pregovarač poboljšava svoje drugo najbolje moguće rješenje – **BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)**. "Ako pregovarač razumije svoju BATNA-u i učini je što je moguće boljom, on će imati veću moć u trenutnim pregovorima jer BATNA jasno pokazuje što će on učiniti ako se ne us-

pije postići dogovor” (Lewicki, R. J., Saunders D. M., Barry B. (2009, str. 37.). Ova je metoda isplativa kada pregovarači imaju za cilj ostvariti maksimalnu korist u jednokratnom poslu bez stvaranja dugoročnog partnerskog odnosa.

Integrativnim pregovorima pokušava se pronaći rješenje kojim će obje strane ostvariti svoje ciljeve. Poznato je kao win-win pregovaranje. “Temeljna struktura situacije integrativnog pregovaranja je takva da objema stranama omogućuje postizanje ciljeva” (Walton i McKersie, 1965.). Pregovarači primjenom ove metode moraju ciljati na zajedničke interese, a razlike svesti na minimum; 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, vide skrivene prilike u onome što mogu učiniti jedni za druge. *Win-win* usmjerava odnose i uloge među pregovaračima na višu razinu i time smanjuje tenzije tipične za pregovaranje. Bitno je naglasiti da je uporaba ovog pristupa uspješnija u ostvarenju obostrano zadovoljavajućih i produktivnih odnosa, a zajednički napori rezultiraju sinergijskim učincima te kontinuiranim razmjenama.

U Tablici 1. prikazana su postupanja tijekom distributivnog i integrativnog pregovaranja. Suradničko/kreativni pristup doprinosi *win-win* učinkovitijim rješenjima u dugotrajnim poslovnim odnosima jer rezultira uspostavljanjem kvalitetne osnove za buduću suradnju. Različito tome, *win-loose* rješenja potiču, prije ili kasnije, načelo reciprociteta, tj. nastojanja da se pri prvoj prilici uzvraća istom mjerom.

**Tablica 1.** Postupanja tijekom distributivnog i integrativnog pregovaranja

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

Izvor: prilagođeno prema Mattock, J., Ehrenborg, J., 1996. str. 46.

## 5. Uloga pregovaračkih vještina u razvoju poduzetništva

Poduzetnici su oduvijek koristili pregovaračke vještine za obavljanje određenih poslovnih aktivnosti, a da to nisu smatrali posebnim umijećem. S razvojem društva u cjelini te primjenom novih tehnologija povećala se produktivnost, a time i rast konkurentnosti te nužnost stjecanja pregovaračkih vještina. Ove vještine danas zauzimaju jedno od važnijih mjesta u planiranju strateškog razvoja poduzetnika.

Glavni čimbenik uspješnosti poduzetništva ogleda se u kontinuiranom inovacijskom procesu koji postaje pokretačka snaga u stvaranju vrijednosti. Za održavanje konkurentskih prednosti poduzetnika potrebna je primjena novih vještina i novog intelektualnog kapitala koji će biti izvor bu-

dućih ključnih i profesionalnih sposobnosti. Razvoj ključnih sposobnosti mora imati za cilj usmjerenje sredstava i ljudskih potencijala ka učenju i primjenu pregovaračkih vještina u svrhu unapređenja poslovanja. Tijekom razvoja profesionalnih sposobnosti poduzetnici se usmjeravaju na proces cjeloživotnog učenja. Među potrebnim vještinama ističu se proaktivno upravljanje projektima, učinkovito zastupanje, pregovaranje i sposobnost timskog rada.

Jedan od kritičnih čimbenika uspjeha na globalnom tržištu odražava se u (ne)sposobnosti pregovaranja s poslovnim partnerima. Kako bi pregovaranje bilo što uspješnije važno je postići sinergijski učinak razvijanjem novih vještina. Poduzetnik u ulozi pregovarača sposoban je ideje pretvoriti u djelo, preuzima rizik kad i gdje je potrebno, planira i upravlja procesima. Osnovne kompetencije obuhvaćaju multifunkcionalni sklop stavova, znanja i vještina kao nužnih preduvjeta za razvoj i samoaktualizaciju. Navedene kompetencije trebale bi biti razvijene do kraja formalnog obrazovanja i trebale bi činiti osnovu za daljnje usavršavanje kao dijela cjeloživotnog učenja. Jedan od doprinosa tom razvoju jest i poučavanje pregovaračkih vještina na visokim učilištima u okviru kolegija poslovnog pregovaranja. Studente se potiče na praktičnu primjenu stečenog znanja i iskustva te vlastitih inovativnih rješenja. Takav pristup vrlo snažno djeluje na motivaciju i potiče lateralno kritičko promišljanje koje karakterizira poduzetničko postupanje. U poslovanju postoje mnoga područja gdje je korisno posjedovati pregovaračke vještine: pregovaranje o vremenu i načinu isporuke, dužini i vremenu odmora zaposlenih, rasporedu za održavanje sastanka itd. (Baines, A., 1994.).

Dinamično gospodarstvo donosi nova pravila i izazove na koje poduzetnik u cilju održanja konkurentnosti treba adekvatno reagirati. Vještine dobrog pregovarača primjenjuju se i preslikavaju u područje poduzetništva na način da identifikacija vlastitih prednosti i slabosti osigurava dobru pripremu, a inovativnost, sposobnost analize i brzog djelovanja omogućava postizanje postavljenih ciljeva.

## 6. Zaključak

Pregovaračke vještine možemo promatrati kao vrstu ponašanja, vještina, iskustava pojedinca koja se stječu ponajviše uvježbavanjem i prakticiranjem kroz obrazovne programe, a rjeđe su to urođene vještine. Ovaj spoj vještina, stavova i inteligencije omogućava rješavanje konfliktnih situacija i ostvarivanje boljih rezultata. Uspješni pregovarači su osobe koje imaju razvijen osjećaj za nove prilike u poslovanju, fleksibilni su i okrenuti budućnosti. Svijest o postojanju individualnih razlika utemeljenih na specifičnim osobnostima može pomoći pregovaraču u pronalaženju načina kako ta ograničenja umanjiti ili nadoknaditi te kako profitirati iz reakcija i postupanja druge strane.

U poduzetničkom svijetu potrebno je razvijati svijest o pregovaranju kao posebnom umijeću i vještini. Ovladavanje ovim vještinama predstavlja preduvjet za postizanje dobrih poslovnih rezultata i maksimiziranje konkurentske prednosti. Na visokim učilištima koja izvode studije iz područja ekonomije i poduzetništva predmet poslovnog pregovaranja sve češće postaje dio kurikuluma. To je indikator porasta svijesti i interesa za usavršavanje pregovaračkih vještina u poslovne svrhe. Ovdje se radi o popularizaciji pregovaranja kao značajnom elementu za regrutiranje mladih znanstvenika, ali i za pobuđivanje interesa kod mladih za područje poduzetništva.

# Negotiation Skills as Key Competences for Entrepreneurship Development

## Abstract

The very essence of business negotiation is the rational and effective use of information and communication as the primary source of information. Each business situation is characterized by specific features among which negotiation skills have proved extremely important for entrepreneurship and been considered a true art.

The introductory part of the paper presents the theoretical determinants of negotiation, definitions, planning and methods used in this process. Negotiation skills are an essential prerequisite for the development of entrepreneurialism, business partnerships, and resolving conflict of interests of the two negotiating parties. It is particularly important to present the justifiability of including courses in the field of negotiation in the curricula of Croatian higher education institutions offering degrees in economics and entrepreneurship.

The contribution of this paper lies in highlighting the role of negotiation skills in acquiring competitive advantage in the market and sensitising the business community to the fact that negotiation skills are the key competence that contributes to the development of interpersonal relationships and proactive action in addressing various business situations.

**Key words:** negotiation, competence, entrepreneurship, communication, information

## Literatura

1. Baines, A. (1994) "Negotiate to Win", Work Study, Vol. 43, Iss: 8, pp. 25-26.
2. Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999.), Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In, Random House Business Books, Reading, Berkshire.
3. Lewicki, R. J., Saunders D. M., Barry B. (2009.) Pregovaranje. Zagreb. Mate d.o.o.
4. Mattock, J., Ehrenborg, J. (1996). How to be better negotiator, The Industrial Society, Kogan Page, London.
5. Rackham, N. (1980). The behavior of successful negotiators. Huthwaite Research Group. Reprinted in R.J. Lewicki, D.M. Saunders i J.W. Minton (ur.), Negotiation: Readings, exercises and cases (1999, 3 izd.) Chicago, IL: McGraw-Hill. Citiran u knjizi Pregovaranje, str. 102-103; Lewicki, R. J., Saunders D. M., Barry B. (2009.) Pregovaranje. Zagreb. Mate d.o.o.
6. Rouse J.M. i Rouse S. (2005). Poslovne komunikacije Kulturološki i strateški pristup. Zagreb. Masmedia.
7. Vukmir, B. (2001). Strategija i taktika pregovaranja. Zagreb. RriF.
8. Walton, R. E. i McKersie, R. B. (1965) A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system, New York: McGraw-Hill. Citiran u knjizi Pregovaranje, str. 71; Lewicki, R. J., Saunders D. M., Barry B. (2009.) Pregovaranje. Zagreb. Mate d.o.o.