

Pregledni rad
UDK 658.013:339
(151-178)
Primljeno: 18. 1. 2011.

*Slobodan Brežak**

Vještine poslovnog pregovaranja s velikim trgovačkim lancima

Sažetak

Poslovno je pregovaranje vrlo važna vještina u funkciji prodaje, pogotovo u djelatnosti trgovine, ali ju je jako malo hrvatskih tvrtaka prepoznalo kao glavnu okosnicu kupoprodajnih aktivnosti. Obradom sektora trgovine, trgovačkih lanaca i njihovih dobavljača ustanovljeno je da djelatnici nisu dovoljno obučeni za poslovno pregovaranje, iako smatraju da je pregovaranje vrlo važno za poslovanje tvrtke jer se pregovorima formira budući trgovinski ugovor dviju strana. Opća tržišna situacija u sektoru trgovine u Hrvatskoj vrlo je dinamična, stoga i pregovarački izazovna. Veliki trgovački lanci nameću svoje opće uvjete poslovanja pa je do pregovaranja teško i doći, stoga se radi po principu uzmi ili ostavi. Pregovarači, u većini slučajeva, mogu utjecati na takav stav druge strane i dosta toga pregovorima izmijeniti. Ovaj je tekst obrazložio neka od postojećih teorijska znanja o pregovaranju i pridonio prepoznavanju poslovnog pregovaranja kao važnog dijela kupoprodajnih odnosa.

Ključne riječi: poslovno pregovaranje, pregovarački proces, edukacija, trgovina.

*Autor je magistar znanosti zaposlen u Bauerfeind d.o.o., Zagreb, Hrvatska, e-mail: sbrezak@gmail.com

Review article
UDK 658.013:339
(151-178)

Received: January 18, 2011

*Slobodan Brezak**

The skill of business negotiations with large retail stores (hypermarkets)

Summary

Business negotiation is a very important skill that serves its function within sales, especially within business trade segment, but is unfortunately not recognized from Croatian companies as a backbone of buying and selling activities. Employees in business trade sector, especially in big merchant chains (Konzum, Billa, Mercator, Interspar) and their suppliers are not well educated for business negotiations and this same employees know that business negotiation is very important for the company since at the end the result of negotiation is agreement. Overall market situation in trade sector in Croatia is very dynamic and therefore very challenging for negotiations. Big merchant chains are pushing their terms of business and it is hard to get to the negotiating table, so the trade is more based on the "take it or leave it" principle. Although such pushed terms of business are recognized, in most cases weak side can impact these terms and suggest their propositions but need to prepare good negotiation strategy.

Key words: business negotiation, negotiation process, education, retail

* Autor has MBA, Bauerfeind d.o.o., Zagreb, Croatia, e-mail: sbrezak@gmail.com

Uvod

Sama riječ *pregovaranje* dolazi od latinske riječi *negotiatius*, što znači *to carry on business*¹ ili nastaviti poslovanje, poslovati, posao. Poslovno pregovaranje na hrvatskom tržištu relativno je zapostavljeno kao metoda i vještina koja se unutar tvrtaka mora razvijati, a sama poduzeća moraju ulagati puno više napora i sredstava u stalno stručno usavršavanje svojih zaposlenika kako bi ih osposobili za kvalitetno pregovaranje, a time i uspješnije poslovanje. Ne treba zaboraviti da kvalitetan ugovor donosi posao i prihode poduzeću, ali do kvalitetnog ugovora, koji podržava i razvija naše poslovanje, nije jednostavno doći te je za to potrebno puno znanja, vještine i iskustva.

Pregovaranje između velikih trgovačkih lanaca, hipermarketa, i njihovih dobavljača svakodnevica je u kojoj smo pod dojmom da uvijek deblji kraj izvuku dobavljači. To je moguće, ali ne mora uvijek biti. Poslovno je pregovaranje vještina koju svatko može svladati i s njom se nitko ne rađa. Dakle, stalna edukacija i stjecanje iskustva u pregovaranju nešto je što svatko tko se želi razvijati u tom pogledu mora prolaziti. U ovome tekstu osvrnuli smo se na neke temeljne korake koji bi se trebali poštivati kada se kreće u pregovore i za vrijeme trajanja pregovora s velikim trgovačkim lancima, a prikazano je i trgovinsko stanje u Republici Hrvatskoj. Nadalje, objašnjen je pregovarački proces i razlike između prodajnog i nabavnog pregovaranja.

Utvrđivanje opće tržišne situacije predmetnih proizvoda i usluga

Opća je tržišna situacija u sektoru trgovine na hrvatskome tržištu vrlo dinamična i konkurentna. Razlog je takvu stanju na tržištu velik broj trgovačkih lanaca. Na tržištu su prisutne trgovine koje djeluju na cijelom teritoriju države ili posluju u jednoj regiji Republike Hrvatske. Kako bi se objasnila konkurentnost i dinamičnost, potrebno je nabrojati lance koji su prisutni na tržištu. To su Konzum, Mercator-H, Kaufland

¹ Harvard Business Essentials, Negotiation, HBS Press, Boston, 2003.

Hrvatska, Billa, Plodine, Getro, K.T.C., Kerum, Tommy, Hipermarketi Coop, Interspar, Lidl, Dinova-Diona, itd.

Tablica 1. Pregled tri vodeća trgovca na malo u pojedinoj županiji u 2007. godini

	3 vodeća trgovca na malo
Zagrebačka županija	Konzum, Mercator-H, Kaufland
Krapinsko-zagorska županija	Konzum, Trgocentar Zabok, K.T.C.
Varaždinska županija	Konzum, Trgonom, TP Varaždin
Sisačko-moslavačka županija	Lonia, Konzum, K.T.C.
Karlovačka županija	Mercator-H, Kaufland, Gavranović
Koprivničko-križevačka županija	K.T.C., Sloga, Billa
Bjelovarsko-bilogorska županija	Billa, K.T.C., Kaufland
Primorsko-goranska županija	Konzum, Plodine, Brodokomerc Nova
Ličko-senjska županija	Konzum, Mercator-H, Kerum
Virovitičko-podravska županija	K.T.C., Trgocentar Virovitica, Billa
Požeško-slavonska županija	K.T.C., Mercator-H, Billa
Brodsko-posavska županija	Kaufland, Mercator-H, Billa
Zadarska županija	Spar, Sonik, Konzum
Osječko-baranjska županija	Konzum, Billa, Biljemerkant
Šibensko-kninska županija	Jolly-J.B.S., Konzum, Plodine
Vukovarsko-srijemska županija	Boso, Konzum, Kaufland
Splitsko-dalmatinska županija	Tommy, Konzum, Kerum
Istarska županija	Konzum, Plodine, Puljanka
Dubrovačko-neretvanska županija	Konzum, Kerum, Studenac
Međimurska županija	Metts, Mercator-H, Betex
Grad Zagreb	Konzum, Getro, Dinova-Diona

Izvor: Očitovanja poduzetnika sudionika na mjerodavnom tržištu trgovine na malo u RH u 2007. godini;

Klasa: 031-02/2008-01/19, Obrada: AZTN

Pri prvom pogledu na gornju tablicu mogli bismo reći da je postojeća koncentracija trgovaca dobra za dobavljače i njihovo poslovanje, njihovu pregovaračku moć i ostvarivanje prihoda. To bi bilo

tako da je hrvatska privreda bolje organizirana i da su dobavljači bolje povezani u neke udruge ili društva pa bi s aspekta organiziranog pristupa pregovorima i trgovačkim lancima mogli ostvarivati puno bolje rezultate. Tržišna je situacija ponuđenih proizvoda i usluga istodobno i dobra i loša. Dobra je ako gledamo da je puno trgovina koje traže proizvode i usluge, a loša je jer veliki trgovački lanci ne žele pregovarati o, s njihove strane, nametnutim uvjetima, pa dobavljači moraju negdje namiriti izgubljeno svakodnevnim poslovanjem. Zbog toga imamo slučajeve gdje je teško pregovarati s trgovačkim lancima poput Konzuma, Kauflanda, Mercatora, Interspara ili Bille zbog njihove rasprostranjenosti i broja prodajnih mjesta pa dobavljači moraju namiriti izgubljeno na malim trgovcima kojih je sve manje. Vjerojatno je to puno lakše nabavi trgovačkog lanca kada dobavljači daju svoje prve obznanjene uvjete jer može ponuditi različite dodatne vrijednosti kako bi promijenili ili smekšali stav pregovarača. S druge strane, dobavljači moraju probati utjecati na prve obznanjene uvjete velikih trgovaca i isto tako napraviti dobru pripremu pregovora kako bi mogli ponuditi nešto što je zanimljivo suprotnoj strani kako bi se uopće moglo promijeniti ponuđeno.

Ovdje se potrebno osvrnuti na tržišnu situaciju, tj. ponudu roba i usluga, što izravno utječe na poslovno pregovaranje u sektoru trgovine. Dakle, da bismo kvalitetno pristupili procesu nabave, sektor nabave u trgovačkim lancima mora sagledati opću tržišnu situaciju i pri pregovaranju o nabavnim cijenama voditi računa o sljedećem²:

- ponudi i potražnji
- troškovima poslovanja
- broju i jačini konkurencije
- troškovima dopreme
- troškovima skladištenja i troškovima zaliha
- visini rabata
- visini kasa-skonta
- kvaliteti proizvoda ili usluga.

² Medvešek, I.: Nabava u industrijskoj radnoj organizaciji, Informator, Zagreb, 1978., str. 147.

Ovako prikupljeni podaci na kraju će utjecati na kreiranje nabavnih cijena i na sam tijek pregovora. Budući da je hrvatsko tržište pretrpano trgovačkim lancima, koji imaju veliku moć pregovaranja zbog svoje veličine i mogućnosti kupnje veliki količina roba i usluga, dobavljači nisu u povlaštenu položaju i samo rijetki mogu opstati u ovakvu omjeru snaga.

Utvrđivanje ciljeva i interesa vlastitog poduzeća u pregovaranju

Poslovno je pregovaranje više od sjedanja za stol i razmjenjivanja brojki, cijena te raznih dogovora i ustupaka koje će dvije strane dogovoriti. Pregovaranje mora imati cilj iza kojega stoje interesi i potrebe poduzeća, a sve to kako bi se bolje poslovalo i ostvarivao profit. S obzirom na to, sustavno je ulaganje u stjecanje znanja i vještina poslovnog pregovaranja vrlo važno u svim poduzećima pa su opća osposobljenost i selektivan izbor pregovarača, koji će zastupati poduzeće spram potencijalnog ili postojećeg poslovnog partnera, posebno važni za uspješan ishod pregovora.

Dakle, prije samog čina pregovaranja potrebno je unutar tvrtke, bila ona mala ili velika, tj. mali dobavljač ili veliki trgovački lanac, odrediti koji je cilj i što želimo postići ili dobiti, a što je poduzeće spremno dati. Naravno, bilo bi lako kada bismo sve to znali unaprijed, jer tad pregovaranja kao vještine ne bi ni bilo. Na kraju je bitan dogovor dviju strana, te da obje odu zadovoljne, jer su stvorile za svoju tvrtku ili za sebe neku dodanu vrijednost ili ispregovarali bolju cijenu. Te dvije stvari čine razliku u pregovaračkim pristupima, kao i u utvrđivanju interesa. Pri utvrđivanju ciljeva važno je znati koji je interes poduzeća, samo podići cijenu, ostvariti dodanu vrijednost i veću razliku u cijeni.

Kada odredimo svoje ciljeve i interese kao potencijalnog dobavljača, moramo pokušati razmisliti koji su ciljevi i interesi našeg partnera s druge strane stola. Moramo pokušati identificirati interese trgovačkoga centra kako bismo znali gdje smo mi u odnosu prema njegovim željama, ciljevima i interesima. Teško je odrediti interese i ciljeve suprotne strane, stoga je potrebna kvalitetna priprema, a to je moguće napraviti i tijekom sastanka. Pri samoj pripremi za pregovaranje

bitno je iscertati put do dogovora. Pri tome nam pomaže pet elemenata koje moramo imati kako bismo zaključili ugovor na zadovoljstvo objiju strana. Osim već spomenutih interesa, tu su još opcije, standardi, alternative i ponuda.³

Opcije ne znače imati opcije izlaza ako se ne postigne dogovor, nego u ovome smislu, dobri pregovarači pokušavaju povećati obim posla te otvaraju nove moguće opcije proširenja ugovora, ponude, itd. Kada govorimo o opcijama u djelatnosti trgovine, to znači da se dobavljači dogovaraju s pregovaračima trgovačkih centara da, primjerice, godišnje povlače neku količinu robe ili da unutar trgovačkog centra još iznajme prodajni prostor, police na najfrekventnijim mjestima u zamjenu za veću količinsku narudžbu robe itd. Pregovarači koriste opcije pri pregovorima, ali ih ne stavljaju na papir prije pregovora, jer nema kvalitetne pripreme pregovora. Standardi pregovora jesu jedini način da se zatvore dogovorene opcije. Jer kada je proširen opseg posla opcijama, ostaje pitanje kako podijeliti prošireno. Tada se pregovarači okrenu standardima koji već postoje, zakonu, primjerima već odrađenih poslova, jednostavno sličnoj situaciji i kako je ona bila riješena.

"NAPS" i ostale poslovne alternative

Prije samog slanja ponude, dakle završenih pregovora, moramo još vidjeti postoje li najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu. Taj je dio jako važan dio priprema za svakog pregovarača. Sama ponuda, pak, može biti sam ugovor pa mora sadržavati sve činjenice koje se kasnije provode u oblik ugovora. Nikako ne smijemo zaboraviti da to nije kraj pregovora. U većini se slučajeva, posebno u Hrvatskoj, kada je sve dogovoreno još na višoj razini – uprava i direktori, traže dodatne pogodnosti da bi se ugovor zaključio.

Nakon određivanja ciljeva i interesa, male i velike tvrtke prije početka pregovaranja moraju odrediti svoje najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu (NAPS) o kojem će pregovarati. To je ujedno i BATNA-Best Alternative to Negotiated Agreement.⁴

³ Ury W., *Getting past NO*, Bantam Books, New York, 1993., str. 17.

⁴ *Harvard Business Essentials, Negotiation*, HBS Press, Boston, 2003., str. 34.

Razlog je poslovnog pregovaranja postići nešto bolje za tvrtku od postojećeg. Pronaći i odrediti najbolju alternativu pretpostavljenom sporazumu jedino je što može zaštititi pregovarače i tvrtku od prihvaćanja nepovoljnih uvjeta. Najjednostavnije rečeno, potrebno je imati opcije. Ako uzmemo primjer malog dobavljača i velikog trgovačkog lanca, dobavljači će u većini slučajeva pristati na sve uvjete trgovačkog centra radi opsega posla i moguće zarade, ali u većini slučajeva dobavljači nemaju NAPS. Razlog su tome neiskustvo i neznanje pregovarača, tj. slaba priprema. Ista je stvar i ako je situacija obrnuta pogledamo li pregovarače trgovačkih lanaca. Kako razviti najbolju alternativu? Kada tražimo alternative pretpostavljenomu sporazumu, obično se primjenjuju tri koraka⁵:

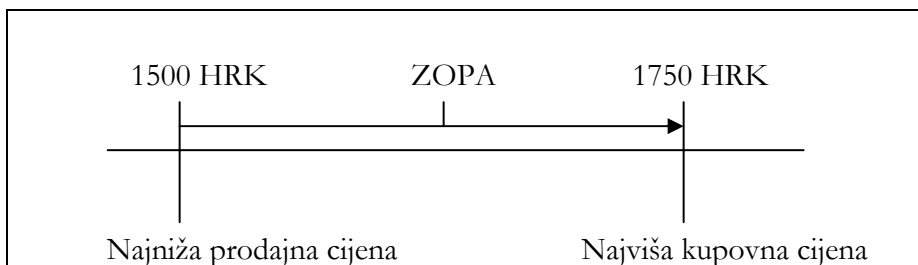
1. napraviti listu koraka koji će se provesti ako dogovor nije postignut
2. poboljšati neke od ideja koje nisu bile ostvarive u ostvarive
3. odabrati najbolju alternativu.

Kada jednom odredimo NAPS, pregovarač mora uspoređivati trenutačne pregovore sa svojim alternativama, a njegovo je samopouzdanje veće kada zna da ima bolje alternative. Jednom kada smo odredili najbolju alternativu pretpostavljenom sporazumu, trebamo se pitati je li uopće potrebno pregovarati ili je alternativna opcija bolja.

Zona mogućega sporazuma - strateško pregovaranje

Zona mogućeg sporazuma (ZOPA - "Zone of possible agreement") jest zona koju pregovarač određuje, a unutar koje se može postići dogovor. Iako bi ovu zonu trebalo definirati kao pripremu za razgovor, ona je jedino pravovaljana kada su obje strane zadovoljne dogovorenim.

⁵ Fisher R., Ury R., *Getting to Yes*, Penguin Books, 1991., str. 103.



Slika 1. Zona mogućega sporazuma

Izvor: Prilagođeno prema Harvard Business Essentials, Negotiation, HBS Press, Boston, 2003., str. 24.

Iz gornje je slike vidljivo da je ZOPA razlika između najniže prodajne cijene po kojoj bi prodavač pristao prodati svoj proizvod i, na suprotnoj strani, najviše kupovne cijene. Najviša je kupovna cijena ona koju je kupac spreman platiti za proizvod. Zonu mogućeg sporazuma nitko nam neće reći, to je informacija koju moramo doznati. Hoće li ona biti točna ili ne, ovisi o izvoru ali i o iskustvu pregovarača. Naravno da je iskustvo pregovaranja s istim dobavljačima važno. Primjerice, u određenom trgovačkom lancu u većini slučajeva odnosi cijena ne odstupaju previše.

Što je strateško pregovaranje i možemo li uopće strateški pregovarati i držati se svoje strategije pregovaranja kad znamo da pregovaranje može u svakoj sekundi otići u neočekivanom smjeru? Nakon što smo odredili ciljeve i interese pregovora i pokušali doznati i dokučiti koji bi bili interesi i ciljevi suprotne strane, potrebno je razraditi strategiju pregovaranja. Ali što je to uopće strategija? Strategija se može definirati kao "znanost i umijeće upotrebe gospodarstvenih, psiholoških i političkih snaga nekog gospodarstvenog subjekta ili grupe subjekata s ciljem pružanja podrške ostvarenju zacrtanih gospodarstvenih ciljeva"⁶. To znači odrediti korak po korak u pregovorima i pokušati odrediti gdje bi mogle nastati nedoumice i problemi kod suprotne strane, ali i problemi koji bi mogli doći iz političko-gospodarstvenog okruženja te ih pokušati eliminirati ili, pak, namjerno naglasiti kako bismo postigli nešto

⁶ Vukmir, B.: Strategija i taktika pregovaranja, RRIF-plus, Zagreb, 2001., str. 18.

što je nama u korist, ostvarili neku dodanu vrijednost. To je strategija pregovaranja, a sastoji se od triju osnovnih grupa pitanja⁷:

1) Organizacijska pitanja. Bave se organizacijom pregovaračkog tima i odnosa unutar tvrtke.

2) Psihološka pitanja. Bave se osobom i karakterom pregovarača. Potrebno je detaljno snimiti pregovarača s druge strane i kako se nositi s njegovim karakterom.

3) Pravna pitanja. Pregovarači moraju znati osnove pravnih okvira u kojima se moraju snalaziti jer je rezultat poslovnog pregovaranja potpisivanje ugovora.

Važno je napomenuti da pri pregovorima trgovački lanci veliku pozornost posvećuju dobroj pripremljenosti druge strane, u obliku obavljenih istraživanja, analiza, kvalitetnih poslovnih prijedloga te općoj tržišnoj poziciji samog dobavljača. Stoga je priprema strategije pregovaranja vrlo bitna jer i sam nastup dobavljača pri pregovorima s trgovačkim lancem može katkad prevagnuti na stranu dobavljača, ako su kvalitetno pokrivena tri navedene grupe pitanja. Veliki trgovački lanci ne posvećuju puno vremena pripremi pregovora, oni više računaju na svoju veličinu i prisutnost na tržištu i smatraju kako bi svaki manji dobavljač bio vrlo sretan da radi baš s njima. Prednost je dobavljača stoga u kvalitetnoj pripremi pregovora te u pokušaju da izvuče što više jer je kvalitetno i spremno pristupio pregovorima.

Dobro je složena strategija pregovora već 50% uspjeha pregovarača. Koliko je priprema strategije pregovora važna, toliko je i nepoznanica u poslovnom okruženju Hrvatske.

Pri pripremi strategije pregovaranja potrebno je imati na umu da pregovarač može pripremiti sljedećih pet strategija:

- Strategija tvrdog pregovaranja. Ima za cilj postići dogovor u skladu s vlastitim interesima. Ova strategija pregovaranja gotovo uvijek jamči pobjedu ako smo jači pregovarači od partnera, kao u slučaju kada trgovački lanci pregovaraju s manjim dobavljačima i nameću svoje uvjete. U ovakvom pregovaranju nikad se ne ide ispod donje granice

⁷ Ibid., str. 19.

zone mogućeg sporazuma (ZOPA-e) te se ovakva strategija koristi kada je cilj prekinuti ili zamrznuti odnos s partnerom.

- Strategija pozicijskog pregovaranja. Ovakva strategija podrazumijeva inzistiranje na vlastitim interesima te na tome da se pregovori vode s pozicije da obje strane ispune vlastita rješenja. Ovakva pregovaranja počinju gotovim zahtjevima, bez ikakve rasprave i usuglašavanja. Dobre su joj strane da se mogu brzo doznati namjere protivnika pa se istodobno smanjuju namjere i očekivanja protivnika. Slabe su strane ovakve strategije da cilj pregovaranja nije kvalitetan sporazum, nema dobrih međuljudskih odnosa, manja je vjerojatnost dugoročnih poslova, a provedba sporazuma je nepouzdana.

- Strategija mekog pregovaranja. Ovakva strategija nema jasno definiran cilj, često se ne inzistira na vlastitim interesima, pa su prisutni popustljivost, tolerancija, razumijevanje i dobronamjernost. Ovakav se pristup pregovaranju koristi kada smo u podređenom položaju, vremenskom škripcu i želimo graditi trajne poslovne odnose za koje imamo kvalitetne razloge na temelju prijašnjeg poslovanja. Dobre su joj strane da je sporazum neupitan, kao i dugotrajni odnosi, provedba pouzdana, racionalno utrošeno vrijeme i energija te se stvaraju kvalitetni međuljudski odnosi. Loše su strane ovakve strategije da nema kvalitetnog sporazuma i nema najboljeg rješenja.

- Strategija fiktivnog pregovaranja. Ovoj strategiji nije cilj pregovaranje niti bilo kakav oblik dogovora, svrha je odgađanje pregovora i neproduktivno djelovanje kako bi se kupilo vrijeme. Ciljevi su ovakva pristupa poslovna špijunaža, odugovlačenjem natjerati protivnika u vremenski škripac, odgoditi ispunjenje vlastitih obveza, odgoditi pregovore radi novih i boljih uvjeta te zadržati partnera i odvući pozornost od mogućih boljih poslova u tom trenutku. Dobra strana ovakve strategije jest stjecanje uvida u interese partnera. Loše su strane da nema dugoročnih poslova, nema kvalitetnog sporazuma te su nevažni međuljudski odnosi.

- Strategija principijelnog pregovaranja. Ova se strategija temelji na najboljim strategijama rješavanja konflikata među ljudima, to je

strategija dvostrukih pobjednika ili "win-win" strategija. William Ury i Rodger Fisher su u pregovaračkom bestseleru "Getting to YES" razvili model principijelnog pregovaranja i tako uvelike pridonijeli pregovaranju kao tehnici koja mora predstavljati fer odnos među dvjema stranama. Njihova strategija principijelnog pregovaranja ima šest ciljeva: postizanje kvalitetnog sporazuma, racionalno utrošeno vrijeme i sredstva, dobri međuljudski odnosi, moguća rješenja, postizanje neplaniranih obostrano korisnih rješenja i dugoročni poslovni odnosi.

Osposobljavanje i izbor djelatnika vlastitog poduzeća za pregovaranje

Kao što je već napomenuto, osposobljavanje djelatnika i izbor djelatnika za pregovaranje vrlo je težak posao. Svjesni smo da ulaganje u znanje pregovarača, prodavača ili djelatnika u nabavi nije dostatno kako bi se vodili kvalitetni pregovori. Naravno, valja napomenuti da je u Hrvatskoj u dijelu nuđenja obuke za poslovno pregovaranje vrlo malen postotak seminara i tečajeva o pregovaranju. Što znači osposobiti vlastite djelatnike za pregovaranje i ugovaranje? To znači da djelatnik mora imati punu podršku nadređenih u tvrtki, mora imati potrebna znanja i iskustva u tim ili sličnim pregovorima. Jednostavno, takav se djelatnik u trenutku pregovaranja mora moći i znati prilagoditi. Sustavno ulaganje u stjecanje znanja i vještina poslovnog pregovaranja ima znatne učinke na konačne ishode i pojedinačnih pregovora, ali i na opći poslovni uspjeh poduzeća.

Nadalje, bilo bi vrlo poželjno da tvrtke imaju profesionalne pregovarače, koji se isključivo bave pripremom i samim pregovorima, no to još u Hrvatskoj tako ne funkcionira. Mnoge tvrtke u Hrvatskoj posluju vrlo uspješno, ponajviše trgovački lanci, iako nemaju profesionalne pregovarače. Što to konkretno znači? "Shvaćanje da su veliki pregovarači rođeni, a ne stvoreni, nesumnjivo je pogrešno. Pregovaranje se uči."⁸ Dakle, pregovaranje je vještina, ona se uči i mora postojati plan školovanja odjela prodaje i nabave unutar tvrtaka u vezi s ovom vještinom. Iskustvo pomaže osobi pri pregovorima i pripremi pregovora. Ono nije mjerilo uspjeha samog pregovarača, ali daje prednost pri odabiru osobe koja će voditi pregovore. Iskusan pregovarač

⁸ Kovačević, Ž., Međunarodno pregovaranje, Diplomatska akademija, Beograd, 2004., str. 127.

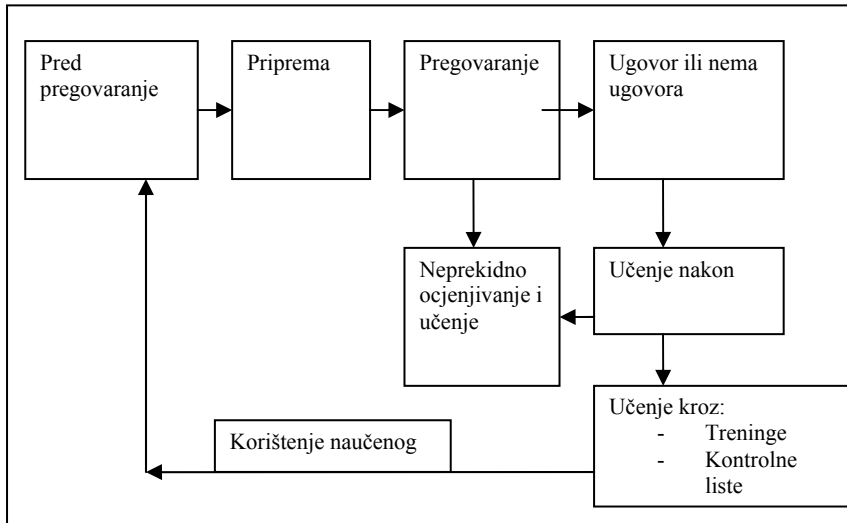
mora znati sakriti svoje osjećaje i interese. "Čovjek koji gospodari sobom i uvijek se ponaša hladnokrvno ima veliku prednost nad onim koji je žive prirode i lako plane."⁹

Iako pregovarači mogu biti ovisni i neovisni agenti, jedno je vrlo jasno, i to je ono što ih razlikuje, a to su dane im ovlasti. Ovisni agenti, a tu ubrajamo djelatnike u tvrtki koji pregovaraju za tvrtku u kojoj rade, imaju ovlasti koje su im dane ugovorom o radu. Svojim svakodnevnim poslom podliježu ovom ugovoru i nije često da se te ovlasti smanjuju ili povećavaju. Stoga možemo reći da se takvi pregovarači mogu koristiti raznim načinima pregovaračkih tehnika te im je, s obzirom na poznavanje rada tvrtke, lakše postići određeni cilj. Pri ovakvim je zastupanjima upitno koliko se pregovarači drže svojih ovlasti, a koliko je poslodavac spreman sve učiniti kako bi sklopio neki posao, pa tako usmeno daje neke dodatne ovlasti pregovaraču □ agentu. Dakle, ovlasti ovdje variraju iz pregovora u pregovore. Agenti koji su neovisni o trgovačkom društvu nisu zaposlenici trgovačkog društva i smatraju se zastupnicima temeljem punomoći. Agenti u pregovorima imaju prednost jer imaju pogled izvana, nisu djelatnici tvrtke koja ih je angažirala pa tako imaju slobodu donošenja odluka i prijedloga bez pritiska poslodavca.

Kontinuirano poboljšanje pregovarača potrebno je shvatiti kao proces i tako ga i primijeniti unutar tvrtke. U donjoj je tablici prikazan proces pregovaranja. Kako bi postigla kontinuirano poboljšanje, tvrtka bi trebala za svaki od ovih koraka, a unutar procesa, pružiti mogućnost poboljšanja za svoje djelatnike ili agente.

⁹ Ibid, str. 130.

Tablica 2. Pregovarački proces: Učenje i korištenje naučenog



Izvor: Prilagođeno prema Harvard Business Essentials, Negotiation, HBS Press, Boston, 2003., str.132.

Nadalje, pregovaračke vještine djelatnika ili agenta nisu samo ono što je naučeno ili ponovno korištenje naučenog, nego među njih spada i vještina vrednovanja uspjeha pregovaranja. Stoga je bitno znati da se uspjeh pregovaranja može mjeriti, a što čini jednu od najvažnijih vještina pregovaranja. Ta vještina jest prepoznavanje čimbenika i pojedinih rezultata koji su važni kasnije za mjerenje uspješnosti pregovaranja. Ti su čimbenici:¹⁰:

1. Odnosi – Je li stvorena takva veza koja će uspješno trajati do kraja projekta?
2. Komunikacija – Otvaramo li pregovaranjem mogućnosti uspješne komunikacije i rješavanja problema?
3. Interesi – Zadovoljava li rješenje naše interese kao i interese suprotne strane?
4. Opcije – Jesmo li tražili neka zajednička rješenja koja bi objema stranama donijela dodanu vrijednost?

¹⁰ Harvard Business Essentials, Negotiation, HBS Press, Boston, 2003., str.137.

5. Legitimnost/ Opravdanje – Jesmo li odabrali ono što obje strane mogu opravdati kao najbolje rješenje?

6. NAPS – Jesmo li usporedili ponuđeno s najboljom alternativom potencijalnom sporazumu?

7. Obveza – Jesmo li dobro isplanirali obveze tako da obje strane mogu kvalitetno i na vrijeme obaviti svoje dužnosti?

Pregovoranje u poslovnim odnosima s velikim trgovačkim lancima

Trenutačno stanje trgovinske djelatnosti u Republici Hrvatskoj

Trenutačno stanje trgovinske djelatnosti u Republici Hrvatskoj, s obzirom na krizu¹¹, ne odskaka od stanja drugih djelatnosti. Naime, od početka 2009. Hrvatsku, kao i ostatak svijeta, posebno Sjedinjene Američke Države, zahvatila je kriza. Kriza, osim riječi koju danas svi rabe, neovisno jesu li stvarno u krizi poslovanja ili samo žele time opravdati neke svoje nepopularne poteze unutar tvrtaka, stvara podijeljena mišljenja stručnjaka i tako ostavlja brojne sumnje o tome što je u stvari razlog trenutačnoga trgovinskog stanja Republike Hrvatske. Tako se Vlada opravdava da je kriza Hrvatsku zahvatila zbog ekonomskoga kolapsa u Sjedinjenim Američkim Državama, te da je „u ovom trenutku od iznimne važnosti u ovim uvjetima osigurati i održati sustav likvidnosti te općenito financijski sustav odnosno sustav plaćanja i financiranja bez obzira na brojne pritiske i izazove pred kojima se Hrvatska nalazi“¹². U isto vrijeme, ista Vlada, u siječnju 2009., zakonom zabranjuje rad nedjeljom, što ima golem negativan utjecaj na djelatnost trgovine i stvara prilično negativno trgovinsko stanje. Naravno, na trgovinsko stanje utječu i svi oni koji rad nedjeljom ne plaćaju u skladu sa zakonom, ali i oni koji takvima progledavaju kroz prste te ih ne kažnjavaju prema zakonskim odredbama. Dakle, za trenutačno stanje u

¹¹ Kriza, grč. krisis- raspra, pravda, svađa, odluka, pojava koja se periodički ponavlja u kapitalističkoj privredi, a očituje se u hiperprodukciji kapitala i robe koja ne nalazi prode.- Klaić, B.: Veliki rječnik stranih riječi, Zora, Zagreb, 1974., str. 720.

¹² SEEBiz.eu internetski portal, <http://www.seebiz.eu/hr/makroekonomija/hrvatska/>

Hrvatskoj odgovornih je mnogo, a ponajviše utjecaja ima korupcija u svim segmentima društva. Svakome je jasno da je potrebna stroža kontrola trgovina i kažnjavanje onih koji primjereno ne plaćaju rad nedjeljom pa ne bi bio upitan rad nedjeljom. Ipak, težimo Europi ili svjetskim standardima poslovanja.

Kako postoje mišljenja, pogotovo Vlade, da je Hrvatsku zahvatila kriza jer je zahvatila i sve druge, tako postoje i oprečna mišljenja. Profesor Jurčić, s Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, navodi da je naša kriza posljedica višegodišnje potrošnje koja je veća od domaće proizvodnje, tako da smo ušli u svoju vlastitu krizu te da Hrvatska ima vlastitu krizu kao rezultat domaće politike koja je stvorila uvjete da se u Hrvatskoj ne isplati proizvoditi, raditi i izvoziti, nego se isplati uvoziti i ne raditi"¹³.

Budući da trgovinsko stanje u Republici Hrvatskoj nije sjajno te da je kriza prisutna i pogađa, među ostalim i djelatnost trgovine, osvrnut ćemo se prije svega na trgovinsko stanje u 2008. godini te na početku 2009. Pod nazivom "distributivna trgovina" Hrvatska gospodarska komora (HGK) podrazumijeva ukupnost svih oblika trgovačkih aktivnosti, od nabave robe od proizvođača do isporuke te robe potrošaču. Distributivna trgovina ima veliko značenje u gospodarstvu Hrvatske jer u toj djelatnosti posluje 35% gospodarskih subjekata, zaposleno je približno 18% ukupno zaposlenih te je njen udio u BDP-u 2008. godine bio 10,6%.¹⁴ HGK dalje navodi da je u „distributivnoj trgovini 2008. ostvaren promet 302,36 milijardi kuna. Od toga su trgovačka društva ostvarila 287,29 milijardi kuna prometa (s PDV-om), a obrtnici 15,07 milijarde kuna (uključujući PDV). Hrvatsku maloprodajnu mrežu još obilježava usitnjenost, što se odražava u dominaciji malih prodavaonica, površine do 100 četvornih metara. No, velike prodavaonice razvijaju se i u našoj zemlji ubrzanim tempom jer su primjerene promjenama u načinu življenja i novim potrebama kupaca“¹⁵.

Ono što je vrlo interesantno za temu poslovnog pregovaranja jest da u Hrvatskoj još dominiraju male trgovine i mali trgovci, naravno polagano im se smanjuje broj, što je primjetno iz godine u godinu (tablica 7.). Male trgovine nisu toliko uključene u poslovne pregovore, tj.

¹³ <http://www.seebiz.eu/hr/makroekonomija/hrvatska/>

¹⁴ Hrvatska gospodarska komora, Sektor za trgovinu - Pregled stanja u gospodarstvu za 2008. godinu

¹⁵ Ibid.

njihovi pregovori svode se na poslovne razgovore, jer najviše kupuju na veleprodajnim mjestima, gdje su cijene već istaknute i unaprijed određene.

Tablica 3. Struktura tržišta po tipovima formata u RH

Struktura tržišta po tipovima formata u RH								
	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.
Hipermarketi	6,0	9,0	10,0	13,0	16,0	17,0	17,1	18
Supermarketi	29,0	33,0	35,0	33,0	34,0	32,0	32,1	31
Cash&carry	6,0	8,0	11,0	9,0	9,0	9,0	7,5	6
Male trgovine	53,0	45,0	40,0	40,0	39,0	37,0	34,6	34
Ostalo	6,0	5,0	4,0	5,0	2,0	5,0	8,7	7
Diskonti								4
	100	100	100	100	100	100	100	100

Izvor: Izvor GFK, Obrada HGK

S druge strane, iz tablice je vidljivo da se povećava udio supermarketa i hipermarketa iz godine u godinu, što ujedno pokazuje koliko je važno raditi na pregovaračkim sposobnostima, jer pregovaranje jest doista vještina i znanje, a konkurencija postaje sve veća. Takav rast velikih trgovačkih lanaca omogućuje dobavljačima, ali i trgovačkim lancima, razne pregovaračke položaje, koji ne moraju nužno biti uvijek negativni za dobavljače.

Glavne su karakteristike hrvatskoga maloprodajnog tržišta koncentracija, internacionalizacija i konsolidacija. U tablici 8. možemo vidjeti tržišni udio trgovačkih lanaca u posljednjih sedam godina.

Tablica 4. Tržišni udio vodećih trgovaca hranom u RH

Struktura tržišta po tipovima formata u RH								
	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.
Konzum	8,0	9,4	15,1	19,5	21,2	21,5	22,6	24,3
Kaufland	-	1,8	3,0	4,8	5,4	6,0	7,4	7,3
Billa	2,8	4,4	5,0	5,0	6,7	7,7	6,6	5,7
Mercator	1,1	3,1	2,1	2,1	*2,4	4,1	**5,8	**5,4
Presoflex	2,1	2,3	2,3	2,0	1,8	2,6		
Plodine	N/A	N/A	N/A	1,8	2,9	3,9	4,2	4,6
Lidl	-	-	-	-	-	0,2	2,7	4,1
Getro	5,2	7,6	8,0	7,6	7,2	6,3	4,6	3,6
KTC	4,6	5,4	6,7	4,8	4,5	4,5	4,1	3,0
dm – drogerie markt	N/A	N/A	N/A	1,9	2,5	2,3	2,3	2,9
Kerum	2,0	1,5	1,2	1,9	2,5	2,4	2,2	2,5
Metro	-	0,7	1,4	1,7	1,8	2,2	2,4	2,4
Dinova – Diona	N/A	N/A	N/A	0,8	1,7	1,6	1,9	2,2
Tommy	N/A	N/A	N/A	2,3	2,0	2,4	2,2	2,0
Interspar	-	-	-	-	-	0,4	1,4	1,4
TOTAL Top 15 Accounts	25,8	36,2	44,8	56,2	62,6	68,1	70,4	71,
<i>* udio Mercatora prikazan bez Ere Tornado i Trgobita (preuzimanje u rujnu 2005.); udio Mercatora uključujući ova dva lanca = 4,6% ** u svibnju 2007. Mercator je preuzeo Presoflex</i>								

Izvor: Izvor GFK Consumer tracking Panel kućanstva, Obrada HGK

U tablici iznad vidimo da je udio deset vodećih trgovaca prije šest godina bio oko 16,6%, a 2008. godine 15 trgovaca drži 71,4%

tržišta. Treba naglasiti kako koncentracija nije hrvatska specifičnost jer u većini europskih država prvih 10 trgovca drže od 60 do 80% tržišta, pa i do 90%. Takva koncentracija velikih trgovačkih lanaca samo može poticati trgovinu i poslovanje, ali i edukaciju unutar poduzeća. Mislimo, prije svega, na edukaciju o poslovnom pregovaranju jer je, s obzirom na trend rasta velikih trgovaca u RH koji će moguće doseći i 90%, jako važno imati dobre pregovaračke sposobnosti za zaključivanje dobrih ugovora.

S obzirom na trenutačno trgovinsko stanje u Hrvatskoj, trgovina kao jedna od najrazvijenijih, najkonkurentnijih i najdinamičnijih grana gospodarstva, prilagodit će se aktualnoj gospodarskoj situaciji nudeći asortiman za koji će potrošači dobiti najbolji odnos kvalitete i cijene.

Vezano uz okruženje, prema procjeni ugledne konzultantske kuće Price Waterhouse, europsku će maloprodaju do 2010. godine obilježavati sljedeće tendencije¹⁶:

- konsolidacije temeljem spajanja i preuzimanja trgovačkih društava,
- jačanje značenja velikih maloprodajnih kapaciteta,
- razvoj vlastite trgovačke marke,
- diversifikacija usluga trgovine,
- razvoj elektroničke trgovine.

Iz navedenih tendencija opet dolazi u fokus edukacija pregovarača radi jačanja značenja velikih maloprodajnih centara, ali isto tako raste i prodaja putem elektroničke trgovine koja u Hrvatskoj još nije dosegla vrhunac, što se može primijetiti i kod stranih ponuđača (npr. Apple store) koji prodaju preko interneta, jer nema Hrvatske na listi zemalja u kojoj je moguća internetska prodaja nekih proizvoda ili usluga. Uz razvoj elektroničke trgovine povećat će se i uloga pisanoga pregovaranja, o kojem je već bilo riječi, ali ovdje se potvrđuje kako će i taj segment pregovaranja putem elektronske pošte sve više rasti.

¹⁶ Hrvatska gospodarska komora, Sektor za trgovinu, Pregled stanja u gospodarstvu za 2008.

Razlike između prodajnog i nabavnog pregovaranja

Postoji li uopće razlika između prodajnog i nabavnog pregovaranja? Pregovaranje je stvaranje poslovanja i poslovnih odnosa. Prodajno i nabavno pregovaranje mogu se razlikovati u polaznim stavovima dviju strana, jer jedna kupuje, a druga nabavlja, stoga svako ima svoje ciljeve kojima teži tijekom pregovora. Ono što ostaje isto uvijek u svim pregovorima jest priprema za pregovore i prolazak kroz već spominjane faze pregovaranja. Tu razlike nema, ali zato ima u traženoj kvaliteti pregovora. Možda nije tako u Hrvatskoj jer pregovaranje još nije dobilo odgovarajuću važnost u poduzećima, ali danas poduzeća paze na sve moguće troškove pa i na kvalitetu pregovaranja. A kriteriji za klasificiranje pregovaranja u pogledu kvalitete jesu:¹⁷

- 1) kakvoća sporazuma,
- 2) utrošak vremena,
- 3) ostali troškovi u vezi s pregovorima,
- 4) doprinos međuljudskim odnosima i povezivanju,
- 5) osobno zadovoljstvo pregovarača.

Nevažno je li riječ o prodajnom ili nabavnom pregovaranju, kvalitetu pregovora možemo mjeriti ovim kriterijima te će tu postojati razlika u nabavnim i prodajnim pregovorima. Prodajno pregovaranje u djelatnosti trgovine zahtijeva puno bolju pripremu od nabavnog pregovaranja. Prodati nešto vrlo je teško, ali znati ponuditi i obraniti svoje stavove, pa onda kroz to i pregovarati da bi nabavljač na kraju možda kupio ponuđeno, vrlo je teško. Zato je poslovno pregovaranje posebna tema, koju tvrtke u Hrvatskoj olako shvaćaju, te zahtijeva puno više pažnje, obučenosti djelatnika i pregovarača te svakodnevne pripreme.

Razlike između prodajnog prema nabavnom pregovaranju u djelatnosti trgovine mogu se promatrati i kao razlike u pregovaranju iz slabijeg položaja, prodajno pregovaranje prema pregovaranju iz jačeg položaja i nabavno pregovaranje.

¹⁷ Tudor G.: Veliki poslovni pregovori, MEP d.o.o., Zagreb, 2005., str. 17.

Kada sagledavamo pregovaranje iz slabijeg položaja, možda u ovom slučaju iz položaja prodajnog pregovaranja, pregovarač mora paziti da pravodobno:

- 1) Dobro zna prodati sebe! Suprotna strana mora steći povjerenje u osobu koja prenosi poruku.
- 2) Dobro i kvalitetno prezentira tvrtku i poslove u kojima je tvrtka prepoznatljiva.
- 3) Procijeni razloge zašto je jača strana zainteresirana za te pregovore.
- 4) Prezentira svoje istinske vrijednosti.
- 5) Ne pokazuje svoje slabosti ili osjećaj manjeg pregovarača stvori osjećaj samopouzdanja.
- 6) Pažljivo prati govor tijela suprotne strane.
- 7) Dozna koja je najbolja alternativa pretpostavljenom sporazumu (NAPS) suprotne strane.
- 8) Ne iznese uvijek sve na stol, tj. ne govori neke stvari koje nisu izravno povezane s predmetom pregovora, jer bi to kasnije moglo otvoriti neka dodatna pitanja ili sumnju u pouzdanost partnera¹⁸.

Isto tako, pri pregovaranju iz jačeg položaja, u ovom slučaju iz položaja nabavnog pregovaranja, osim što pregovarač mora znati sve što je gore navedeno jer to su opća načela pregovaranja, pregovarač jače strane mora paziti da:

- 1) ne zloupotrebljava moć¹⁹
- 2) suprotna strana bude također zadovoljna rezultatom pregovora kako bi kvalitetno ispunjavala svoje obveze.

Nabavno i prodajno pregovaranje se nakon nekog vremena, u slučaju duže suradnje s istim partnerom, pretvaraju u poslovne razgovore i time gube na svojim, gore navedenim, pristupima

¹⁸ Tudor G.: Veliki poslovni pregovori, MEP d.o.o., Zagreb, 2009., str. 59.

¹⁹ Ibid., str. 59.

pregovorima. Takav je odnos, u kojem više nema tvrdih poslovnih pregovora, rezultat razumijevanja, povjerenja i suradnje koja je bila na obostrano zadovoljstvo od prvog dana. Stoga, razlike u nabavnom i prodajnom pregovaranju postoje, u samom pristupu pregovorima, ali nakon duže suradnje obje strane obavljaju poslovne razgovore te nestaje pregovaranje, a obje strane postaju jednake i ravnopravne, neovisno o veličini.

Odnos pregovaračkih snaga i vještina korištenja tržišne pozicije malog poduzeća u pregovaranju s velikima

Pregovaračka moć ili snaga vrlo je relativan pojam, tj. svaka strana u pregovorima ima onoliku moć koliku si je sama pripremila i koliko je na pripremi radila. Već je ranije u radu bilo riječi koliko je bitna priprema za tijek pregovora i njegov ishod. Stoga u odnosu pregovaračkih snaga veliku ulogu igra priprema pregovora. Ali prije same pripreme pregovora potrebno je znati kakvi su odnosi pregovaračkih snaga, koji su interesi i koliko je kome stalo da pregovori uspiju. U pregovaranju malih poduzeća s velikim trgovačkim poduzećima pregovaračka snaga je opet vrlo upitna jer i velike tvrtke dosta često ovise o manjim tvrtkama. Iako smatramo da uvijek veliki trgovački lanci rade pritisak na manje tvrtke, svoje dobavljače, to nije uvijek tako. Mala poduzeća znaju i te kako iskoristiti svoju tržišnu poziciju. Stoga, imaju pregovaračku snagu prema trgovačkim lancima kada posjeduju:

1) ekskluzivnost robe koju nude (dobavljači mogu posjedovati ekskluzivnu prodaju za robu koju prodaju na teritoriju Republike Hrvatske). Ako postoji potražnja za tom robom, trgovački lanci si jednostavno ne mogu dopustiti da nemaju takav asortiman u svojim trgovinama. Primjer je Coca-Cola, kao ekskluzivan proizvod i marka koju nijedna zamjena kao što je SkyCola ne mogu adekvatno zamijeniti.

2) proizvodnju roba u Hrvatskoj (dobavljači koji imaju proizvodnje u Hrvatskoj, kao što je Gavrilović, vrlo je teško da si trgovački lanac može priuštiti da nema neki od njegovih poznatih marki

kao što je zimska salama). Primjer, u Konzumu nema nijednog drugog proizvođača Gavrilovića osim zimske salame.

3) udruženja dobavljača i proizvođača (zbog istih razloga zbog kojih se formiraju udruženja trgovačkih lanaca, potrebno je da se dobavljači i proizvođači ujedine i zajednički nastupaju na tržištu).

Ako pomno proučimo tri gore navedene točke, možemo zaključiti iz prve dvije da u lancu dobavljači i trgovački lanci izostaju krajnji kupci koji izravno utječu na pregovaračke odnose snaga jedne ili druge strane. Jednostavno krajnji kupci diktiraju što će se prodavati, a ujedno mogu imati velik utjecaj na odnose pregovaračkih snaga dobavljača i trgovačkih lanaca. Kupci diktiraju tržišnu poziciju dobavljača, prepoznaju kvalitetu proizvoda, ruše pregovaračke pozicije trgovačkih centara ako ne kupuju ponuđeno, itd.

Pregovaračka je snaga trgovačkog lanca vrlo jaka, a razlika ima mnogo, s obzirom na dobavljače. Trgovački lanci imaju veću slobodu djelovanja i u puno više slučajeva ne ovise o dobavljačima zbog njihove veličine i broja prodajnih mjesta pa su dobavljači ti koji žele suradnju. Pokazivanje želje za suradnjom ne daje pregovaračku prednost, nego je naprotiv vrlo moćno oružje suprotnoj strani da zahtijeva puno više ako želite postati dobavljač. Nadalje, strana kojoj nije bitno da dobije neki posao, bilo to dobavljač ili trgovački lanac, ima u startu bolju pregovaračku snagu. Pregovaračku moć ili snagu ima tvrtka koja ima:²⁰

- stabilnu poslovnu situaciju,
- nije jako ovisna o svom partneru,
- nema posebnog interesa za taj posao,
- ima još vremena za kupnju ili prodaju,
- dugoročno može pronaći bolje partnere,
- lakše može prebroditi neuspjeh, neplaćanje.

Iz svega navedenog bitno je znati da male tvrtke koje su dobavljači moraju znati iskoristiti tržišnu poziciju u točno određenom vremenu. Vrijeme je isto tako bitan faktor pri pregovorima. Iskoristiti

²⁰ Tudor G.: Veliki poslovni pregovori, MEP d.o.o., Zagreb, 2005., str. 55.

vrijeme za pregovore kada krajnji kupci kupuju proizvode dobavljača u većim količinama, primjerice za božićne blagdane ili kada su marketinške kampanje dobavljača pojačane. Sve to utječe na krajnje kupce koji više kupuju, trgovački lanci više prodaju, a u tom je trenutku pregovaračka snaga na strani dobavljača. Stoga o pregovaračkoj snazi treba misliti na vrijeme, prije samih pregovora jer na pregovaračku snagu utječe puno vanjskih faktora pa se ta snaga može u određenom trenutku okrenuti jednoj ili drugoj strani.

Ponašanja i pregovarački postupci odjela nabave trgovačkog lanca prema vlastitim dobavljačima

U većini slučajeva, kada pregovarački postupci završe, dobavljači imaju osjećaj da nije baš sve išlo kako su planirali ili nije završilo kako su planirali. Teško je ponekad uopće doći na neki sastanak kupcu, dobiti termin za sastanak, a onda i kada dobavljač dobije priliku predstaviti sebe i svoj asortiman, obično se želi puno toga reći, a ponekad ne očekujete tako snažne reakcije i zahtjeve s druge strane. Stoga su tri velika izazova dobavljačima kada idu u pregovore s odjelom nabave trgovačkog lanca:

1) Vrijeme je na strani odjela nabave i kupca. Pregovori dugo traju, mora se proći postupak uvođenja novog dobavljača u trgovčev sustav, a isto tako svi imaju ovlasti reći ne nekom dobavljaču, ali vrlo rijetko imaju ovlasti odobriti novog dobavljača.

2) Pritisak na smanjenje cijena. Zadatak je odjela nabave neovisno o danim cijenama, odličnoj kvaliteti robe ili usluga i dalje raditi pritisak na smanjenje cijena.

3) Stalno mijenjanje djelatnika u odjelu nabave. Teško je održati poslovne odnose s odjelom nabave jer trgovački lanci stalno mijenjaju ljude ili postojeći kadar odlazi zbog toga što trgovački lanci ne znaju kako zadržati dobre djelatnike.

4) Djelatnici nabave imaju pokeraška lica. Dobavljači moraju biti spremni na hladne odgovore ili na preskakanje davanja odgovora na neka pitanja. Pregovarači moraju u određenim trenucima biti hladnokrvni, što unosi pomutnju kod suprotne strane.

5) Uvjeti koji se ne mogu mijenjati. Najveća je pogreška koju mali dobavljači rade pri pregovorima s trgovačkim lancima ili velikim kompanijama što vjeruju kako opći uvjeti poslovanja koje daje trgovački lanac nisu promjenjivi. Oni su i te kako promjenjivi samo treba pokrenuti razgovor u tom smjeru i dati razumne prijedloge sukladno principijelnom pregovaranju²¹.

Stoga, pregovarači koji dolaze u odjel nabave trgovačkog lanca moraju biti svjesni izazova koje će pred njih staviti suprotna strana, a pogotovo ako je riječ o prvim pregovorima da bi dobavljač uopće ušao u određeni trgovački lanac. Ovdje bih usporedio ovakav proces s onim kada netko želi kupiti brod pa onda svi govore kako je najlakši dio svega sama kupnja, a onda poslije dolaze veliki troškovi održavanja, osiguranja, vezova, itd. Isto tako se može reći i za ulazak dobavljača u trgovački lanac. Pregovori jesu dugi i mukotrpnji, ali kada jednom uđete u rizik poslovanja, nikad se ne zna kada će nabava opet pozvati na sastanak, osim neizbježnih godišnjih sastanaka, radi promjena uvjeta poslovanja. S obzirom na trgovačko stanje u RH, najveća je prepreka poslovanju neplaćanje dospjelih potraživanja dobavljačima, što je nekima od manjih dobavljača jedini prihod. Isto tako, prije samih pregovora, kako su sve informacije dostupne, potrebno je napraviti dobru pripremu jer odjel nabave trgovačkog lanca jako dobro zna u kakvoj je pregovaračkoj poziciji s obzirom na dio tržišta koji pokrivaju svojim trgovinama i znaju koliko bi se moglo robe prodavati. Iako djelatnici nabave nisu primjereno školovani niti redovito obučavani o poslovnom pregovaranju, njihova je pozicija puno lakša pa nemaju potrebe za čestim edukacijama kada znaju svoje ciljeve, a principijelno pregovaranje im nije fokus.

²¹ Principijelno pregovaranje je vrsta posebnog odnosa između dviju tvrtki, kojim se one nadopunjuju u svom gospodarskom djelovanju, zajednički traže rješenja za zajedničke probleme, slušaju argumente i zdravu logiku, koriste se fer taktikama i tehnikama. Tudor G.: Veliki poslovni pregovori, MEP d.o.o., Zagreb, 2005., str. 20.

Zaključak

Vođenje poslovnih pregovora s velikim trgovačkim lancima vrlo je zahtjevan posao, te traži odgovarajuću pripremu pregovarača, iskustvo, i teorijsko poznavanje vještine pregovaranja. Kvalitetnom pripremom pregovarači rješavaju velik dio problema koji se mogu pojaviti tijekom pregovora pa tako stječu prednost. Većina neiskusnih pregovarača odmah u startu stavlja se u lošu pregovaračku poziciju sa stavom da se s velikim trgovačkim lancima ne može pregovarati, da je sve samo na *uzmi ili ostavi*. U 90% slučajeva nije tako i sa svima se može pregovarati, ali se treba jako kvalitetno pripremiti, istražiti alternative, zone mogućeg sporazuma, ciljeve i interese te proći sami sa sobom pregovarački proces kako biste uvidjeli gdje se mogu pojaviti problemi.

Tržišno stanje u Hrvatskoj nije u ni malo zavidnu položaju. Svakim danom otvaraju se novi trgovački lanci, konkurencija je sve veća, a dobavljači imaju sve više pregovaračkih mogućnosti koje trebaju znati iskoristiti ili neće dugo poslovati u ovakvom okruženju. Stoga, vrlo je važno ne zanemariti pregovaranje kao vještinu i s velikim optimizmom ići u svake pregovore. Jedna je istina – ako ne probaš nećeš uspjeti, samo što se kod pregovaranja treba jako dobro pripremiti i anticipirati moguće zahtjeve ili uvjete koje će veliki trgovački lanci uvijek biti u prilici staviti na pregovarački stol.

Literatura

Knjige:

Bazerman, M.H., Neale, M.A.: *Negotiating Rationally*, Free Press, New York, 1993.

Camp, J.: *Start with NO*, Crown Business, New York, 2002.

Dawson, R.: *Secrets of power persuasion for salespeople*, Career Press, New Jersey, 2004.

Fisher R., Ury, W.: *Getting to Yes, Negotiating agreement without giving in*, 2. izdanje, Penguin Books, 1991.

Klaić, B.: *Veliki rječnik stranih riječi*, Zora, Zagreb, 1974.

Kovačević, Ž.: *Međunarodno pregovaranje*, 2. izdanje, Beograd, 2004.

Lewicki, R.J., Saunders, Barry, J.W.: Negotiation, McGraw-Hill, Boston, 5. izdanje, 2006.

Managing difficult conversations, CD, Harvard Business School Publishing, 2003.

Negotiation., Harvard Business Essentials, Harvard Business School Press, 2003.

Negotiating for results, CD, Harvard Business School Publishing, 2003.

Ross, G.H.: Trump style negotiation, John Wiley & Sons, New Jersey, 2006.

Shea, M.: Personal Impact, The art of good communication, Mandarin paperbacks, London, 1994.

Tomašević Lišanin, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010.

Tomašević Lišanin, M.: Poslovni slučajevi iz prodaje i pregovaranja, HUPUP, Zagreb, 2010.

Tudor, G.: Veliki poslovni pregovori, MEP Zagreb, 2009.

Ury, W.: The power of positive NO, Bantam Books, 2007.

Ury, W.: Getting past NO, Negotiating in difficult situations, revidirano izdanje, Bantam Dell, New York, 2007.

Vukmir, B.: Strategija i taktika pregovaranja, RRIF-plus, Zagreb, 2001.

Članci i zakoni:

Negotiation, Program on Negotiation at Harvard Law School, Vol.10, Br.6, lipanj 2007., str. 1,7.

Negotiation, Program on Negotiation at Harvard Law School, Vol.10, Br.3, ožujak 2007., str. 4,12.

Negotiation, Program on Negotiation at Harvard Law School, Vol.10, Br.4, travanj 2007., str. 9,12.

Negotiation, Program on Negotiation at Harvard Law School, Vol. 8, Br.4, svibanj 2005., str. 7.

Zakon o obveznim odnosima, Narodne novine, Br. 35, Zagreb, 2005.

