

Prof. dr. sc. Marija Tomašević Lišanin

**PREGOVARANJE - POSLOVNI PROCES KOJI
DODAJE VRIJEDNOST**

NEGOTIATION - BUSINESS PROCESS THAT ADDS VALUE

SAŽETAK: Rad razmatra glavne aspekte pregovaranja kao jednog od ključnih poslovnih procesa. Suvremeno poslovanje jakim konkurencijom i stalnim promjenama uvjetovano poklanja veliku pozornost vještinama i znanjima koja doprinose ostvarenju veće dodane vrijednosti za izabrane skupine kupaca. Poslovni subjekti u postupku dodavanja vrijednosti sve manje djeluju samostalno i izolirano, a sve češće se povezuju sa svojim dobavljačima, posrednicima, „outsourcing“ partnerima, ponuđačima komplementarnih proizvoda i usluga, a ponekad i s konkurencijom. Konačni rezultat ulaganja u dugoročne i profitabilne odnose s glavnim skupinama kupaca rezultira njihovom lojalnošću, a na temelju nje i većom profitabilnošću za poduzeće i ostale članove lanca dodavanja vrijednosti. Pregovaranje u takvim poslovnim sustavima, orijentiranim prema kupcu, postaje zaokruženi poslovni proces i jedan od bitnih izvora konkurentске prednosti. Dodatni razlog uzdizanja ovakvoga poslovnog procesa na razinu strateške važnosti leži u njegovoj svakodnevnoj uporabi pri upravljanju i vođenju poduzeća, sve više ovisnom o delegiranju i timskom radu, ali i temeljem sve naglašenije uloge koju ima u strategijama anorganskog rasta spajanjem, preuzimanjem i strateškim povezivanjem s drugima. Ulaganja u djelotvoran i učinkovit sustav pregovaranja mogu ostvariti siguran i precizno mjerljiv povrat već pri prvom značajnijem poslu.

KLJUČNE RIJEČI: pregovaranje, marketing odnosa, poslovni proces, dodana vrijednost, konkurentska prednost.

ABSTRACT: This paper analyzes main aspects of negotiating as one of the crucial business processes. Contemporary business of strong competition and constant change gives a lot of attention to skills and knowledge that contribute to more added value for chosen groups of buyers. In the process of adding value business subjects act less independently and on their own. Instead of that, they connect with their suppliers, mediators, outsourcing partners, with those who offer complementary products and services and in some cases with the competition. The final result of investing in long-term and profitable relationships with main groups of buyers is their loyalty and therefore higher profitability for the company and other members of adding value chain. Negotiating in customer-oriented business systems becomes a complete business process and one of important sources of competitive advantage. Another reason for elevating this business process on the level of strategic importance is in its everyday use in managing a company which is becoming more and more dependent on delegating and team work but also in the increasing role that it has in the strategies of external growth by merging, takeovers and strategic alliances. Investing in an effective system of negotiations can bring certain and easily measurable return already in the next more significant deal.

KEY WORDS: negotiation, relationship marketing, business process, value added, competitive advantage

1. PREGOVARANJE U TEORIJI I PRAKSI

Iako se pregovaranje može smatrati jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti koju i danas upotrebljavamo gotovo svakodnevno u privatnoj ili poslovnoj interakciji s drugima, njegovo izučavanje u akademskim sferama započelo je relativno kasno. Prvi značajniji radovi iz ovog područja pojavljuju se tek kasnih šezdesetih godina /16, str.18/. Od tada pa sve do danas pregovaranje je u središtu pozornosti teoretičara različitih područja i usmjerenja te se proučavaju njegovi mnogostruki aspekti: sociološki, bihevioristički, komunikacijski, etički, pravni, kulturni, ekonomski i dr. U suvremeno doba pregovaranje se smatra univerzalnim procesom i kao takvo primjenjivo je u mnoštvu različitih životnih stanja. Ipak, ističe se da svi ljudi, a ponekad i države ili poslovne organizacije, nisu skloni pregovaranju. Neki od njih još uvijek se koriste nasiljem ili prijetnjom sile da bi dobili ono što žele. Iako se plodovi ljudskog rada i blagostanja mogu distribuirati temeljem prisile, oni se po istom načelu ne mogu učinkovito i djelotvorno stvarati i povećavati. To je ujedno i razlog propasti mnogih društvenih uređenja temeljenih isključivo na nasilju i prisili. Dobrovoljna razmjena smatra se stoga učinkovitijim načinom ostvarenja višestrukih koristi. Trgovanje kao osnovni oblik ekonomske razmjene u određenom povijesnom trenutku, zamijenilo je otimanje i pustošenje te učinilo ljudsku vrstu bitno različitom od životinja. Ono je omogućilo održivo stvaranje i distribuciju bogatstva. Neizbježno, trgovanje je stvorilo i humani fenomen pregovaranja kao suprotnost tiraniji u kojoj uvijek netko želi nešto u zamjenu za ništa i koja ne priznaje potrebu za dobrovoljnim pristankom druge osobe prije negoli se dobije ono što se želi /16, str.9/.

Iako je pregovaranje postalo opće prisutno gotovo u svim sferama života, a posebice je važno u ekonomskom smislu kako na razini pojedinca ili poduzeća tako i cijelih država, mnogi od nas ne smatraju se dovoljno kompetentnim ili zaziru od toga u biti pozitivnog procesa kojim se rješavaju konflikti. To je najvjerojatnije posljedica nedovoljnog razumijevanja samog procesa odnosno njegova nepotrebnog mistificiranja. Jedan od uzroka ima svoje korijene i u prošlosti koju obilježavaju konkurentski pristupi i strategije pregovaranja. Kao takvi, oni obično ne uvažavaju ili štoviše omalovažavaju potrebe druge strane. Korištenje raznih vrsta manipulacije, kao pregovaračke taktike, također doprinosi nepopularnosti pregovaranja u određenim krugovima. Još i danas se susreću ljudi koji pregovaranje doživljavaju kao nepošten proces u kojem jači uvijek dobiva, a slabiji neminovno gubi. Takav pristup, na žalost, ne uzima u obzir bitnu činjenicu da je pregovaračka snaga pojam koji se odnosi na sposobnost pojedinca da nadvlada, uvijek relativna veličina koja se može temeljiti na čitavom nizu elemenata koji ne proizlaze uvijek iz veličine i ekonomske snage uključenih strana /26, str.90/. No isti autor zapaža da očitovanje vlastite nadmoći obično pobuđuje vrlo jake emocije u najboljem slučaju divljenje, poštovanje i popuštanje, a u najgorem strah, neprijateljstvo, odbijanje i osvetu. U dodatku ovom obrazloženju istaknimo i tzv. „zlatno pravilo“ pregovaranja¹ koje kaže: „Ljudi neće s vama pregovarati ukoliko ne vjeruju da im možete pomoći ili da im možete nauditi“. Cilj svakog pregovarača mora stoga biti razumijevanje kako on može pomoći ili nauditi konkurentima i jednako tako kako oni

¹ Volkema, R.J., ekspert u pregovaranju i savjetnik za upravljanje konfliktima, autor djela: „*The Negotiation Tool Kit: How to Get exactly What you want in Any Business and Personal Situation*“, u djelu /12, str. 34/

mogu pomoći i nađiti nama. Razmatranjem ovih pitanja dobit ćemo stvarnu i objektivnu sliku o vlastitoj pregovaračkoj snazi.

Konačni rezultat pregovora nikada nije predodređen i često puta dobro pripremljen i iskusan pregovarač može nadjačati svojega protivnika koristeći se upravo njegovim oružjem u ostvarenju vlastitih ciljeva. Naravno, ovdje borbeni rječnik služi samo u slikovite svrhe jer u principijelnom pregovaranju nema mjesta manipulaciji i smišljenom iskorištavanju druge strane. Ipak, da ne bismo idealizirali stanje, ukazujemo i na činjenicu da se u stvarnom životu, bilo privatnom ili poslovnom, javljaju prilike kada smo zbog ostvarenja vlastitih ciljeva primorani pregovarati s kompliciranim i po naravi ili ponašanju neugodnim ljudima. Kao takvi, obično nisu dorasli ili skloni pronalasku kreativnih, obostrano korisnih rješenja. Tada se doista mora osloniti na osobnu razboritost i domišljatost te savjete iskusnijih, umjesto da unaprijed odustanemo od pregovora ili da sami pogoršamo položaj uzvratimo li agresijom na agresiju. Zbirka korisnih preporuka za ovakve odnose je djelo autora Ury, W. pod nazivom „*Getting past no, Negotiating with difficult people*“ /34/. Druga knjiga istoga autora objavljena 1981. godine u koautorstvu s Fisher, R., „*Getting to Yes, Negotiating Agreement Without Giving In*“, predstavlja dobru i u svijetu najprodavaniju literaturu ovoga područja. Osnovne poruke oba spomenuta djela odnose se na opravdanost principijelnog pristupa pregovaranju i nastojanju za zadovoljenjem potreba druge strane, ali bez ugrožavanja temeljnih vlastitih interesa /11/.

Mišljenja gotovo svih nama poznatih autora (Nierenberg, Fisher, Lewicky, Vukmir, Raiffa, Maddux, Tudor, Petar i dr.) jedinstvena su u poimanju da svatko od nas mora biti svjestan kako ishod pregovora ovisi u velikoj mjeri o nama samima i načinu na koji vodimo pregovore. Rezultat pregovora je dakle najviše u vlastitim rukama i ovisi o trudu i naporu koji ulažemo u poznavanje i pripremu samoga procesa te vlastiti rast i razvoj u ovom području. To jednako vrijedi i za osobnu i za organizacijsku razinu, a često se proteže i na međunarodnu poslovnu i političku scenu. Problem često proizlazi iz toga što premalo ljudi, bez obzira na iskazanu potrebu, doista ima iza sebe bilo kakvo formalno obrazovanje ili obuku u razvoju odgovarajućih pregovaračkih vještina.

Iz prethodnog pregleda izvora i nastanka pregovaračke prakse mogu se već nazrijeti elementi brojnih obznanjenih definicija ovog usloženoga društveno ekonomskog fenomena. Evo nekih definicija:

„Pregovaranje je eksplicitna dobrovoljno dogovorena razmjena između ljudi koji žele nešto jedan od drugoga“ /Kennedy 16, str. 11/, ili po obrazloženju istog autora to je „proces putem kojega iznalazimo uvjete za dobivanje onoga što želimo od nekoga tko želi nešto od nas.“

Fisher i ostali /11, str. 18/ vide pregovaranje kao: „osnovno sredstvo dobivanja onoga što želite od drugih. To je komunikacija naprijed-nazad, oblikovana za postizanje sporazuma kada vi i druga strana imate neke od interesa koji su vam zajednički, i druge koji su suprotni“.

Lewicky, poznati harvardski profesor i znalac ovoga područja, kaže da „pregovaranje nije samo uobičajeno, nego i presudno za učinkovit i zadovoljavajući život. Svi mi trebamo različite stvari – resurse, informacije, suradnju i podršku drugih. I drugi imaju potrebe, ponekad kompatibilne s našima, ponekad i ne. Pregovaranje je proces putem kojeg pokušavamo uvjeriti druge da nam pomognu u ostvarenju naših potreba, dok istovremeno i mi vodimo računa o njihovim potrebama. Pregovaranje je temeljna vještina ne samo za uspješno upravljanje nego i za uspješno življenje“ /Lewicky, str. ix/.

U predgovoru svojoj knjizi *Strategija i taktika pregovaranja* jedan od rijetkih domaćih autora koji je dao vlastiti doprinos razvoju i promoviranju ovoga područja u nas kaže: „Često nismo svjesni kako se i naši svakodnevni odnosi s okolinom odvijaju putem pregovora. Naši odnosi s roditeljima, s djecom, s bračnim drugovima, s prijateljima, s podređenima, s nadređenima, s prodavačima i kupcima, s raznim serviserima i majstorima, kao i gotovo sa svakim s kime smo u dodiru, zbivaju se putem pregovaranja. Mi stalno usklađujemo naše zahtjeve i interese s našom okolinom, a na taj način u stvari vodimo pregovore, a da toga često nismo ni svjesni. Iz vlastitog iskustva znamo kako ishod tih pregovora često puta ovisi o načinu na koji naše zahtjeve predočujemo drugoj strani, ili o vremenu kad ih se odlučimo iznijeti na raspravljanje, ili o našoj sposobnosti da prijedloge učinimo privlačnima i prihvatljivima.“ /35, str. 13/.

Harris i Moran definiraju pregovaranje kao proces u kojem dvije ili više osoba raspravljaju o zajedničkim i konfliktnim interesima s namjerom da postignu sporazum od kojeg će obje strane imati korist /Simintiras, str. 2/.

Istraživači ovoga područja općenito u pristupu rješavanja konfliktnih stanja identificirali su dva opća procesa: integrativni i distributivni (Pruit, 1981.) u /28, str.468/ koji obično vode k različitim konačnim ishodima. Riječ „integrativni“ odnosi se na okupljanje ili ujedinjavanje u jedinstvenu cjelinu, kombiniranje radi stvaranja veće jedinice/vrijednosti. Integrativno pregovaranje, kasnije popularno nazvano „win-win“ pristupom, odnosi se na proces diskusije putem koje se dolazi do sporazuma, koji zadovoljava ciljeve obje strane. Sudionici pregovora koriste kooperativne taktike da bi ostvarili „win-win“ rezultate.

Drugi proces je distributivan u svojoj naravi. Distributivno pregovaranje obično na konkurentski način dijeli raspoložive resurse. Nekooperativne ili nadmećuće taktike mogu, i obično dovode, do „win-lose“ ishoda, u kojem jedna strana ostvaruje svoje ciljeve na račun druge strane koja neminovno gubi.

Osnovnu razliku između ovih dvaju pristupa Berman i Lewicky /28. str.466/ vide u nastojanju da se poveća kolač u integrativnom pristupu, za razliku od distributivnog pristupa u kojem se osnovna bitka vodi u smjeru povećanja vlastitog komada postojećeg kolača.

Prikaz 1. – Distributivni i integrativni pristup pregovaranju

Konkurentsko/distributivno “Tvrdi 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
Inzistiraj na pozicijama	Istraži interese
Nadvladaj	Misli i na druge

Izvor: prilagođeno prema Mattock, J., Ehrenborg, J.,: How to be better negotiator, Kogan Page, London, 1996., str. 46.

Vežano uz naš predmet proučavanja utjecaja pregovaranja na dodavanje vrijednosti u ukupnom lancu dodane vrijednosti, istaknimo da je uporaba suradničkog pristupa i taktika uspješnija u ostvarenju obostrano zadovoljavajućih i produktivnih odnosa. Zajednički napor

i suradnja rezultiraju sinergijskim učincima te kontinuiranim razmjenama koje donose korist objema stranama. Ključni elementi integrativnog procesa pregovaranja po Lewickom i ostalima /19, str. 20/ jesu: slobodna razmjena informacija, nastojanje za razumijevanjem tuđih potreba, naglasak na onome što nam je zajedničko (svođenje na minimum razlika) i traženje rješenja koja zadovoljavaju obje strane. Naravno, win-win rješenja ne dolaze sama po sebi ona su obično rezultat motivacije pregovarača koja može biti intrinzična i ekstrinzična /28, str. 468/. Često su uvjetovana općim pristupom pregovaranju u organizaciji te postojanjem i sofisticiranošću tvrtkinog pregovaračkog sustava.

U dugotrajnijim poslovnim odnosima win-win rješenja su učinkovitija u uspostavljanju dobre osnove za buduću suradnju negoli bi to bila win-lose rješenja koja neminovno, prije ili kasnije, potiču „efekt reciprocitetnog ponašanja“. On se odnosi na nastojanje da se uzvрати istom mjerom /28, str. 467/ pri prvoj sljedećoj prilici ili ako takva prilika nije skoro izgledna, nepoštvijanjem dogovorenoga ili sabotiranjem najboljeg interesa druge strane. Učinak reciprociteta jednako vrijedi i u pozitivnom smjeru, u smislu osjećanja moralne obveze i potrebe da se na dobro uzvрати dobrim. Pozitivnu vezu između suradnje i profita utvrdili su u svojim istraživanjima Graham 1986. te Campbell 1988. godine. Prema nalazima Grahama, suradnja je imala pozitivan učinak na dobit izvora suradnje te zadovoljstvo druge strane prema kojoj je ta suradnja bila usmjerena /28, str. 468/.

Prije negoli započnemo razmatranje pregovaranja kao poslovnog procesa sažmimo još jednom ukratko bit koncepta dodavanja vrijednosti i marketinga odnosa kao važnih varijabli u izgradnji konkurentske prednosti, a koje su u uskoj vezi i pod izravnim utjecajem pregovaranja kao ključnog poslovnog procesa.

Michael Porter, profesor s Harvarda, predložio je i prvi predstavio lanac dodavanja vrijednosti kao sredstvo utvrđivanja načina za stvaranje veće vrijednosti za kupce². U ovom pristupu poduzeće se promatra kao sinteza aktivnosti koje se provode da bi se oblikovali, proizveli, marketinški podržali, isporučili i potpomogli vlastiti proizvodi i usluge. Svaka od aktivnosti ujedno predstavlja i priliku za unapređenje procesa i pronalaženje dodatnih izvora dodavanja vrijednosti za konačne kupce. Uspjeh tvrtke ne ovisi samo o tome kako pojedini odjel ispunjava svoj dio posla nego i o dobroj koordinaciji aktivnosti različitih odjela. Međutim da bi bila uspješna u suvremenom hiper-konkurentskom okruženju, u traženju osnova konkurentske prednosti, tvrtka mora nadići granice svojih vlastitih operacija i pozicionirati se u ukupnom lancu dodavanja vrijednosti koji se proteže i na vlastite dobavljače, distributere i kupce stvarajući na taj način cijelu mrežu dodavanja vrijednosti temeljenu na dugoročnim i međusobno usklađenim poslovnim odnosima. Upravljanje takvim odnosima s poslovnim partnerima često se označava kraticom PRM koja označuje „partner relationship management“ /Kotler, 2003./ . Jedan od najvažnijih partnera tržišno usmjerene tvrtke svakako su kupci njezinih proizvoda kojima se poklanja posebna pozornost, a pristup upravljanju odnosima s kupcima poznat je kao „customer relationship management“ /Grönroos, 1996./³. Uspješni odnosi s kupcima ili bilo kojom drugom interesnom skupinom prvenstveno ovise o sposobnostima i resursima koji se ulažu u taj odnos.

² Porter, M.: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Fress Press, New York, 1995).

³ Grönroos, C.: *Relationship Marketing: strategic and tactical implications*, *Management Decision*, vol. 34., br. 3, str. 5-14., u Hollensen, S.: *Marketing Management, A Relationship Approach*, Prentice Hall, 2003.

Pravilno shvaćeno i primijenjeno pregovaranje predstavlja jednu od ključnih poslovnih sposobnosti utemeljenu u nematerijalnom resursu sposobnosti i vještina ljudskog kapitala, ali koji se neupitno materijalizira u ostvarenju ukupnog poslovnog uspjeha.

2. PREGOVARANJE KAO POSLOVNI PROCES

Pregovaranje u poduzećima najčešće više nije predvidiv i relativno rijetko prisutan događaj kojim nastojimo ostvariti neke posebne poslovne ili njima usko povezane organizacijske interese. Nadasve, pregovaranje kao posebna vještina ne može se više prepuštati ili delegirati nekolicini spretnih i iskusnih profesionalaca, kako se to uglavnom prije činilo. Sve veći i značajniji strateški naglasci koji se stavljaju na upravljanje odnosima s dobavljačima, integrirani pristup prodaji tvrtkinih proizvoda i usluga, povećano oslanjanje na eksterni rast preko akvizicija i strateških saveza, učinilo je pregovaranje bitno složenijim, dinamičnijim i s više izravnog utjecaja na ostvarenje ukupnog poslovnog uspjeha. Sve te promjene i izazovi nude priliku za stvaranje nove organizacijske sposobnosti. Pri tome treba uzeti u obzir da su individualni elementi pregovaranja najvjerojatnije poznati već od prije. Bitna novina sadržana je u strateškom i sustavnom pristupu procesima pregovaranja. Takav pristup, osim vremenu provedenom za pregovaračkim stolom, još veću pozornost usmjerava na fazu pripreme pregovora i fazu njihove revizije. Na taj se način uz pomoć različitih tehnika i alata nastoji postići maksimalno moguća dodatna vrijednost svake od aktivnosti.

Prilikom uspostave strateškog pristupa pregovaranju u poduzeću korisno je voditi se napucima Jeffa Weissa /37, str. 96-99/ sabranima u harvardskoj kolekciji znanstvenih i stručnih radova o principijelnom pregovaranju. To je naime pristup pregovaranju koji najuspješnije podržava izgradnju odnosa i prikladan je za najveći broj životnih i poslovnih situacija. Proces transformacije pregovaranja kao povremeno korištene vještine u posebnu poslovnu sposobnost autor prikazuje i promatra temeljem pet sekvencijalnih i međuovisnih faza:

Prva faza odnosi na uspostavljanje i održavanje unutarnje harmonizacije postupaka i podržavajućih procesa. Nekoliko jednostavnih prije utvrđenih i obznanjenih koraka i smjernica štite pregovaračke timove od nejasnih i zbunjujućih poruka. Primjerice, za svako prodajno pregovaranje identificiraju se ključne odluke koje moraju odobriti ili pak same donijeti više razine menadžmenta. Također mora biti obznanjeno i svima jasno koji menadžeri su ovlašteni za koju vrstu odluka i u kojoj mjeri. Jednako se tako utvrđuje i proces temeljem kojega se donose ključne odluke.

Druga faza sastoji se od davanja naputaka i nedvosmislenih smjernica. Nije dovoljno instruirati pregovarački tim o tome što je minimalni prihvatljivi ishod koji treba postići u pregovorima. Pregovarači trebaju preciznije smjernice te rigoroznija mjerila uspješnosti. Postizanje najniže cijene pri kupnji, a na štetu drugih važnih poslovnih kriterija svakako neće doprinijeti ukupnom poslovnom uspjehu ili jačanju odnosa s poslovnim partnerima. Menadžeri moraju stoga obznaniti pregovaračkom timu ključne interese koji se moraju ostvariti, kriterije temeljem kojih pregovarači trebaju vrednovati moguća rješenja, „prekidatke“ ili signalna stanja kada treba izaći iz pregovora, najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu. Jednako je tako važno naglasiti ciljeve vezane uz radne odnose kojima treba težiti za vrijeme pregovora.

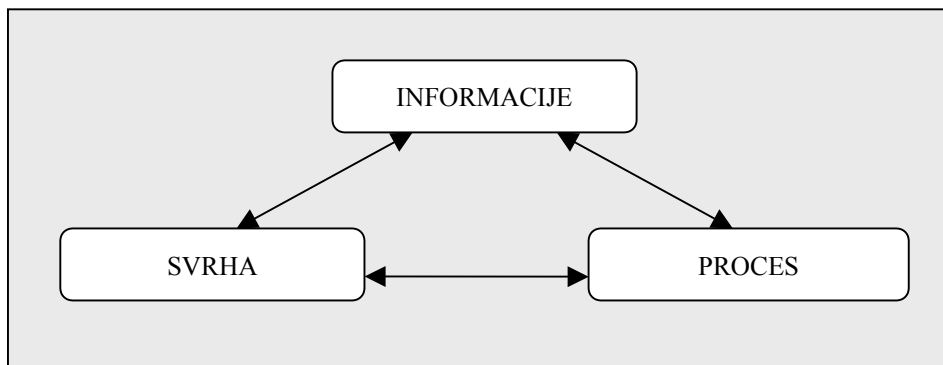
Treća faza su konkretne pripreme. Umjesto da pregovarače prepuste same sebi odnosno da sami moraju pronaći put za svaku od predstojećih situacija, mnoge napredne tvrtke usvojile su standardne metode i sredstva za pripremu pregovarača. Takvu pripremu moguće je temeljiti na uporabi suvremenih softverskih i hardverskih rješenja, intraneta, vlastitih baza podataka i drugih alata koji sadrže kompletne materijale i obrasce za organizaciju timova, analitička sredstva za bolje razumijevanje druge strane i procjenu njezina pregovaračkog konteksta, sredstva planiranja za generiranje kreativnih rješenja i izbora između različitih opcija. U ovakve pripreme mogu se ubrojiti i prethodni sastanci te zajednički boravci ili izbijanja članova tima i drugih utjecajnih osoba sa svrhom utvrđivanja osnovnih pravila procesa i definiranja odluka o upravljanju predvidivim elementima pregovaračkog procesa.

Četvrta faza je pregovaranje. 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. Moguće je razviti i vlastite priručnike u kojima je sabrana akumulirana mudrost iskusnih pregovarača o tome kako pregovarati s različitim tipovima klijenata i kako se ponašati u određenim, često i neugodnim okolnostima.

Peta faza odnosi se na reviziju odnosno propitivanje upravo okončanih pregovora te učenje temeljem dobivenih spoznaja. Za te svrhe mogu se razviti standardni obrasci u koje se upisuju lekcije o tome što je i na koji način dovelo do učinkovitog pregovaranja ili što ga je ugrožavalo. Mogu se također unositi i bilješke o tome kako se je ponašala druga strana. Takvi uvidi unose se u alate i baze podataka kojima se koriste dotična skupina i ostale skupine u organizaciji priprema za buduće pregovore.

Spomenutih pet faza obuhvaća sva tri elementa učinkovitog pregovaranja koje su raspoznali i istaknuli u svojim radovima i autori Mattock i Ehrenbor /22, str.74/. Ti elementi zorno su prikazani na donjoj slici.

Prikaz 2. - Elementi učinkovitog pregovaranja



Izvor: Mattock, J., Ehrenborg, J.,: opetovan citat, str. 74.

Na važnost postojanja ustaljenog postupka priprema i primjene određenih iskušanih modela vođenja poslovnih pregovora upućuje i domaći autor Vukmir, B. /35, str. 22/ koji u takvom pristupu vidi i jedan od izvora pregovaračke moći multinacionalnih tvrtki, posebice u pregovorima s poslovnim partnerima iz tržišno slabije razvijenih zemalja. Citiram: „Temeljem takvog uhodanog postupka pripreme pregovora, analize postignutih dogovora, usklađivanja stavova, davanja ustupaka te odobrenja za sklapanje ugovora, osigurava se redoviti nadzor nad odvijanjem pregovora i, u krajnjem slučaju, solidnost rezultata pregovora“.

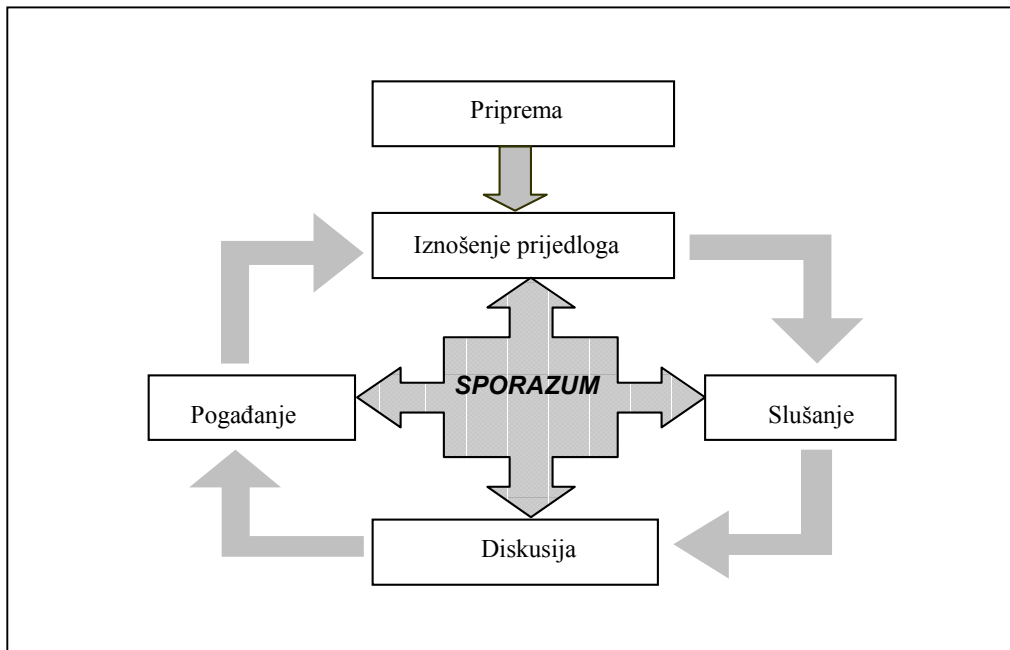
Kao što se ih prethodnog vidi, iskorak od položajnog poimanja pregovaranja do onoga koje raspoznaje pregovaranje kao institucionalizirani proces, ne traži radikalne organizacijske promjene. On zapravo traži uvođenje novih alata i postupaka koji omogućuju višim razinama menadžmenta bolje upravljanje i osiguranje potpore pregovaračima.

Uspije li organizacija transformirati svoj pristup pregovaranju od uobičajene „ad hoc“ aktivnosti u organizacijsku sposobnost, u stanju je ostvariti značajne stope povrata na uloženu investiciju vremena i materijalnih resursa /12, str.124/. Takva investicija može se vratiti već pri prvom poslu veće vrijednosti i značenja za poduzeće. No još veći doprinosi ostvaruju se temeljem brojnih i svakodnevnih pregovaranja koja se odvijaju na različitim razinama i širom organizacije.

3. KLJUČNI ELEMENTI I FAZE PROCESA PREGOVARANJA

Prva, i po mišljenju mnogih teoretičara i praktičara, najvažnija faza svakoga pregovaračkog procesa jest *priprema i planiranje pregovora*. Ovoj fazi obično se pripisuje 70 do 90% uspjeha u pregovaranju. Osnovni je zadatak ove faze utvrditi i proučiti raspoložive izvore informacija i temeljem njih propitati i ustanoviti vlastite potrebe, želje i mogućnosti te ih što je moguće bolje procijeniti za poslovnog partnera s kojim pregovaramo. U ovoj fazi treba uzeti u obzir ne samo organizacijske potrebe već i individualna obilježja i potrebe osoba koje će sudjelovati u pregovorima. Za bolje razumijevanje motivatora koji će svakako imati značajan utjecaj na pregovaračko ponašanje suprotne strane korisno je razmotriti različite vrste potreba prema nekoj od poznatih klasifikacija. Jedna od najčešće korištenih zasigurno je ona A. Maslowa koja predstavlja ljestvicu prioriteta u zadovoljenju od osnovnih, fizioloških pa sve do potreba za samoostvarenjem i estetikom. Svaka od ovih razina potreba može i treba biti razmatrana kako za nas tako i za drugu stranu u pregovorima. Pri tome ne treba zaboraviti da iako pregovarači najčešće nastupaju u ime svojih organizacija i pokušavaju prije svega ostvariti određene organizacijske ciljeve i potrebe, svaki od njih u pregovore ulazi kao osoba i jedinka sa svojim vlastitim individualnim potrebama. I jedne i druge potrebno je uzeti u obzir. U dobroj analizi potreba jedne i druge strane leži zapravo sposobnost da se pronađu „win-win“ rješenja, tj. ona koja će maksimalno zadovoljiti i jednu i drugu stranu i to bez obzira što se u pregovore ušlo upravo zbog postojanja nesuglasica ili konfliktnih interesa. Različitost stvarnih potreba i gledišta vezano uz prioritete njihova zadovoljenja upravo je to što omogućuje „win-win“ ishode i u najtežim okolnostima, ukoliko se obje strane oko njih doista potrudu.

Prikaz 3. – Proces pregovaranja



Izvor: Prilagođeno prema Baguley, P.: Negotiating, Hodder & Stoughton Ltd., London, 2003., str. 82.

Prije odlaska na pregovore potrebno je također ustanoviti i što želimo ili možemo ustupiti odnosno dati za ono što trebamo i od pregovora očekujemo. Osim ovako utvrđenih polaznih, maksimalnih, minimalnih i ciljanih pozicija potrebno je predvidjeti i stavke koje bi mogle biti ključne ili problematične na putu do sporazuma. Potrebno je također razmotriti i predvidjeti različite scenarije i alternativne prihvatljive pozitivne ishode. U kolaborativnom odnosno „win-win“ pristupu pregovorima pripreme će obuhvaćati i mnogo naizgled sporednih pitanja poput utvrđivanja mjesta pregovora, određivanja podjednakog broja članova pregovaračkoga tima, brige o ambijentu i rasporedu pregovarača, okrjepi i stankama za odmor, a sve u cilju stvaranja poticajnog i što ugodnijeg ozračja za sve uključene strane. U suprotnom, „win-lose“ pristupu obično se u sklopu priprema razmišlja i dogovara o različitim stupicama, načinima izražavanju moći te brojnim raspoloživim manipulativnim tehnikama pomoću kojih će se ostvariti pritisak i dominacija nad drugom stranom. Dakako da takav pristup ne doprinosi izgradnji povjerenja i njegovanju odnosa na dugi rok.

Druga faza u pregovaranju je sama *pregovaračka sesija* odnosno susret u kojem se nastoji postići sporazum. Već na samom početku susreta potrebno je učiniti sve da se umanje eventualne tenzije te izraziti namjeru i želju za uspješnim ishodom pregovara za sve uključene strane. Pregovaračka sesija se u biti sastoji od sljedećih elemenata: usklađivanja i potvrđivanja dnevnog reda odnosno iznošenja stavki o kojima će se razgovarati, ukoliko to nije obavljeno već ranije. Nakon toga pregovaračke strane iznose svoja viđenja stanja temeljem kojih bi se trebale izlučiti ili barem nazrijeti stvarne potrebe i polazne pozicije

svake od strana. Idući korak su konkretni prijedlozi te rasprava o razlikama u stanovištima, iznošenje argumenata, razmatranje mogućih povoljnih rješenja, ustupaka i stavaka o kojima se može razgovarati kao o predmetu moguće razmjene te u konačnici pogađanje oko uvjeta razmjene. Prilikom pogađanja potrebno je paziti da za naše ustupke dobijemo uvijek ono što je približno vrijednosti zauzvrat i da ne pristajemo na ono što nam ne odgovara ili na što u opuštenijim okolnostima nikada ne bismo pristali. U suprotnom, može se dogoditi da iz pregovora izađemo još lošije negoli smo bili prije njih.

Vrlo važna komponenta svakoga pregovaračkog susreta jest uspješna komunikacija koja omogućuje bolje razumijevanje potreba i strategija druge strane te otvara prostore za razmjenu mišljenja i pronalazke novih kreativnih obostrano prihvatljivih rješenja. Često je najvažniji element komunikacijskog procesa aktivno slušanje i pravilno interpretiranje onoga što je izrečeno, postavljanje pitanja te opažanje neverbalnih signala koji nam pomažu u detektiranju stvarnog emotivnog i psihičkog stanja osoba s kojima razgovaramo. Neverbalni signali odaju i ono što osoba eventualno misli, ali ne želi ili ne može glasno izreći zbog nekih razloga. Jednako tako i govor tijela koji se teško može kontrolirati, jer se najčešće radi o nesvjesnim pokretima i izrazima, upućuje na to govori li naš sugovornik istinu ili se pretvara. U kolaborativnom pristupu pregovaranja partneri se trude izbjegavati riječi i postupke koji bi eventualno doveli do eskaliranja konflikta ili izražavanja vlastite nadmoći budući da to ne doprinosi pozitivnom ozračju i povjerenju potrebnom iznalaženju povoljnih rješenja za obje strane. Ako zbog žestine argumenata i dođe do napetosti i erupcije emocija, potrebno je učiniti sve da se stanje smiri i pregovori ponovno poprime „win-win“ perspektivu. Naravno, za kolaborativno pregovaranje je važno da ga obje strane žele, no ukoliko se to ipak ne dogodi, potrebno je biti svjestan manipulativnih tehnika kojima se suprotna strana koristi ili pokušava koristiti. Vješt i dobro pripremljen pregovarač relativno će ih lako raspoznati i prihvatiti kao takve te neće dozvoliti da mu to uzdrma samopouzdanje, što je najčešće i konačna namjera onih koji se koriste takvim trikovima. U konačnici, ukoliko suprotna strana i dalje ustraje na korištenju pritisaka, neprovjerenih informacija i slabih argumenata, mogu se takve taktike i javno diskreditirati, no uvijek nastojeći sačuvati koliko je to moguće obraz i osobni integritet pregovarača te pružajući novu šansu za skretanje pregovora u kolaborativno ozračje. Dobra prethodna priprema te jasno poznavanje minimalnih ciljeva koje pregovorima želimo postići odnosno svijest o najboljoj alternativi pretpostavljenom sporazumu (skraćeno NAPS) ili eng. BATNA („best alternative to negotiated deal“)⁴ /36, str. 380/, pomoći će nam i da zbog mogućih velikih pritisaka pregovore ne okončamo na način i s rezultatima radi kojih ćemo kasnije žaliti. Ponekad je bolje na vrijeme izaći iz pregovora negoli prihvatiti krajnje nepovoljna rješenja koja nas k tome još možda dugoročno obvezuju.

⁴ Koncept BATNA-e, u teoriju i praksu pregovaranja, uveli su Fisher, R. i Ury, W., u prije spomenutom djelu: *Getting to Yes, Negotiating Agreement Without Giving In*, Houghton Mifflin, 1981.

4. HRVATSKA POSLOVNA PRAKSA VEZANA UZ PREGOVARANJE

Iako u svijetu postoje na stotine izdanja koja se bave praktičnim aspektima pregovaranja, u Hrvatskoj je moguće pronaći tek nekoliko naslova domaćih autora. Znanstvenih radova temeljenih na empirijskom istraživanju gotovo da i nema⁵. Jedan od mogućih razloga nedovoljne pozornosti akademske javnosti vjerojatno leži i u činjenici da se pregovaranje sve donedavno smatralo isključivo poslovnom ili diplomatskom vještinom koja se pripisuje posebno sposobnim i nadarenim pojedincima ili ljudima s velikim poslovnim ili političkim iskustvom. Kao, takvo pregovaranje se, smatraju mnogi, ne može naučiti iz knjiga. Da je ovakav pristup pogrešan, pokazuju iskustva i nalazi eksperata iz razvijenoga svijeta koji su sustavnim proučavanjem uspješne pregovaračke prakse uspjeli identificirati osnovne faze i sastavne elemente pregovaračkog procesa. Takve elemente moguće je spoznati i usvojiti temeljem pažljivog proučavanja literature te njihovim prakticiranjem u stvarnim životnim okolnostima povećati šanse uspješnog ishoda. Naravno, svako pregovaranje je događaj za sebe pa zbog svoje unikatnosti traži i odgovarajuće prilagodbe na mjestu događaja. Unatoč tome, po mišljenju mnogih autora pregovarački proces je najčešće univerzalan i gotovo uvijek sadrži osnovne faze za koje se u velikoj mjeri može unaprijed pripremiti. Dobra priprema doprinosi sigurnosti i samopouzdanju te boljem snalaženju pri potrebi donošenja odluka pod raznovrsnim pritiscima svojstvenim pregovaranju. No iskustvo akumulirano u prethodnim pregovorima značajno pomaže u predviđanju onoga što se u pregovorima stvarno može dogoditi i kakvi se sve ishodi mogu očekivati.

Kako strukturiranih i provjerenih pisanih izvora o pregovaračkom ponašanju hrvatskih poslovnih ljudi nema ili nisu dostupni, u nastavku ćemo izložiti indikativna viđenja ove poslovne prakse, temeljena na vlastitom poznavanju tematike te na konverzaciji i priopćenjima ljudi iz poslovnog sektora. Mnogi su od njih ujedno i polaznici poslijediplomskih studija Ekonomskog fakulteta u Zagrebu te u tom svojstvu sudjeluju u nastavi gdje se, iako s prilično ograničenim fondom sati, obrađuje spomenuta problematika.

Iako se najčešće veže uz poslove kupnje i prodaje u zemlji i inozemstvu pregovaranje je kao cijenjena poslovna vještina prisutno i priznato u hrvatskim poduzećima. Kupoprodaja i inače predstavlja ishodište pregovaranja kao poslovnog procesa, međutim s razvojem suvremenog upravljanja, s njegovim uslozavanjem te nadraštanjem uskih granica pojedine organizacije umrežavanjem, pregovaranje postaje sastavnim dijelom različitih poslovnih aktivnosti – od najnižih razina upravljanja članovima istog suradničkog tima pa sve do predsjedničkog ureda i dalje k dogovaranju strateških akvizicija i partnerstava. Ovi složeniji i zahtjevniji vidovi pregovaranja sa znatnim dugoročnim posljedicama sve češće postaju imperativ i važan element domaće poslovne prakse.

Deregulacija različitih dijelova bivšeg javnog sektora i privatizacija poduzeća s početka 90-ih godina i nadalje, pojačala je potrebu za pregovaranjem prilikom raspisivanja javnih natječaja i traženja kupaca. Neki od pregovora trajali su više mjeseci, no ima i onih u kojima nije postignut pozitivan ishod i po nekoliko godina⁶. Mnogi već gotovo zaključeni

⁵ Na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu izrađen je jedan magistarski rad na temu kupoprodajnog pregovaranja. U radu je prisutno empirijsko istraživanje, ali na malom i prigodnom uzorku što umanjuje njegovu širu generalizaciju.

⁶ Iako nije izravan predmet istraživanja ovog rada, ova konstatacija se zasigurno s punim pravom odnosi i na političko pregovaranje i rješavanje otvorenih pitanja sa susjednim zemljama.

sporazumi završavaju kasnije neuspjehom odnosno odustajanjem od pregovora ili nepoštovanjem dogovorenog.

Liberalizacija trgovine i dolasci trgovačkih lanaca nameću bitno drukčiji način poslovanja s dobavljačima na temelju često puta vrlo striktnog i detaljno propisanog načina postupanja u postupcima nabave uključujući i sofisticirane metode i taktike pregovaranja. Sukladno percepciji sudionika na drugoj strani ponekad se koriste i izrazito manipulativni pristupi temeljeni na odnosu snaga moći koja je rijetko na strani domaćih proizvođača i ponuđača.

Edukacija o pregovaranju, iako često puta smatrana nužnom, rijetko se provodi u hrvatskim poduzećima. Razlozi koji se često navode kao isprika jesu financijske poteškoće ili nerazumijevanje viših upravljačkih razina koje još ne raspoznaju potrebu za organizacijskim promjenama ili pak više vjeruju u vlastito iskustvo negoli znanje iz knjiga ili isporučeno od vanjskih konzultanata.

Dok u inozemstvu gotovo u svakoj zemlji postoje institucije i istraživački instituti specijalizirani za pregovaranje, kod nas se spomenute edukativne aktivnosti prepuštaju inicijativi nekoliko poduzetnih pojedinaca koji obavljaju relativno kratke i najčešće jednokratne pregovaračke programe. Fakulteti i druge visokoobrazovne institucije u Hrvatskoj rijetko u svojim nastavnim planovima i programima pokrivaju ovo izazovno i nadasve korisno poslovno područje. Poduzeća, najčešće veliki i dobrostojeći sustavi, koja pridaju značajnu pozornost razvoju ovih vještina, najčešće nemaju i sofisticirane sustave koji bi kontinuirano podržavali i unapređivali ovu poslovnu aktivnost širom organizacije. Nešto bolje stanje je u ispostavama međunarodnih i multinacionalnih organizacija.

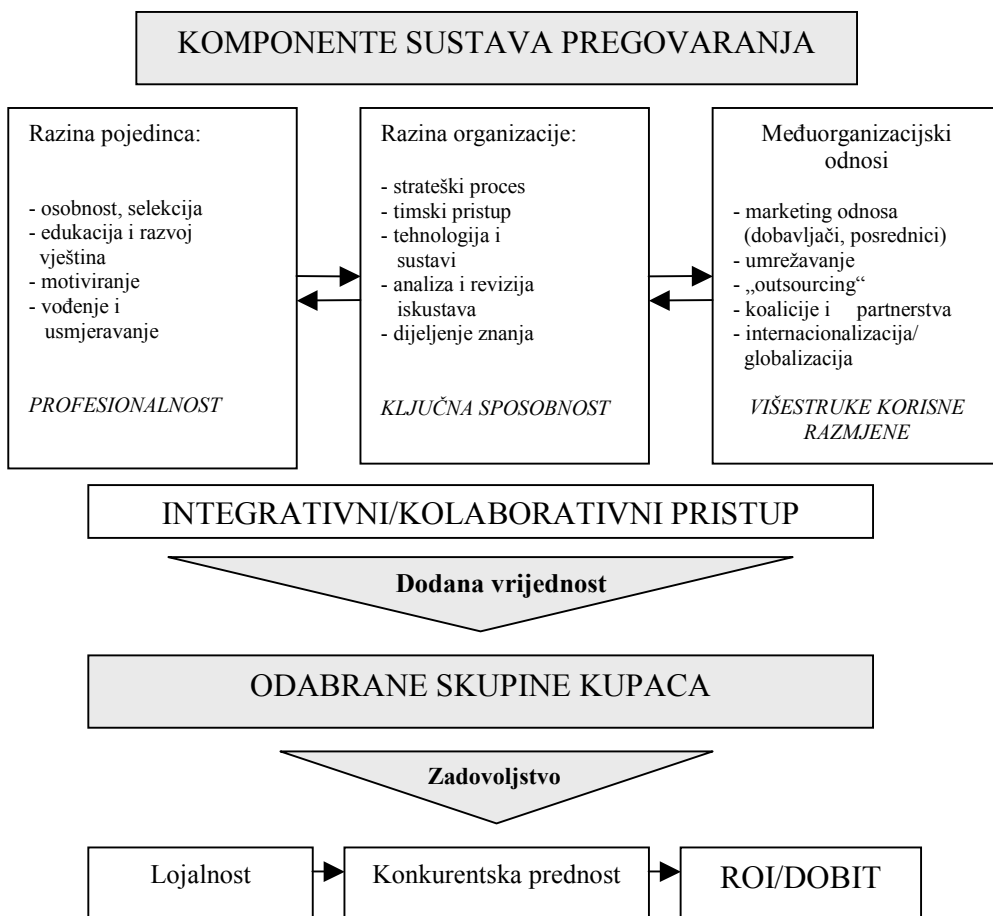
S obzirom na relativnu nerazvijenost ovoga područja, kako u teoriji tako i u suvremenoj poslovnoj praksi, rijetko se koriste odgovarajuća i prikladna mjerila uspješnosti i korigiranja procesa na organizacijskoj razini.

Kao što nema pouzdanih izvora o pregovaračkim modelima hrvatskih poduzeća u domaćem poslovanju, nema niti reprezentativnih istraživanja vezanih uz međunarodno djelovanje. Ipak, iako rijetko i neizravnim putovima, moguće je naići na pojedine analize pregovaračkog ponašanja poslovnih ljudi iz ovoga dijela Europe. Takvi materijali nastali sabiranjem pojedinačnih iskustava obično se koriste kao upute strancima koji posluju s partnerima iz naše zemlje i okolnih zemalja. Jedan od takvih izvora bio je dostupan i autoru ovoga rada za vrijeme boravka na stručnoj praksi u velikoj inozemnoj banci. Premda se odnosio na bivšu Jugoslaviju kao cjelinu i sporadično je spominjao njezine zasebne dijelove, po mišljenju studenata, poslijediplomaca, kojima su u nastavnom procesu predloženi dijelovi teksta, neke činjenice su neosporne čak i nakon proteka više od cijelog desetljeća. Ovo i ne čudi s obzirom da se radi o specifičnostima naše kulture i o vrijednostima koje se relativno sporo mijenjaju. To se prvenstveno odnosi na relativno opušteno poimanje vremena kao poslovnog i osobnog resursa te važnost koja se stavlja na dobre međuljudske odnose čak i onda kada bi racionalni pristup poslu nalagao drukčiji pristup. Još uvijek je vrlo zastupljen običaj dogovaranja poslova izvan poslovnih objekata, relativno visoko značenje preporuka trećih osoba, davanje poklona i ugošćivanje poslovnih partnera itd.

Jedan od aspekata poslovnog ponašanja i poimanja kulturnih i etičkih razlika svakako je poimanje mita i korupcije. Nama je posebice zanimljiv onaj aspekt ovog fenomena koji se odnosi na sklapanje i obavljanje poslova. Bez ulaska u posebne rasprave, ukazat ćemo samo na relativno visoko mjesto koje Hrvatska zauzima prema pokazateljima Svjetske banke ili drugih informativnih agencija, a koji se periodično objavljuju u različitim izvješćima i bankarskim izdanjima. Jedan od njih je i tzv. indeks percipirane korumpiranosti

(CPI)⁷ koji se izračunava temeljem postojećih percepcija poslovnih ljudi, analitičara rizika i opće javnosti. Na slično ozbiljno stanje upućuju i rezultati domaće ankete iz 1997. godine koju u svojoj monografiji navodi autor Vukmir, B. /35, str. 119/. Davanje i primanje mita, bez obzira pod kojim nazivom se skrivalo i kakvom izlikom opravdavalno, posebno je osjetljivo pitanje. Svatko tko se upušta u takvu poslovnu praksu izlaže se opasnosti jer to što čini nije samo neetično, nedopušteno i kažnjivo nego i značajno može ugroziti reputaciju i materijalni položaj cijele tvrtke. Utjecaj na građenje dobrih odnosa s poslovnim partnerima također može biti izrazito nepovoljan s obzirom da se radi o bitnom narušavanju povjerenja.

Prikaz 4. – Model razvoja pregovaračke sposobnosti u hrvatskim poduzećima



⁷ U 1999. godini Hrvatska je imala vrlo visoki rang među promatranih 99 zemalja. Taj rang iznosio je 75 (od 99), te se nalazila iza Bugarske i Makedonije, a slijedile su je Rusija, Albanija i Jugoslavija, od nama poznatijih zemalja (Bosna i Hercegovina u toj godini nije uzimana u obzir). Novija i detaljnija istraživanja drugih institucija iz 2003. godine pokazala su određena poboljšanja ovog položaja, posebice kada se zasebno gledaju neka područja.

Sažmemo li sve što je prethodno rečeno s određenom dozom opravdane samokritičnosti, možemo utvrditi da je postojeća pregovaračka poslovna praksa te sustavi njezina podržavanja neodgovarajuća u nekim aspektima s obzirom na složenost i potrebe suvremenog konkurentskog poslovanja. Ipak, iako možda ne uvijek dovoljno isticana i naglašena, jedna činjenica svakako nam ide u prilog kada razmatramo suvremene trendove i nastojanja za izgradnjom dobrih poslovnih odnosa. Tradicija stavljanja velike relativne važnosti na dobre odnose s poslovnim partnerima koje smo nekada nazivali čak i poslovnim prijateljima, mogla bi pripomoći u lakšem usvajanju i podržavanju kolaborativnog pristupa pregovaranju, a on svakako ima primat u suvremenom poimanju i pristupu pregovaranju uopće.

Opći pristup izgradnji sustava pregovaranja kao strateškog poslovnog procesa, temeljen na prije izloženim teoretskim i empirijskom nalazima dan je u vidu modela prikazanog Prikazom 4.

Model objedinjuje ključne elemente sustavnog pristupa procesu pregovaranja i njegova pretvaranja u ključnu sposobnost počevši od individualne, preko organizacijske do međuorganizacijske razine, s posebnim naglaskom na elemente međunarodnog poslovanja te osnovni pregovarački pristup i njegov doprinos stvaranju dodane vrijednosti za ključne skupine kupaca. Temeljem dodane i percipirane veće vrijednosti očekuje se zadovoljstvo i lojalnost kupaca te temeljem njih jačanje konkurentske prednosti i ostvarenje zadovoljavajućeg povrata na uložena sredstva odnosno ostvarenje pozitivnog ukupnog poslovnog rezultata.

5. ZAKLJUČAK

Iako je pregovaranje izrazito stara ljudska i poslovna djelatnost koja postoji barem onoliko dugo koliko i robna razmjena, tijekom povijesti nije mu se davalo previše pozornosti u znanstvenim i stručnim radovima. Sustavno proučavanje prakse pregovaranja kao interdisciplinarnog fenomena započelo je tek šezdesetih godina dvadesetog stoljeća. Tijekom toga relativno kratkog razdoblja teoretičari su stajali naglaske na različite aspekte ovoga vida međuljudske i poslovne komunikacije. No bez obzira na određene epohe i promjene u poslovnom okruženju koje su tražile i različite pristupe pregovaranju, svi autori stručnih i znanstvenih radova te iskusni praktičari slažu se da je pregovaranje proces koji se sastoji od određenog broja faza. Za svaku od faza moguće je identificirati i izdvojiti određene elemente čije poznavanje i prakticiranje vodi k uspješnijem konačnom ishodu. Na pregovaračke sposobnosti stoga se ne gleda više kao na urođeni talent, jer iako dobro došao, u suvremenom složenom i promjenjivom okruženju on više nije dostatan. Uspješno pregovaračko ponašanje i postupanje sve više ovisi o poznavanju verificirane teorije i najbolje prakse pregovaranja. Naravno, tek stvarna izloženost različitim poslovnim situacijama, intenzivnim pregovaranjem čini nas sigurnijima i značajno doprinosi akumuliranju iskustva. Proces učenja na individualnoj razini sve češće se nadopunjuje sustavnim poslovnim rješenjima. Pregovaranje treba promatrati kao jedan od ključnih poslovnih procesa koji dodaje vrijednost za tvrtku, ali i za njezine kupce i druge poslovne partnere. Takav pristup pregovaranju tek je u začetku u hrvatskim poduzećima, no u većoj mjeri prilično je zastupljen u ispostavama renomiranih međunarodnih i globalnih poduzeća koja posluju na ovim prostorima.

LITERATURA

1. Ashcroft, S.: Commercial Negotiation Skills, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 36, br. 6, 2004., str. 229-233.
2. Babuley, P.: *Negotiating*, Hoodder & Stoughton Ltd., London, 2003.
3. Baines, A.: Negotiate to Win, *Work Study*, Vol 43, br. 5., 1994.
4. Borges, B.F.J., Knetsch, L. J.: Valuation of gains and losses fairness and negotiation outcomes, *International Journal of Social Economics*, Vol. 24., br., 1/2/3, 1997., str. 265-281.
5. Chairsraeko, S., Speece, M.: *Culture, intercultural communication competence, and sales negotiation: a qualitative research approach*, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 19., br. 4., 2004., str. 267-282.
6. Clegg, B.: *Instant Negotiation, Reaching agreements with others*, Kogan Page, London, 2000.
7. Cohen, W.: The importance of expectations on negotiation results, *European Business Review*, Vol. 15., Br. 2, 2003., pp. 87-94.
8. Daniels, S.: Closing the deal, *Work Study*, Vol. 47., br. 2. 1998., str. 56-58.
9. Ekonomistove poslovne enciklopedije: *Pregovarač, osnovni pojmovi uspješnog pregovaranja od A do Ž*, Privredni vjesnik/Binoza Press, prijevod djela: *Pocket Negotiator*, The Economist Newspaper Ltd, 1994.
10. Fells, R.: Preparation for negotiation Issues and process, *Personnel Review*, Vol. 25., 1996.
11. Fisher R., Ury W.: *Getting to Yes, Negotiating Agreement Without Giving In*, Houghton Mifflin Company, 1981.
12. *Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
13. Harwood, T.: Business negotiations in the context of strategic relationship development, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 20., Br. 6, 2002., str. 336-348.
14. Karakowsky, L., McBey, K., Chuang, Y.T.: Perceptions of team performance, The impact of group composition and task-based cues, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19., br. 5, str. 506-525.
15. Kennedy, G.: *Everything is Negotiable, How to get the Best Deal Everytime*, Random House Business Books, London, 2000.
16. Kennedy, G.: *The new negotiating edge, The behavioral Approach for Results and Relationships*, Nicholas Brealey Publishing, London, 2003.
17. Lee, M.: Understanding of conflict: a cross-cultural investigation, *Personnel Review*, Vol 27, br. 3, 1998.
18. Lewicki, R. J., Saunders, D., Minton, J.W.: *Negotiation*, 3. izdanje, Irwin, McGraw-Hill, Boston, 3. izdanje, 1999.
19. Lewicki, R. J., Saunders, D.M., Minton, J.W., Barry, B.: *Negotiation, readings, exwecises, and cases*, 4. izdanje, McGraw-Hill, Irwin, Boston, 2003.
20. Maddux, R. B.: *Successful Negotiation*, Kogan Page, London, 1988.
21. Manning, T., Robertson, B.: Influencing and negotiating skills: some research and reflections – Part I: influencing strategies and styles, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 35, br. 1, 2003., str. 11-15.

22. Mattock, J., Ehrenborg, J.: *How to be a better negotiator*, The Industrial Society, Kogan Page, 1996.
23. Mintu-Wimsatt, A.: Exploring factors that affect negotiator's problem-solving orientation, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 11, br. 6, 1996.
24. Negotiate better deals, *The Journal of Management Development*, Self-development: the nine basic skills for business success, Vol. 16, br. 8, 1997., str. 615-623.
25. Nierenberg, G. I. *The Art of Negotiating, Psychological strategies for Gaining Advantageous Bargains*, Cornerstone Library, New York, 1968.
26. Nierenberg, J., Ross, I. S.: *The secrets of Successful Negotiation*, Positive Business, Duncan Baird Publishers, London, 2003.
27. Petar, S.: *Pregovarajte s crnim vragom i zadržite bijela krila, Osnove uspješnog pregovaranja*, Andromeda, Positive Business, Rijeka, 2001.
28. Pullins, E.B., Haugtvedt, C.P., Dickson, P.R., Fine, L.M., Lewicky, R.: Individual differences in intrinsic motivation and the use of cooperative negotiation tactics, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15., br. 7., 2000., str. 466-478.
29. Rees, D. W., Porter, C.: Negotiation – mystic art or identifiable process? Part 1, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29, br. 3, 1997.
30. Rees, D. W., Porter, C.: Negotiation – mystic art or identifiable process? Part 2, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29, br. 5, 1997.
31. Salacuse, J. W.: *The Global Negotiator, Making, Managing, and Mending Deals Around the World in the Twenty-First Century*, Palgrave Macmillan, Salacuse, 2003.
32. Tolić, T.: *Proces pregovaranja pri kupnji/prodaji proizvoda i usluga*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, 2002.
33. Tudor, G.: *Kompletan pregovarač, Umijeće poslovnog pregovaranja*, MEP Zagreb, 1992.
34. Ury, W., *Getting past no, Negotiating with difficult people*, Century Business, Kent, 1991.
35. Vukmir, B.: *Strategija i taktika pregovaranja*, RRIF-plus, Zagreb, 2001.
36. White, S.B. and Neale, M.A., "Reservation prices, resistance points and BATNAs: determining the parameters of acceptable negotiated outcomes", *Negotiation Journal*, Vol. 7, No. 4, 1991, pp. 379-88.
37. *Winning Negotiations That Preserve Relationships*, Harvard Business School Press, Boston, 2004.