

## ULOGA POSLOVNOG PREGOVARANJA U STJECANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI

### ROLE OF BUSINESS NEGOTIATION IN GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE

#### ABSTRACT

*This paper is based on the premise that integrating different perspectives on achieving competitive advantage provides a more realistic view as far as the practical aspects of strategic management are concerned. A conclusion can be derived from this premise that business negotiation skills constitute an extremely important source of competitive advantage in today's business environment. Empirical research conducted for the purposes of this paper has shown that Croatian companies understand that business negotiation skills constitute an important source of competitive advantage. Research results also point out to the fact that this understanding or awareness has not been sufficiently operationalized. In conclusion to this paper we propose a model which Croatian companies could follow in order to enhance business negotiation skills to the point where it becomes a source of competitive advantage.*

**JEL:** M29

**Key words:** business negotiation, competitive advantage, stakeholders, Croatia.

#### 1. UVOD

Komponente superiorne izvedbe u suvremenim uvjetima poslovanja jesu operacijska djelotvornost poduzeća - kao standard tržišnog natjecanja i strategija – kao pretpostavka dugoročnog opstanka poduzeća, s obzirom da se temelji na identificiranju izvora razlikovne odnosno konkurentske prednosti te na izgradnji i održavanju konkurentske prednosti. U literaturi je moguće pronaći više teorija o konkurentnosti i održivoj konkurentske prednosti, no ovaj se rad temelji na premisi da integriranje različitih pogleda na konkurentsku strategiju omogućuje realnije sagledavanje praktičnih problema strategijskog menadžmenta.

Opći cilj rada bio je spoznati i istaknuti ulogu koju sposobnost poslovnog pregovara ima u stjecanju konkurentske prednosti, temeljem integriranja različitih teorija o konkurentnosti i (održivoj) konkurentske prednosti. S obzirom na nedostatak znanstvenih radova utemeljenih na empirijskom istraživanju o hrvatskoj poslovnoj praksi vezanoj uz pregovaranje, autori su postavili i specifičan cilj rada – spoznati ulogu koja se pridaje poslovnom pregovaranju kao izvoru konkurentske prednosti u hrvatskim poduzećima.

Za realizaciju općeg cilja provedeno je sekundarno istraživanje, dok je za realizaciju specifičnog cilja provedeno primarno istraživanje, metodom ispitivanja na temelju anketnog

---

\* Docent, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam «Dr. Mijo Mirković», dkrizman@efpu.hr

\*\* Apsolvent, Visoka tehnička škola u Puli – Politehnički studij, ivan.kalanj@gmail.com  
Članak primljen u uredništvo: 25.05.2008.

upitnika. Rezultati istraživanja trebali bi pridonijeti teoriji konkurentnosti – definiranjem integriranog modela stjecanja konkurentske prednosti i ukazivanjem na sposobnost poslovnog pregovaranja kao značajnog izvora konkurentske prednosti u suvremenim uvjetima poslovanja, te hrvatskoj poslovnoj praksi – definiranjem modela djelovanja hrvatskih poduzeća poradi uzdizanja sposobnosti poslovnog pregovaranja na razinu izvora konkurentske prednosti.

Uža tematika rada razrađena je u tri dijela (od drugog do četvrtog poglavlja). U drugom se poglavlju prezentiraju teorije o izvorima konkurentske prednosti i definira integrirani model stjecanja konkurentske prednosti. Slijedi poglavlje u kojem se obrazlažu teorijske postavke poslovnog pregovaranja – definicija, proces, čimbenici uspjeha, dimenzije i strategije. Treće poglavlje usmjereno je na prezentaciju cilja, metodologije i rezultata provedenog empirijskog istraživanja o ulozi poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentske prednosti hrvatskih poduzeća. U zaključnom dijelu rada prezentiraju se najznačajnije misli u sintetiziranom obliku te se predlaže model djelovanja hrvatskih poduzeća poradi uzdizanja sposobnosti poslovnog pregovaranja na razinu izvora konkurentske prednosti.

## 2. IZVORI KONKURENTSKE PREDNOSTI: TEORIJSKE POSTAVKE

Već dva i pol desetljeća menadžeri poslovnih subjekata suočeni su s drugačijim pravilima tržišnog natjecanja od dotadašnjih, uzrokovanih brzim i nepredvidivim promjenama u okruženju. Nova su pravila tržišnog natjecanja nametnula potrebu za: 1) većom fleksibilnošću poduzeća, tj. sposobnošću promptnog reagiranja na brze i nepredvidljive, prije svega, tržišne i tehnološke promjene; 2) kontinuiranim uspoređivanjem poduzeća s najboljim u svojoj industriji (tzv. benchmarking) zbog postizanja najbolje poslovne prakse; 3) agresivnim «outsourcingom» poslovnih aktivnosti koje poduzećima nisu ključne radi postizanja veće efikasnosti; 4) njegovanjem nekoliko ključnih sposobnosti u poduzećima koja ih čine uspješnijima u odnosu na njihove suparnike.

U nastojanju da budu konkurentnija, tj. bolja od svojih tržišnih suparnika, mnoga su se poduzeća koncentrirala na postizanje veće operacijske djelotvornosti,<sup>1</sup> izgubivši iz vida drugu značajnu komponentu superiornog ostvarenja – strategiju (Porter, 1996.). Operacijska djelotvornost poduzeća je potrebna jer u suvremenim uvjetima poslovanja predstavlja standard tržišnog natjecanja. Međutim, ona nije činitelj razlikovanja među suparnicima. Strategija je ta koja stvara pretpostavke dugoročnog opstanka poduzeća s obzirom da se temelji na identificiranju izvora razlikovne odnosno konkurentske prednosti te na izgradnji i održavanju konkurentske prednosti.

Poduzeće ima konkurentsku prednost ukoliko kupcima isporučuje veću vrijednost od industrijskih suparnika. Konkurentska prednost postoji ako su ispunjena tri sljedeća uvjeta:

1) kupci opažaju konstantnu razliku u važnim obilježjima između proizvoda/usluge poduzeća i proizvoda/usluge konkurenata; 2) razlika u važnim obilježjima između proizvoda/usluge poduzeća i proizvoda/usluge konkurenata izravna je posljedica jaza sposobnosti između poduzeća i njegovih suparnika, 3) razlika u važnim obilježjima između proizvoda/usluge poduzeća i proizvoda/usluge konkurenata te jaza sposobnosti između

---

<sup>1</sup> Operacijska djelotvornost podrazumijeva obavljanje poslovnih aktivnosti bolje, odnosno brže ili s manje inputa ili grešaka od suparnika. Njome je moguće postići određenu konkurentsku prednost, no ta konkurentska prednost nije dugoročno održiva s obzirom da je suparnici mogu lako neutralizirati imitiranjem. Naime, suvremena poduzeća brzo imitiraju nove programe, tehnike i pomagala za postizanje veće operacijske djelotvornosti. Primjeri općeprihvaćenih programa, tehnika i pomagala za postizanje veće operacijske djelotvornosti poduzeća su: cjelovito upravljanje kvalitetom (TQM), *time-based competition*, *benchmarking*, reinženjering poslovnih procesa, *downsizing*, *lean management*, učeća organizacija i dr.

poduzeća i njegovih suparnika mogu se očekivati i u budućnosti. Poduzeće koje ima konkurentsku prednost ostvaruje natprosječne poslovne rezultate i sposobno je nadzirati svoju sudbinu (Tipurić, 1999.), pa se stoga može zaključiti da je posjedovanje konkurentске prednosti osnova razlikovanja uspješnih od neuspješnih poduzeća.

Iako je u literaturi moguće pronaći više teorija o konkurentnosti i (održivoj) konkurentskoj prednosti, najznačajnijima se smatraju sljedeće: *škola pozicioniranja, resursna teorija, teorija transakcijskog troška i odnosima usmjerene škole*.<sup>2</sup> Sukladno sugestijama Mintzberga et al. (1998.) te Elfringa i Volberda (2004.), ovaj se rad temelji na premisi da integriranje različitih pogleda na konkurentsku strategiju pruža mogućnost realnijeg sagledavanja praktičnih problema strategijskog menadžmenta.

## 2.1. Škola pozicioniranja

Izdavanjem Porterove knjige *Konkurentska strategija* (engl. *Competitive Strategy*) (1980), škola pozicioniranja je postala veoma utjecajnom kod menadžera i znanstvenika. Usprkos upućenim kritikama (Mintzberg et al., 1998.) i donekle smanjenoj popularnosti, ideje škole pozicioniranja čine se još uvijek znatno prihvaćenima u poduzećima i znanstvenoj literaturi. Prema školi pozicioniranja, koja potječe iz škole industrijske organizacije i njenog struktura-upravljanje-ostvarenje modela (Bain, 1959.), konkurentsku je prednost moguće postići prilagodbom strategije vanjskom okruženju i usklađivanjem strategije sa strukturnim snagama industrije.

Porter (1985.) navodi pet strukturnih snaga koje je potrebno razmotriti pri odabiru strategije i pozicije u određenoj industriji, i to: 1) prijetnje ulaska novih konkurenata, 2) prijetnje zamjenskih proizvoda, 3) pregovaračku moć kupaca, 4) pregovaračku moć dobavljača, 5) jačinu industrijskog suparništva. Dakle, strategija slijedi strukturu industrije. Ova škola pristupa razvoju strategije «izvana prema unutra» (Connor, 2003.). Prema Porteru (1985.) postoje dvije vrste konkurentске prednosti – niski troškovi i diferencijacija, koje u kombinaciji s tržišnim područjem koje se želi usluživati (šire i uže), generiraju sljedeće tri konkurentске strategije: 1) strategiju troškovnog vodstva, 2) strategiju diferencijacije i 3) strategiju fokusiranja (slika 1).

Slika 1

### Porterove generičke konkurentске strategije (1985.)

		Konkurentska prednost	
		Niski troškovi	Diferencijacija
Konkurentsko područje	Široko	1. Vodstvo u troškovima	2. Diferencijacija
	Usko	3a. Fokusirano troškovno vodstvo	3b. Fokusirana diferencijacija

Kao temeljni instrument dijagnosticiranja konkurentске prednosti i pronalaženja načina za njezino poboljšanje Porter (1985.) navodi lanac vrijednosti (engl. *Value Chain*). Njime se poduzeće dizagregira u strateški važne aktivnosti s ciljem razumijevanja ponašanja troškova i mogućih izvora diferencijacije. Poduzeće postiže konkurentsku prednost izvedbom strateški značajnih aktivnosti jeftinije ili bolje od njegovih suparnika. Generički se

<sup>2</sup> Detaljnije o različitim teorijama strategijskog menadžmenta vidjeti u Mintzberg et al. (1998.) i Elfring i Volberda (2004.).

lanac vrijednosti sastoji od osnovnih i pratećih aktivnosti uključenih u stvaranje vrijednosti te od ostvarene marže. Osnovne su aktivnosti: 1) unutarnja logistika – primitak, uskladištenje, rukovanje i distribucija proizvodnih inputa; 2) operacije – aktivnosti kojima se inputi transformiraju u gotov proizvod (npr. proizvodnja, pakiranje, održavanje, testiranje i dr.); 3) vanjska logistika – prikupljanje, skladištenje, naručivanje i fizička distribucija proizvoda do kupaca; 4) marketing i prodaja – promocija, prodajna snaga, izbor kanala distribucije, politika cijena i dr.; 5) usluge – aktivnosti kojima se održava i povećava vrijednost proizvoda (npr. instaliranje, popravci, obuka, rezervni dijelovi, prilagodba proizvoda i dr.). Prateće aktivnosti uključuju: 1) nabavljanje inputa potrebnih za proizvodnju outputa; 2) razvoj tehnologije; 3) upravljanje ljudskim potencijalima; 4) infrastrukturne aktivnosti - menadžment, planiranje, financije, računovodstvo, opći i pravni poslovi, upravljanje kvalitetom i dr.

## 2.2. Resursna teorija

Resursna teorija se razvila iz Penroseova djela (1959.) naslovljenog *Teorija rasta poduzeća* (engl. *The Theory of the Growth of the Firm*). Njezinu je teoriju kasnije redefinirao i nazvao resursnom teorijom (engl. *resource-based view of the firm*) Wernerfelt (1984.). Teorija je doživjela renesansu kada su Prahalad i Hamel (1990.) objavili članak o ključnim kompetencijama poduzeća. Ova je teorija općenito usmjerena k atributima poduzeća koje suparnici ne mogu uopće imati ili ih ne mogu lako priskrbiti ili imitirati. Prema resursnoj teoriji konkurentska prednost se može objasniti posjedovanjem *vrijednih resursa* – resursa koji su vrijedni, oskudni, nesavršeno imitirajući i nezamjenjivi (Barney, 1991., 1997.). Resursna teorija pristupa razvoju strategije »iznutra prema vani« (Connor, 2003.).

Resurse poduzeća moguće je grupirati na više načina. Jedan od njih je onaj koji resurse dijeli na resurse ovisne o ljudima («vještine»), poput «znati kako» (know-howa) i sposobnosti učenja, i resurse neovisne o ljudima («imovinu»), kao npr. ugovori i baze podataka (Hall, 1993.). Resurse je također moguće grupirati na fizičke resurse, ljudske resurse i organizacijske resurse (Barney, 1991.). Sljedeća mogućnost podjele resursa je podjela na fizičku, intelektualnu i kulturnu imovinu, koja može voditi ka kompetencijama koje mogu predstavljati izvor održive konkurentske prednosti (Hafeez et al., 2002.).

Nematerijalni resurse se smatraju izuzetno važnim izvorima konkurentske prednosti zbog njihove neopipljivosti, što ih čini teško prenosivim drugim skupinama ljudi ili u druge kontekste (Szulanski, 1996.). Takve je resurse moguće podijeliti na: 1) intelektualna vlasnička prava, 2) poslovne tajne, 3) ugovore i licence, 4) baze podataka, 5) informacije iz javne domene, 6) osobne i organizacijske veze, 7) know-how zaposlenika, 8) reputaciju proizvoda i poduzeća, i 9) organizacijsku kulturu, poput sposobnosti reagiranja na izazove i svladavanje promjena (Hall, 1993.). Temeljna premisa ove teorije je da nije moguće pribaviti održivu konkurentsku prednost na otvorenom tržištu. Takve prednosti potrebno je pronaći u oskudnim, nesavršeno imitirajućim resursima koje poduzeće već kontrolira (Dierckx, Cool, 1989.).

### 2.3. Teorija transakcijskog troška

Teorija transakcijskog troška, koju je osmislio Coase (1937.) i kasnije redefinirao Williamson (1975.) u svojoj knjizi *Tržišta i hijerarhije* (Markets and Hierarchies), može se koristiti kao instrument donošenja poslovne odluke «proizvesti ili nabaviti» (engl. make-or-buy) ili za analiziranje upravljačke strukture odnosa kupac - dobavljač. Prema ovoj teoriji, izbor upravljačke strukture, odnosno pravila, tehnika i organizacijskih oblika potrebnih za kontrolu aktivnosti i transakcija, treba biti vođen stupnjem nesigurnosti (teškoća predviđanja svih situacija koje se mogu dogoditi tijekom transakcije), posebnošću imovine (stupanj potpune prilagodbe proizvoda u transakciji) i učestalošću transakcije (Williamson, 1975., 1981.).

Kada je imovina specifična, nesigurnost niska a transakcije relativno česte, tada bi transakcijama trebala upravljati tržišta, te bi se tu trebali razviti dugoročni odnosi s dobavljačima. Nasuprot tome, niska posebnost imovine i nesigurnost vode ka transakcijskim poteškoćama i hijerarhijskom upravljanju. Između ovih ekstrema nalazi se posredničko upravljanje, kao npr. bilateralni odnosi i kooperacijske alijanse. Može se reći da je temeljna pretpostavka ove teorije ta da će poduzeća odabrati način upravljanja s obzirom na djelotvornost u pogledu rezultirajućih troškova i oportunističkog rizika.

### 2.4. Odnosima usmjerene škole

Osamdesetih godina prošlog stoljeća pojavila se koncepcija marketinga odnosa (engl. relationship marketing) (npr. Berry, 1983.; Grönoroos, 1994.; Liljander, Strandvik, 1995.) s pretpostavkom da samo ona poduzeća koja izgrade jake, bliske i pozitivne odnose sa svojim kupcima imaju potencijal za razvoj održive konkurentske prednosti (Rowe, Barnes, 1998.). Ova je teorija povezana s istraživanjima iz područja marketinške orijentacije (npr. Jaworski, Kohli, 1993.; Narver, Slater, 1990.), gdje je uloga marketinga u poboljšanju rezultata poslovanja poduzeća u središtu pozornosti, te posebno s literaturom iz područja upravljanja uslugama (npr. Berry, 1995.; Grönoroos, 2000.). Čini se općeprihvaćenim i također empirijski potvrđenim da poduzeća usredotočena na stvaranje vrijednosti za kupce i zadovoljavanje njihovih potreba imaju veću vjerojatnost da će preživjeti od onih poduzeća usredotočenih samo na prodaju proizvoda/usluga visoke kvalitete i niskih troškova (Boulding et al., 2005.; Rust et al., 2002.).

Sve veći broj istraživača (npr. Dyer, Singh, 1998; Lorenzoni, Lipparini, 1999) se u posljednje vrijeme usredotočuje na odnosnu rentu (engl. relational rent) i način na koji konkurentska prednost može proizići iz vanjskih odnosa, poput onih s dobavljačima, upravljanih neformalnim mehanizmima, kao što je npr. povjerenje. Ovo viđenje odnosa, koje ima mnogo sličnosti sa mrežnim pristupom (npr. Håkansson, 1982.), naglašava koristi odnosnog ili partnerskog menadžmenta u odnosima između kupaca i dobavljača, usredotočujući se na aspekte poput uzajamnosti, osvojiti-osvojiti (engl. win-win), povjerenja, dijeljenja informacija te dijeljenja koristi i rizika.

Odnosna renta se definira kao «natprosječan zajednički generiran profit u razmjenskom odnosu kojeg ne može ostvariti izolirano poduzeće već ga se može generirati samo pomoću zajedničkog, njima svojstvenog doprinosa posebno povezanih partnera» (Dyer, Singh, 1998.). Dugoročni tržišni odnosi nisu sposobni generirati odnosne rente jer kod njih nema ničeg posebnog (idiosinkratičnog) te kao takvi nisu rijetki i teško imitirajući. Prema Dyeru i Singhu postoje četiri izvora odnosne rente, i to: 1) interorganizacijska specifična imovina; 2) interorganizacijske rutine dijeljenja znanja; 3) pribavljanje komplementarnih resursa; 4) učinkovito upravljanje. Prema ovoj teoriji, samopodupiranje jamstava (npr. povjerenje ili novčane kazne) je prihvatljivije od jamstva treće strana (npr. pravni ugovori), i

neformalna samopodupirujuća jamstva (npr. povjerenje) su prihvatljivija od formalnih samopodupirujućih jamstava (npr. financijske kazne) jer vode k nižim graničnim troškovima i otežanom imitiranju.

## 2.5. Poslovno pregovaranje i konkurentska prednost

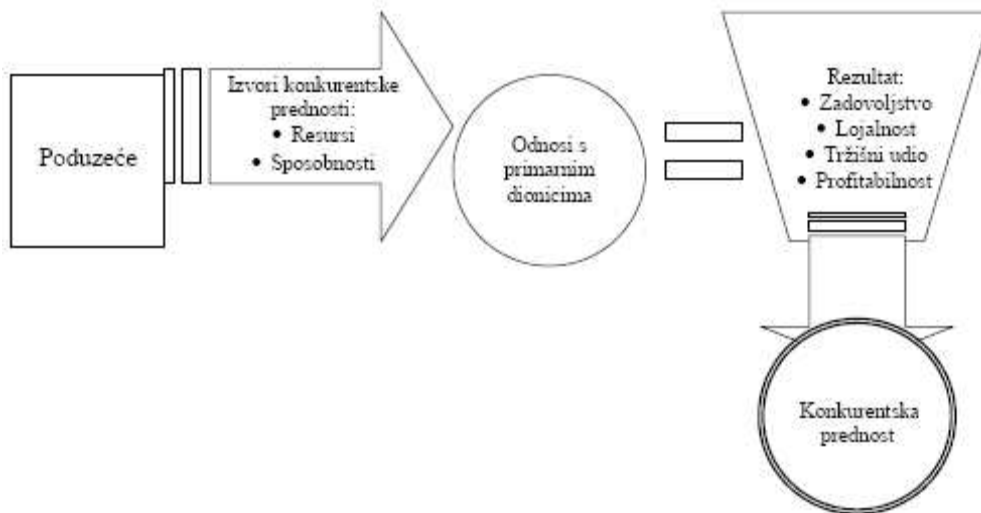
Prema *školi pozicioniranja*, poduzeća trebaju koristiti i razvijati vlastite resurse i sposobnosti poradi postizanja pozicijskih prednosti poput diferencijacije i troškovnog vodstva. *Resursna teorija* nastoji objasniti kako je takve prednosti moguće postići usredotočenjem poduzeća na vlastite resurse i kompetencije, poput intelektualnog vlasničkog prava i poslovnih tajni, inovativne sposobnosti, spretnosti i razvijenih odnosa s kupcima.

Iz perspektive *škole odnosa*, sposobnost nuđenja kupcima rješenja njihovih stvarnih problema i odgovornost spram njihovih potreba može biti jedan od temelja za postizanje diferencijacijske prednosti i način za njegovanje veza s kupcima. Teorija odnosa sugerira da su odnosi s dobavljačima utemeljeni na povjerenju sredstvo ostvarivanja odnosne rente, koja inače ne bi bila moguća. Ova renta može omogućiti poduzećima koja kupuju postizanje konkurentske prednosti, i to osobito diferencijacijskih prednosti. Konačno, *teorija transakcijskog troška* sugerira uspostavu transakcijskih odnosa s dobavljačem kada je stupanj nesigurnosti realizacije transakcije nizak, a njezin obujam velik. Integracija ili partnerski odnos s dobavljačem se preporuča kada je stupanj nesigurnosti transakcije visok, a njezin obujam nizak.

Na temelju analize osnovnih postavki ovih teorija, može se zaključiti da poduzeća mogu poboljšati svoju konkurentnost, te čak postići konkurentsku prednost, ulaganjem vlastitih resursa i sposobnosti u izgradnju i održavanje specifičnih dugoročnih odnosa s primarnim dionicima (engl. stakeholders), i to naročito kupcima i dobavljačima, ali i posrednicima i zaposlenicima (shema 1). Stupanjem u odnos s dionicima poduzeće je suočeno s potrebom pregovaranja o njihovim interesima, koji mogu biti različiti, a nerijetko i suprotstavljeni onima poduzeća. Specifičnost i dugoročnost odnosa poduzeća i njegovih dionika ovisi, dakle, o sposobnosti pregovaranja predstavnika poduzeća s njegovim dionicima i u tom procesu pronalaženja obostrano korisnih rješenja. Može se stoga zaključiti da je pregovaranje poslovna sposobnost koja utjecanjem na kvalitetu odnosa poduzeća s njegovim primarnim dionicima značajno utječe na rezultate njegova poslovanja, te da kao takva predstavlja izvor konkurentske prednosti.

Slika 2

### Integrirani pristup stjecanju konkurentske prednosti



Izvor: Izrada autora.

## 3. TEORIJSKI ASPEKT POSLOVNOG PREGOVARANJA

### 3.1. Poslovno pregovaranje - definicija, proces i čimbenici uspjehnosti

Pregovaranje se smatra jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti, koju ljudi i danas, gotovo svakodnevno, prakticiraju u privatnom i poslovnom životu prilikom interakcije s drugima. Ono je esencijalno za svakoga tko zbog ostvarenja ciljeva mora stupiti u interakciju s drugim ljudima. Stoga se u suvremeno doba pregovaranje smatra univerzalnim procesom, primjenjivim u mnoštvu različitih životnih situacija.

Sa znanstvenim proučavanjem pregovaranja započelo se šezdesetih godina prošlog stoljeća. 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. (Tomašević Lišanin, 2004.). U tom je smislu u literaturi moguće naići na mnoštvo definicija pregovora, od onih univerzalnih pa sve do onih koje naglašavaju neki njegov aspekt (tablica 1). S aspekta stjecanja konkurentske prednosti, pregovaranje je moguće razumijevati kao sposobnost ili vještinu upravljanja odnosima s dionicima poduzeća na način da se suprotstavljenim interesima pronalaze obostrano zadovoljavajuća korisna rješenja, što u konačnici treba rezultirati specifičnim dugoročnim odnosima poduzeća s njegovim primarnim dionicima (kupcima, dobavljačima, posrednicima i zaposlenicima).

## Tablica 1

### Neke definicije pregovora

- Pregovaranje je studija ponašanja ljudi i studija tehnologije rješavanje problema.
- Pregovaranje je proces koji koristimo da bi zadovoljili potrebe u situaciji kada netko drugi kontrolira ono što mi želimo.
- Pregovaranje je davanje - uzimanje uz pristanak.
- Pregovaranje je proces komuniciranja – u stilu korak naprijed, korak nazad – s ciljem dosizanja zajedničke odluke.
- Pregovaranje je zajedničko, naizmjenično i brzo donošenje međuo odluka u procesu koji vodi sporazumu.
- Pregovaranje je komunikacijski proces kojim se rješava konflikt interesa dviju razumnih pregovaračkih strana
- Pregovaranje je dobrovoljno dogovorena razmjena između ljudi koji žele nešto jedan od drugoga.

Izvor: Izrada autora.

Još je 1973. godine Mintzberg identificirao pregovaranje jednim od osnovnih zadataka menadžera. Bazerman i Neale (1992.) navode da su s povećanjem nepredvidivosti i brzine promjena poslovna pregovaranja postala češća u odnosu na prethodne godine, te složenija i ključnija za poslovni uspjeh. Carter et al. (2000.) su proveli istraživanje s ciljem identificiranja ključnih područja interesa menadžera za naredno desetogodišnje razdoblje, kao i s ciljem identificiranja najznačajnijih trendova u tim područjima. Među identificiranih 18 ključnih područja, dva se tiču pregovaranja, i to: 1) natjecanje i pregovaranje pri javnoj nabavi te 2) strategija pregovaranja.

Strateški pristup poslovnom pregovaranju podrazumijeva njegovo sagledavanje kao procesa sastavljenog od sljedećih pet uzastopnih i međuovisnih faza:<sup>3</sup>

1. Uspostavljanje i održavanje unutarnje harmonizacije postupaka i podržavajućih procesa. Na razini poduzeća je nužno utvrditi i obznaniti opće korake i smjernice pri vođenju pregovora, kako bi se pregovaračke timove zaštitilo od nejasnih i zbunjujućih poruka, koje mogu rezultirati pogrešnim ponašanjem pregovarača. Potrebno je u poduzeću obznaniti tko je ovlašten za koju vrstu odluka i u kojoj mjeri, koje su faze procesa temeljem kojeg se donose ključne odluke i dr.
2. Davanje naputaka i nedvosmislenih smjernica. Za svake pregovore potrebno je odabrati osobu ili formirati tim koji će pregovarati. Odabranoj osobi ili pregovaračkom timu potrebno je obznaniti: ključne interese koje je potrebno ostvariti, kriterije temeljem kojih trebaju vrednovati moguća rješenja, signalna stanja koja upućuju na to kada treba izaći iz pregovora, najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu, minimalni prihvatljiv ishod kojeg je potrebno postići i sl.
3. Konkretna pripreme. Ovakve pripreme uključuju: a) organizaciju prethodnih sastanaka članova pregovaračkog tima i drugih utjecajnih osoba sa svrhom utvrđivanja osnovnih pravila procesa i definiranja odluka o upravljanju predvidivim elementima pregovaračkog procesa; b) obučavanje i informiranje članova tima uporabom: suvremenih softverskih i hardverskih rješenja, intraneta, vlastitih baza podataka, analitičkih sredstava za bolje razumijevanje druge strane i procjenu njezina pregovaračkog konteksta, sredstava planiranja za generiranje kreativnih rješenja i izbora između različitih opcija, te drugih alata.
4. Vođenje pregovora. Uobičajeni tijek aktivnosti kod pregovora između prisutnih strana je sljedeći: susret pregovarača, otvaranje pregovora, početna faza pregovaranja, sužavanje razlika, pogađanje, verificiranje i završetak pregovora. Pregovarači mogu za trajanja

<sup>3</sup> Prema Weiss, J. (2004.) *Winning Negotiations That Preserve Relationships*, Boston: Harvard Business School Press; citirano u: Tomašević Lišanin (2004.).



pregovora imati uza se različite vodiče i priručnike o pregovaranju poradi njihova konzultiranja, a s ciljem poboljšanja načina vođenja pregovora.

5. Revizija odnosno propitivanje okončanih pregovora i učenje temeljem dobivenih spoznaja. Po okončanju pregovora potrebno je napraviti analizu ishoda, identificirati čimbenike koji su pridonijeli njihovoj učinkovitosti ili su ih ugrožavali, zabilježiti vlastita zapažanja o ponašanju druge strane i dr. U te je svrhe moguće razviti standardne obrasce, baze podataka i druge alate zbog njihove uporabe u pripremama za buduće pregovore dotičnog i drugih pregovarački timovi u poduzeću.

Poslovne pregovore ocjenjuje se uspješnima ako rezultiraju (Tudor, 1992.):

1. Kvalitetnim sporazumom. Sporazum treba «prepoznati» i uvažiti sav sadržaj situacije, te optimalno prekriti interese obaju partnera. Drugim riječima, kvalitetnim se sporazumom smatra onaj koji osigurava: a) najšira moguća rješenja; b) neplanirana i neočekivana rješenja u interesu obje strane; c) optimum operativnih i dugoročnih rješenja; d) pouzdanost provedbe.
2. Racionalnim utroškom vremena, energije i sredstava.
3. Dobrim međuljudskim odnosima.

Na uspješnost poslovnih pregovora utječu brojni čimbenici. U tablici 2. prezentira se njih 24 razvrstanih prema stupnju značaja za uspješnost pregovora. Zaključuje se da su urođene i stečene osobine pregovarača važne ili dosta važne za uspjeh poslovnih pregovora, no presudnima se smatraju: 1) znanje o pregovaranoj materiji i pregovaranju općenito, te 2) rad na pripremi i planiranju pregovora.

**Tablica 2****Čimbenici uspješnosti poslovnih pregovora**

<b>Redni broj</b>	<b>Stupanj značaja čimbenika</b>	<b>Čimbenik uspjeha</b>
1.	skoro nevažno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• korištenje agresije, prijetnje, nadmoći;</li> <li>• dobar izgled i smisao zabavljača;</li> </ul>
2.	malo važno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povjerenje u ljude i osobna korektnost;</li> <li>• spremnost na suradnju i kompromis;</li> <li>• razumijevanje jezika gesti, šutnje, znakova (neverbalni govor);</li> </ul>
3.	dosta važno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hijerarhijski položaj pregovarača;</li> <li>• upornost i borbenost;</li> </ul>
4.	važno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vještina debatiranja;</li> <li>• otvorenost za tuđa mišljenja i prijedloge;</li> <li>• pregovaračko iskustvo;</li> <li>• sposobnost vođenja i rada u grupi;</li> <li>• uvažavanje tuđih emocija;</li> </ul>
5.	posebno važno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samokontrola;</li> <li>• vještina uočavanja, analize i rješavanja problema;</li> <li>• sposobnost donošenja pravih odluka;</li> <li>• strpljivost i postupnost;</li> <li>• sposobnost uvjeravanja i nagovaranja;</li> <li>• kompletnost osobe pregovarača;</li> <li>• opća inteligencija;</li> </ul>
6.	presudno važno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sposobnost slušanja;</li> <li>• sposobnost govorništva;</li> <li>• sposobnost brzog razmišljanja u uvjetima pritiska i nesigurnosti;</li> </ul>
7.	dragocjeno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stručno znanje o pregovaranoj materiji;</li> <li>• izučavanje i priprema za buduće pregovore.</li> </ul>

Izvor: Tudor, G., (1992). Kompletan pregovarač – umijeće poslovnog pregovaranja, Zagreb: MEP Consult, str. 68 – 70.

**3.2. Dimenzije poslovnog pregovaranja**

Prethodno je utvrđeno da su izučavanje i priprema za buduće pregovore čimbenici koji najznačajnije utječu na uspješnost pregovora. Nužno je stoga provesti analizu temeljnih dimenzija pregovora jer ona omogućuje pregovaračima orijentiranje u određenim poslovnim pregovorima. U tablici 3. se navodi 12 dimenzija poslovnih pregovora kao i njihovi polovi.

**Tablica 3**

**Orijentacijski model u poslovnom pregovaranju**

Dimenzija pregovora	Polovi	
	Distributivni	Integrativni
Osnovni koncept. (pristup)	Distributivni	Integrativni
Najznačajniji ishod	Cilj	Odnos
Kriterij izbora pregovarača	Sposobnosti	Status
Aspiracije pregovarača	Individualist	Kolektivist
Interni način donošenja odluka	Neovisno	Konsenzusom
Vremenska usmjerenost	Monokroničnost	Polikroničnost
Sklonost riskiranju	Protivljenje riskiranju	Toleriranje rizika
Povjerenje	Nije stranama značajno	Značajno je stranama
Briga o protokolu	Formaliziranost	Neformalnost
Stil komuniciranja	S malim kontekstom	S velikim kontekstom
Priroda uvjeravanja	Činjenično induktivan	Afektivan
Oblik sporazuma	Eksplícitan	Implicitan

Izvor: Metcalf, L., Bird, A., Peterson, M., Shankarmahesh, M., Lituchy, T., (2007.) Cultural Influences in Negotiations: A Four Country Comparative Analysis, *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(2): 150.

S obzirom na ograničenje koje postoji u svezi obujma rada, u nastavku se ukratko objašnjavaju samo četiri od dvanaest dimenzija pregovora, i to:

- Osnovni koncept – odnosi se na pristup svake pregovaračke strane pregovorima. Sukladno radu Waltona i McKersiea (1965.) navedena su dva krajnje moguća pristupa pregovorima: distributivan i integrativan. Premisa distributivnog pristupa je da jedna pregovaračka strana dobiva na račun druge, tj. da jedna strana može dobiti samo ako druga izgubi - veličina kolača je fiksna. Pretpostavka na kojoj se temelji integrativni pristup je da pregovaračke strane pridaju različitu vrijednost stavkama o kojima se pregovara te da svaka strana može izvršiti učinkovit ustupak drugoj strani kod stavke koja joj je manje značajna kako bi dobila kod one značajnije - veličina kolača nije fiksna (Bazerman, Neale, 1992). Distributivni pristup uključuje i suradnju, da bi se kolač povećao, i nadmetanje, da bi se kolač podijelio između dviju strana. (Adair, Brett, 2004.).
- Najznačajniji ishod – odnosi se na vrstu rezultata kojoj su pregovarači usmjereni. Sukladno radu Pinkleya (1990), kao dva krajnja pola ove dimenzije pregovora navedeni su cilj i odnos. Pregovarači usmjereni k cilju očekuju da će pregovori rezultirati ostvarenjem postavljenog cilja i stavljaju naglasak na izmjenu informacija u svezi pojedinih alternativa. Pregovaračima usmjerenim k odnosu značajno je očuvanje odnosa koji postoji između dviju strana. Značajan dio vremena procesa pregovaranja troši se na upoznavanje druge strane i na uspostavu odnosa između članova pregovaračkih timova (Simintiras, Thomas, 1998.).
- Povjerenje – to je vjerovanje jedne strane da će se druga strana pridržavati postignutog sporazuma. Nekim pregovaračima povjerenje u drugu stranu nije bitno jer postoji potpisani ugovor i zakonske kazne u slučaju nepoštivanja njegovih odredbi. S druge strane, postoje pregovarači koji vjeruju da će druga strana izvršiti preuzete obveze jer joj je stalo do očuvanja odnosa onakvim kakav je dosad bio.
- Oblik sporazuma – ova se dimenzija pregovora odnosi na oblik sporazuma kojeg pregovaračke strane preferiraju: formalan pisani ugovor ili neformalan usmeni sporazum. Formalni pisani ugovori definiraju željene aktivnosti druge strane, stupanj suradnje i međusobne prilagodbe obiju strana, te novčane kazne koje će jedna strana platiti drugoj zbog neuspjele provedbe dogovorene aktivnosti. Neformalni sporazumi često uzimaju u

obzir povijesni i sociološki kontekst odnosa pregovaračkih snaga i smatraju provedbu dogovorenog rezultatom obostranog interesa pregovaračkih strana (Frankel et al., 1996.).

S aspekta integriranog pristupa stjecanju konkurentske prednosti (slika 2), smatra se da bi poslovne pregovore trebale odlikovati sljedeće karakteristike: 1) integrativni pristup, 2) usmjerenost pregovarača na odnos kao ishod pregovora i 3) povjerenje u drugu pregovaračku stranu.

### 3.3. Strategije poslovnog pregovaranja

Za razliku od spontanog, nesvjesnog pregovaranja, postoji i organizirano, svjesno pregovaranje koje se odvija prema unaprijed određenoj tehnologiji. Procesne funkcije koje karakteriziraju organizirano pregovaranje su: plan, priprema, promišljena rasprava, korekcija te stalno usmjerenje k cilju. Glavno obilježje organiziranog pregovaranja je postojanje i vodeća uloga strategije pregovaranja (Tudor, 1992.).

Strategija pregovaranja je «svedominirajući plan i odabrani način kako doći do glavnog pregovaračkog cilja. Imati strategiju pregovaranja znači postaviti ciljeve, definirati pretpostavke i odabrati najvažnija sredstva kako pobijediti» (Tudor, 1992.). Tablica 4 prikazuje osnovne strategije poslovnog pregovaranja. Analizom temeljnih odrednica navedenih strategija uočava se da samo principijelno pregovaranje stavlja u fokus interese obiju pregovaračkih strana, te bi njega trebalo primjenjivati ukoliko se sposobnost pregovaranja namjerava koristiti kao izvor konkurentske prednosti. Naime, ostali načini pregovaranja ne polaze od tako široke fronte ciljeva, niti sredstava, pa ih se stoga i naziva strategijama reduciranog pregovaranja.

**Tablica 4.**

#### Strategije poslovnog pregovaranja

Strategija	Temeljne odrednice
Principijelno pregovaranje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetan sporazum s obostranim pokrićem potreba</li> <li>• Racionalan utrošak vremena, energije i sredstava</li> <li>• Dobri međuljudski odnosi</li> <li>• Najšira od mogućih rješenja</li> <li>• Neplanirana i neočekivana obostrana rješenja</li> <li>• Operativna rješenja i dugoročni poslovni odnosi (optimum)</li> <li>• Pouzdanost provedbe rješenja</li> </ul>
Tvrdo pregovaranje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sporazum jednostrane koristi</li> </ul>
Meko pregovaranje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sporazum bilo koje vrijednosti</li> <li>• Dobri međuljudski odnosi</li> <li>• Dugoročni poslovni odnosi</li> </ul>
Pozicijsko pregovaranje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sporazum jednostrane koristi</li> <li>• Jednostrana gotova rješenja</li> </ul>
Fiktivno pregovaranja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sporazum koji se neće postići</li> <li>• Sporazum koji se neće provesti</li> </ul>

Izvor: Tudor, G., (1992.) Kompletan pregovarač – umijeće poslovnog pregovaranja, Zagreb: MEP Consult, str. 20 – 21.

## 4. ISTRAŽIVANJE ULOGE POSLOVNOG PREGOVARANJA U STJECANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI HRVATSKIH PODUZEĆA

### 4.1. Ciljevi i metodologija istraživanja

U literaturi je moguće pronaći tek nekoliko izdanja domaćih autora o temi poslovnog pregovaranja. Međutim, znanstvenih radova o poslovnom pregovaranju u Republici Hrvatskoj temeljenih na empirijskom istraživanju gotovo da i nema. Rad Tomašević, Lišanin (2004.) sadrži indikativna viđenja ove poslovne prakse, utemeljena na autoričinom poznavanju tematike te na konverzaciji i priopćenjima ljudi iz poslovnog sektora. Slijedom navedenog, autori su ovoga rada proveli istraživanje s ciljem spoznaje uloge koju se poslovnim pregovaranju pridaje kao izvoru konkurentske prednosti u hrvatskim poduzećima.

Istraživanje je provedeno metodom ispitivanja temeljem anketnog upitnika, u razdoblju od 1. srpnja do 2. rujna 2007. godine na. Anketni upitnik je sadržavao 23 pitanja zatvorenog tipa i bio je namijenjen menadžmentu poduzeća. Distribuiran je elektroničkom poštom primjenom softvera «e-mail questionnaire v.4.0.», specijaliziranog za provođenje istraživanja putem elektroničke pošte. Istraživanjem je obuhvaćeno 100 nasumično odabranih poduzeća iz registra poslovnih subjekata s cijelog područja Republike Hrvatske i različitih djelatnosti (tablica 5). Istraživanje je ograničeno veličinom uzorka<sup>4</sup>, njegovom zemljopisnom strukturom<sup>5</sup> i strukturom veličine poduzeća<sup>6</sup>.

**Tablica 5**

**Struktura poduzeća u Republici Hrvatskoj po djelatnostima 2006. godine (n=78.509) i uzorka (n=100)**

(u %)

Djelatnost	Udio poduzeća u Republici Hrvatskoj <sup>1</sup>	Udio poduzeća u uzorku <sup>2</sup>
A - Poljoprivreda, lov, šumarstvo	2,12	6,00
B - Ribarstvo	0,30	
C - Rudarstvo i vađenje	0,29	
D - Prerađivačka industrija	13,68	4,00
E - Opskrba električnom energijom, vodom i plinom	0,24	
F - Građevinarstvo	10,36	14,00
G - Trgovina na veliko i malo	34,87	28,00
H - Hoteli i restorani	4,86	12,00
I - Prijevoz, skladištenje i veze	5,56	4,00
J - Financijsko poslovanje	0,94	5,00
K - Poslovanje nekretninama, iznajmljivanje	21,90	8,00
L - Javna uprava i obrana; obvezno soc. osiguranje	0,02	
M - Obrazovanje	0,93	3,00
N - Zdravstvena zaštita i socijalna skrb	1,03	3,00
O - Ostale društvene, socijalne i osobne uslužne djel.	2,89	13,00
P - Privatna kućanstva sa zaposlenim osobljem	0,00	
Ukupno	100,00	100,00

Izvor:

<sup>4</sup> Uzorkom je obuhvaćeno 0,13% poduzeća u Republici Hrvatskoj.

<sup>5</sup> Autorima nije poznata regionalna struktura uzorka jer su poduzeća uzorkovana neovisno o njihovom sjedištu, stoga i nije poznato podudara li zemljopisna struktura uzorka s onom na razini nacionalnog gospodarstva.

<sup>6</sup> U strukturi registriranih poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj 2006. godine bilo je 97,55% malih poduzeća, 1,89% srednje velikih poduzeća i 0,56% velikih poduzeća. U uzorku je pak bilo zastupljeno 90,00% malih poduzeća, 10,00% srednje velikih poduzeća i 0,00% velikih poduzeća.

<sup>1</sup> Izračun autora na temelju podataka iz SLJH-2007 (2007.) Zagreb: RH – Državni zavod za statistiku.

<sup>2</sup> Vlastito istraživanje autora.

## **4.2. Analiza i interpretacija rezultata istraživanja**

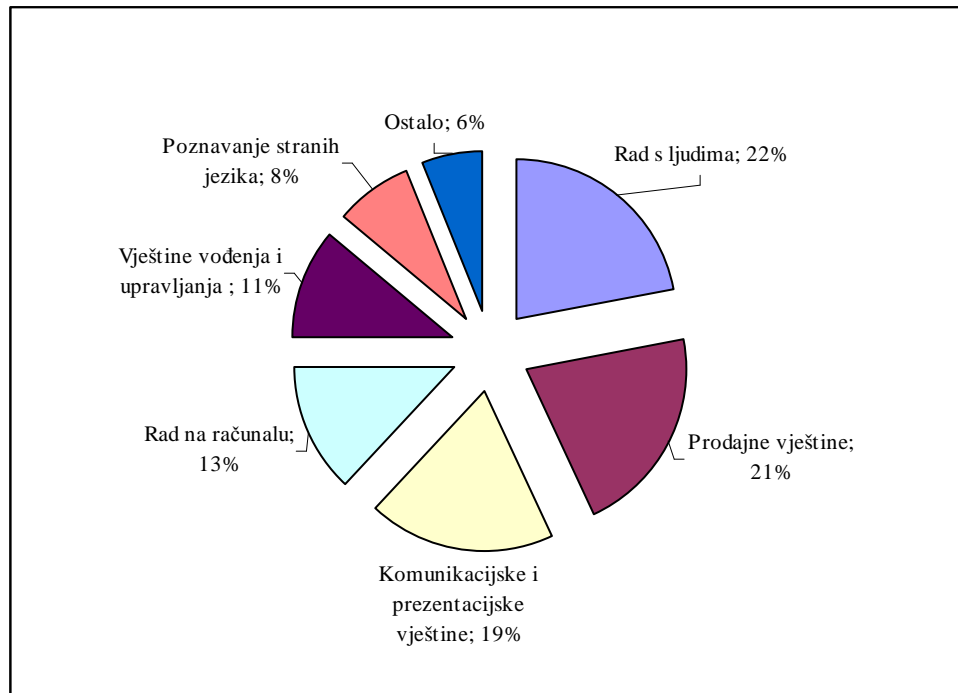
Hrvatska poduzeća svoju ponudu pretežno pozicioniraju temeljem strategije diferencijacije (76%), odnosno rjeđe temeljem strategije troškovnog vodstva (24%). Ovaj je rezultat u suprotnosti s onim dobivenim empirijskim istraživanjem konkurentske sposobnosti hrvatskih poduzeća kojeg su Tipurić i Galetić proveli početkom 1998. godine (Tipurić, 1999.). Navedenim je istraživanjem ustanovljeno da se samo dvije petine hrvatskih poduzeća tržišno pozicionira primjenom strategije diferencijacije. Navedeni autori takav rezultat obrazlažu teškom situacijom u hrvatskom gospodarstvu. Dobiveni rezultat ovim istraživanjem smatra se realnim s obzirom da je od spomenutog istraživanja proteklo deset godina te da su se makroekonomski uvjeti u Republici Hrvatskoj od tada poboljšali i da je u strukturi uzorka ovog istraživanja bilo 90% neindustrijskih poduzeća za koje je u prethodno navedenom istraživanju ustanovljeno da su uglavnom diferencijatori ili tomu teže u izgradnji svoje konkurentske prednosti.

Postavlja se pitanje u kojoj je mjeri u hrvatskim poduzećima prisutna svijest o potrebi ulaganja u osposobljavanje ljudskih resursa i uvjete njihova rada za uspješnije pregovaranje s dobavljačima, posrednicima i kupcima, ali i za postizanje većeg zadovoljstva zaposlenih vlastitim poslom.

Nešto više od polovice ispitanika smatra da su im svi zaposlenici osposobljeni za rad na svome radnom mjestu. Na upit o najpotrebnijim područjima profesionalne edukacije njihovih zaposlenika, ispitanici su se opredijelili za odgovor na način kako to iskazuju podaci u grafikonu 1. Iz rezultata istraživanja je vidljivo da u gotovo 2/3 hrvatskih poduzeća postoji svijest o potrebi educiranja zaposlenih upravo iz onih području kojima se pospješuje sposobnost poslovnog pregovaranja (edukacija o radu s ljudima, o prodajnim vještinama, o komunikacijskim i prezentacijskim vještinama). Usprkos tome, samo 40% poslodavaca redovito ulaže u doškoloavanje svojih zaposlenika, a 15% ih to uopće ne čini jer smatraju da priroda posla to ne zahtijeva. Indikativan može biti i podatak o udjelu zaposlenih koji posjeduju svoje računalo, te koliko se njih služi Internetom i e-poštom. U 60% ispitanih poduzeća većina zaposlenika ima svoje računalo, pri čemu se 95% onih koji posjeduju računalo služi Internetom i e-poštom.

## Grafikon 1

### Potrebna područja profesionalne edukacije zaposlenih u hrvatskim poduzećima

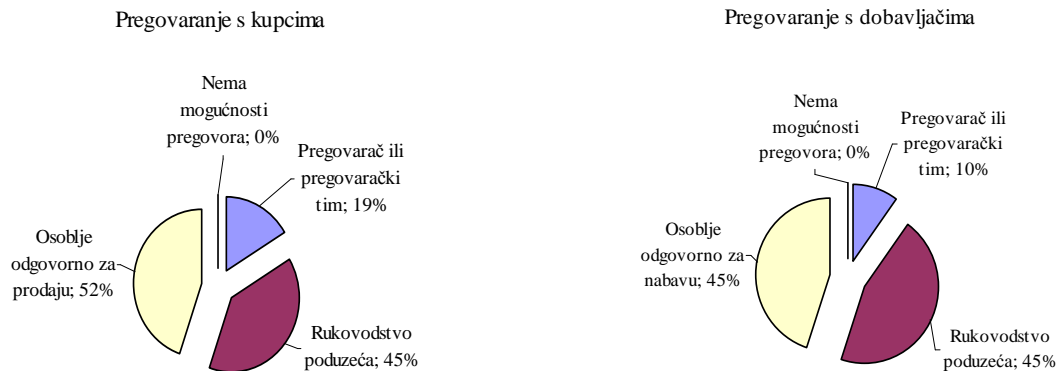


Izvor: Izrada autora.

Iz podataka navedenih u grafikonu 2. vidljiv je način na koji se u hrvatskim poduzećima organiziraju pregovori s kupcima i dobavljačima. Uočava se da pregovore s kupcima i dobavljačima uglavnom obavlja rukovodstvo poduzeća ili odgovorne osobe, dok se pregovarači ili pregovarački timovi rjeđe angažiraju za vođenje pregovora. Pregovarače ili pregovaračke timove angažiraju uglavnom poduzeća koja uspješno djeluju na domaćem i inozemnom tržištu pri ugovaranju velikih poslova. S obzirom na utvrđenu veliku odgovornost rukovodstva i djelatnika poduzeća odgovornih za prodaju/nabavu u ostvarivanju rezultata pri poslovnom pregovaranju, jako je bitno da posjeduju sva potrebna znanja iz područja pregovaranja kako ni u jednom trenutku ne bi sebe ili poduzeće koje predstavljaju doveli u nezavidan položaj.

## Grafikon 2

### Organizacija vođenja pregovora s kupcima i dobavljačima u hrvatskim poduzećima



čini povremeno. Poduzeća koja redovito provode istraživanje tržišta imaju odjel koji vrši istraživanja, dok ona koja povremeno provode takva istraživanja najčešće angažiraju specijaliziranu agenciju. Među istraživanjima tržišta koja provode hrvatska poduzeća najzastupljenija su ona usmjerena upravo području prodaje (34%), u okviru kojeg se i događa proces poslovnog pregovaranja s kupcima. Slijede po zastupljenosti istraživanja tržišta poradi razvoja proizvoda ili usluga (28%), istraživanja zbog provedbe segmentacije tržišta (20%) i istraživanja radi upravljanja politikom promocije (18%).

Istraživanjem je ustanovljen problem izgradnje i očuvanja dugoročnih odnosa hrvatskih poduzeća s njihovim dobavljačima. Premda je 52% ispitanika izjavilo da u velikoj mjeri ovisi o dobavljačima, ustanovljeno je da samo 15% anketiranih nikada ne mijenja dobavljače, dok ih 45% mijenja dobavljače povremeno ili često. Kao razloge povremenog ili čestog mijenjanja dobavljača ispitanici su izdvojili sljedeće: mogućnost izbora (34%), nepovoljne uvjete nabave (27%), slabu kvalitetu proizvoda/usluga (20%), učestalo kašnjenje isporuke (14%) i ostalo (5%).



## 5. ZAKLJUČAK

Autori su u teorijskom dijelu rada primjenom integriranog pristupa teorijama konkurentnosti ustanovili da je pregovaranje poslovna sposobnost koja utjecajem na kvalitetu odnosa s primarnim dionicima (kupci, dobavljači, posrednici, zaposlenici) poduzeća značajno utječe na rezultate njegova poslovanja i kao takva predstavlja izvor konkurentske prednosti. U prilog tome govori i činjenica da se među 18 identificiranih ključnih područja interesa suvremenih menadžera nalaze dva koja se tiču pregovaranja, i to: 1) natjecanje i pregovaranje pri javnoj nabavi te 2) strategija pregovaranja.

Za uspješnost poslovnih pregovora od presudne su važnosti sljedeći čimbenici: 1) znanje o pregovaranju materiji i pregovaranju općenito i 2) rad na pripremi i planiranju pregovora. Stoga strateški pristup poslovnom pregovaranju podrazumijeva njegovo sagledavanje kao procesa sastavljenog od pet uzastopnih i međuovisnih faza i to: 1) uspostavljanje i održavanje unutarnje harmonizacije postupaka i podržavajućih procesa; 2) davanje naputaka i nedvosmislenih smjernica; 3) konkretne pripreme; 4) vođenje pregovora, 5) revizija odnosno propitivanje upravo okončanih pregovora te učenje temeljem dobivenih spoznaja.

S aspekta integriranog pristupa stjecanju konkurentske prednosti autori smatraju da bi poslovne pregovore trebale odlikovati sljedeće karakteristike: 1) integrativni (kolaborativni) pristup, 2) usmjerenost pregovarača na odnos kao ishod pregovora i 3) povjerenje u drugu pregovaračku stranu. U tom se smislu principijelno pregovaranje smatra jedinom prihvatljivom strategijom organiziranog poslovnog pregovaranja.

S ciljem spoznaje uloge koju se poslovnom pregovaranju pridaje kao izvoru konkurentske prednosti u hrvatskim poduzećima autori su proveli empirijsko istraživanje. Ustanovljeno je da se kod značajnog broja hrvatskih poduzeća (2/3) sposobnost poslovnog pregovaranja smatra značajnim izvorom konkurentske prednosti. Usprkos tome, samo 40% poduzeća redovito ulaže u razvijanje te sposobnosti kod svojih zaposlenika. Pregovore s kupcima i dobavljačima - dvjema od četiri skupine primarnih dionika, uglavnom obavlja rukovodstvo poduzeća ili odgovorne osobe, dok se pregovarači ili pregovarački timovi rjeđe angažiraju za vođenje pregovora. U strukturi istraživanja tržišta koja provode hrvatska poduzeća (provodi ih povremeno ili redovito 80% poduzeća) najzastupljenija su ona usmjerena k spoznaji sposobnosti pregovaranja vlastitog osoblja s kupcima (34%). Usprkos činjenici da 52% hrvatskih poduzeća u velikoj mjeri ovisi o svojim dobavljačima, samo 15% njih ne mijenja svoje dobavljače.

Autori zaključuju da u hrvatskim poduzećima uglavnom postoji svijest o tome da sposobnost poslovnog pregovaranja predstavlja izvor konkurentske prednosti. Međutim, ne može se reći da je ta svijest operacionalizirana. U tom je smislu potrebno djelovanje hrvatskih poduzeća na sljedećim trima razinama sustava poslovnog pregovaranja:<sup>7</sup> 1) razini pojedinca – radi razvoja profesionalnosti zaposlenih u poslovnom pregovaranju; 2) organizacijskoj razini – poradi prerastanja sposobnosti poslovnog pregovaranja u izvor konkurentske prednosti, i 3) interorganizacijskoj razini – zbog razvoja kulture poslovnog pregovaranja u okruženju i ostvarenja višestruko korisne razmjene.

## LITERATURA

Adair, W. L., Brett, J. M. (2004.) Culture and Negotiation Process, In: Gelfand, M., Brett, J. M., (eds.). The Handbook of Negotiation and Culture, Stanford, CA: Stanford University Press, str. 158-176.

---

<sup>7</sup> Utemeljeno na ideji: Tomašević Lišanin (2004).

- Bain, J. S. (1959.) *Industrial Organization*, New York: Wiley.
- Barney, J. (1991.) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), str. 99–120.
- Bazerman, M. H., Neale, M. A. (1992.) *Negotiating rationally*, New York: The Free Press.
- Berry, L. L. (1983.) Relationship marketing, In: Shostack, G. L., Upah, G., (eds.). *Emerging Perspectives of Services Marketing*, Chicago, IL: American Marketing Association, str. 25–28.
- Berry, L. L. (1995.) Relationship marketing of services—Growing interest, emerging perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), str. 236–245.
- Boulding, W. et al. (2005.) A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go, *Journal of Marketing*, 69(4), str. 155–166.
- Carter, P. L. et al. (2000.) The Future of Purchasing and Supply: A Ten-Year Forecast, *The Journal of Supply Chain Management*, Winter, str. 14-26.
- Coase, R. H. (1937.) The nature of the firm, *Economica*, 4(16), str. 386–405.
- Connor, T., (2003.) Managing for competitiveness: A proposed model for managerial focus, *Strategic Change*, 12(4), str. 195–207.
- Day, G. S. (1990.) *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*, New York: The Free Press.
- Dierickx, I., Cool, K. (1989.) Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35(12), str. 1504–1511.
- Dyer, J. H., Singh, H. (1998.) The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23(4), str. 660–679.
- Elfring, T., Volberda, H. W. (2004.) *Schools of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis*, London: Sage.
- Franker, R. et al. (1996.) Formal versus Informal Contract: Achieving Alliance Success, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 26(3) str. 47-63.
- Grönroos, C. (1994.) From marketing mix to relationship marketing. Towards a paradigm shift in marketing, *Management Decision*, 32(2), str. 4–32.
- Grönroos, C. (2000.) *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Hafeez, K., Zhang, Y., Malak, N. (2002.) Core competence for sustainable competitive advantage: A structured methodology for identifying core competence, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(1), str. 28–35.
- Håkansson, H. (ed.) (1982.) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Chichester: Wiley.
- Hall, R. (1993.) A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 14(8), str. 607–618.
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1993.) Market orientation: Antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57(July), str. 53-70.
- Liljander, V., Strandvik, T. (1995.) The nature of customer relationships in services. In: Schwartz, T. A., Bowen, D. E., Brown, S. W. (eds.). *Advances in Services Marketing and Management. Research and Practice*, London: JAI Press, str. 141–167.
- Lorenzoni, G., Lipparini, A. (1999.) The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study, *Strategic Management Journal*, 20(4): 317–338.
- Metcalf, L. Et al. (2007.) Cultural Influences in Negotiations: A Four Country Comparative Analysis, *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(2), str. 150.

- Mintzberg, H. (1973.) The nature of the managerial work, New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B., Lampel, J., (1998.) Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management, Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990.) The effect of a market orientation on business performance, *Journal of Marketing*, 54(4), str. 20–35.
- Penrose, E. T. (1959.) The Theory of the Growth of the Firm, Oxford: Basil Blackwell.
- Pinkley, L. R. (1990.) Dimension of Conflict Frame: Disputants' Interpretations of Conflict, *Journal of Applied Psychology*, 75(2), str. 117-127.
- Porter, M. E. (1985.) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996.) What Is Strategy, *Harvard Business Review*, November-December, str. 59-79.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990.) The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), str. 79–90.
- Rowe, W. G., Barnes, J. G. (1998.) Relationship marketing and sustained competitive advantage, *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), str. 281–297.
- Rust, R. T., Moorman, C., Dickson, P. R. (2002.) Getting return on quality: Revenue expansion, cost reduction or both, *Journal of Marketing*, 66(4), str. 7–24.
- Simintiras, A. C., Thomas, A. H. (1998.) Cross-cultural Sales Negotiations: A Literature Review and Research Propositions, *International Marketing Review*, 15(1), str. 10-28.
- Statistički ljetopis (2007.) Zagreb: Državni zavod za statistiku.
- Szulanski, G. (1996.) Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), str. 27–43.
- Tipurić, D. (1999.) Konkurentska sposobnost poduzeća, // Konkurentska sposobnost poduzeća / urednik Tipurić, D. Zagreb: Sinergija, str. 1-38.
- Tomašević Lišanin, M. (2004.) Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2(1), str. 143-157.
- Tudor, G. (1992.) Kompletan pregovarač – umijeće poslovnog pregovaranja, Zagreb: MEP Consult.
- Walton, R. E., McKersie, R. B. (1965.) A behavioral theory of labor negotiation: An analysis of a social interaction system, Ithaca, NY: ILR.
- Wernerfelt, B., (1984.) A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal* 5(2), str. 171–180.
- Williamson, O. E. (1981) The economics of organizations: The transaction cost approach, *The American Journal of Sociology*, 87(3), str. 548–577.
- Williamson, O. E. (1975.) Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization New York: The Free Press.

## **ULOGA POSLOVNOG PREGOVARANJA U STJECANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI**

### **SAŽETAK**

*Rad se temelji na premisi da se integriranjem različitih pogleda na stjecanje konkurentske prednosti omogućuje realnije sagledavanje praktičnih problema strategijskog menadžmenta. Iz navedene je premise proizašao zaključak o sposobnosti poslovnog pregovaranja kao izuzetno značajnog izvora konkurentske prednosti u suvremenim uvjetima poslovanja. Provedenim empirijskim*

*istraživanjem ustanovljeno je da je u hrvatskim poduzećima uvelike prisutna svijesti o tome da sposobnost poslovnog pregovaranja predstavlja značajan izvor konkurentske prednosti. Istraživanje je također ukazalo na to da ta svijest nije dostatno operacionalizirana. U zaključku se rada predlaže model djelovanja hrvatskih poduzeća poradi uzdizanja sposobnosti poslovnog pregovaranja na razinu izvora konkurentske prednosti.*

***JEL: M29***

***Ključne riječi: poslovno pregovaranje, konkurentska prednost, dionici, Republika Hrvatska.***