

Poslovno pregovaranje i tipovi karaktera kod pregovaranja u poslovnom marketingu

Jelavić, Daniela

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:535020>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



PAPER NAME

**ZAVRŠNI RAD 2023. - Daniela Jelavić ZA
DNJI 16.1. 2024_.docx**

AUTHOR

Daniela Jelavić

WORD COUNT

12799 Words

CHARACTER COUNT

79011 Characters

PAGE COUNT

66 Pages

FILE SIZE

1.1MB

SUBMISSION DATE

Jan 18, 2024 12:11 PM GMT+1

REPORT DATE

Jan 18, 2024 12:12 PM GMT+1**● 22% Overall Similarity**

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 16% Internet database
- 2% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 18% Submitted Works database

POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Daniela Jelavić

**Poslovno pregovaranje i tipovi karaktera kod
pregovaranja u poslovnom marketingu**

² završni rad

na

stručnom prijediplomskom studiju

Zagreb, studeni 2023. godine

POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Stručni prijediplomski studij marketinga i komunikacija

Smjer manager marketinga

**Poslovno pregovaranje i tipovi karaktera kod
pregovaranja u poslovnom marketingu**

završni rad

MENTOR

Sanja Varlaj, mag. oec.

STUDENT

Daniela Jelavić

Zagreb, studeni 2023. godine

SAŽETAK

U ovom radu govori se o prodajnom pregovaranju, različitim strategijama od kojih su najčešće *win-win* i *win-lose*, raznim čimbenicima te karakteristikama koje pregovarači koriste kako bi sklopili cilj koji zadovoljava obje strane. Kako bi pregovarači bili uspješni u tome koriste se taktikama poput: ²³ dobar i loš dečko, niske lopte, pokusni balon, manipuliranje tišinom, pisana riječ, uzmi ili ostavi, kompromis i konačna ponuda. Veliku ulogu kod pregovarača ima njihova osobnost koja može utjecati na tijek pregovora. Razlikujemo karakteristike moćnog kolerika, popularnog sangvinika, savršenog melankolika i smirenog flegmatika. Poznavanje ova četiri temperamenta i razumijevanje kako oni funkcioniraju može pomoći u interakciji između pregovarača. ⁷ Cilj ovog rada je pokazati kako se poznavanjem različitih tipova osobnosti može ostvariti što uspješniji prodajni proces.

Ključne riječi: prodajno pregovaranje, taktike prodavača, stil pregovaranja, osobnost, temperament

ABSTRACT

This thesis discusses sales negotiation, different strategies, the most common of which are win-win and win-lose, various factors and characteristics that negotiators use to reach a goal that satisfies both parties. In order for negotiators to be successful in this, they use tactics such as: good guy and bad guy, low balls, trial balloon, manipulating silence, written word, take it or leave it, compromise and final offer. A big role for negotiators is their personality, which can influence the course of negotiations. We distinguish the characteristics of the powerful choleric, the popular sanguine, the perfect melancholic and the calm phlegmatic. Knowing these four temperaments and understanding how they work can help in the interaction between negotiators. The goal ⁷ of this thesis is to show how knowing different personality types can make the sales process as successful as possible.

Keywords: sales negotiation, sales tactics, negotiation style, personality, temperament

2
u Zagrebu, __. prosinac 2023. godine

IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

Poslovno pregovaranje i tipovi karaktera kod pregovaranja u poslovnom marketingu

2
2
Izradila samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora Sanja Varlaj, mag. oec.
Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan.

Izjavljujem i da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad

Poslovno pregovaranje i tipovi karaktera kod pregovaranja u poslovnom marketingu

2
u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Poslovnog veleučilišta Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti NN 119/2022).

Ime i prezime studenta:
Daniela Jelavić
OIB: 8 5 5 2 8 2 7 0 7 7 5

(potpis)

1. UVOD	1
2. PRODAJNO PREGOVARANJE.....	2
2.1. Karakteristike situacije pregovaranja	3
2.2. Osnovne strategije pregovaranja	5
2.3. Čimbenici koji utječu na pregovarački stil.....	6
2.4. Priprema za pregovore	7
2.4.1. Bihevioralni pokazatelji koji određuju odnos pregovaračke moći	7
2.4.2. Utvrđivanje ciljeva	8
2.4.3. Analiza mogućih protuponuda	11
2.5. Faze u pregovaranju	13
2.6. Razlike kod pregovarača	16
2.7. Utjecaj emocija u pregovaranju i važnost govora tijela	18
3. PREGOVARAČKE TAKTIKE PRODAVAČA	23
3.1. Dobar i loš dečko.....	24
3.2. Niske lopte	24
3.3. Pokusni balon	25
3.4. Manipuliranje tišinom	26
3.5. Pisana riječ	27
3.6. Uzmi ili ostavi	28
3.7. Kompromis.....	29
3.8. Konačna ponuda.....	30
4. PREGOVARAČKE TAKTIKE KUPCA.....	32
4.1. Obećavajuća budućnost.....	32
4.2. Ograničene ovlasti.....	33
4.3. Ograničeni proračun.....	34
4.4. Taktika odvlačenja pozornosti	35
4.5. Pritisak rokova	35
4.6. Pobiranje vrhnja	36
5. OSOBNOSTI I KOMUNIKACIJSKI STILOVI PREGOVARAČA.....	37
5.1. Karakteristike moćnog kolerika	38
5.1.1. Pristup koleriku	39

5.1.2. Pregovaranje s kolerikom.....	40
5.1.3. Zaključivanje s kolerikom.....	41
5.2. Karakteristike popularnog sangvinika.....	42
5.2.1. Pristup sangvinikom.....	42
5.2.2. Pregovaranje sa sangvinikom.....	43
5.2.3. Zaključivanje sa sangvinikom.....	44
5.3. Karakteristike savršenog melankolika.....	45
5.3.1. Pristup melankoliku.....	46
5.3.2. Pregovaranje s melankolikom.....	47
5.3.3 Zaključivanje s melankolikom.....	48
5.4. Karakteristike smirenog flegmatika.....	49
5.4.1. Pristup flegmatiku.....	50
5.4.3. Zaključivanje s flegmatikom.....	51
6. ZAKLJUČAK.....	53
POPIS LITERATURE.....	55
POPIS IZVORA.....	56
POPIS SLIKA.....	59

1. UVOD

U poslovnom svijetu, prodajno pregovaranje predstavlja uspješno zaključivanje i izgradnju dugoročnih odnosa sa strankom. Ključna vještina u tom procesu je sposobnost prilagođavanja prodajnog pristupa različitim osobinama te preferencijama suparničke stranke. Uspješni pregovarači odlično vladaju strategijama pregovaranja, dobro su pripremljeni za pregovore te su svjesni utjecaja emocija i govora svog tijela koji igraju značajnu ulogu u pregovorima. Iz tog razloga se koriste raznim taktikama kako bi postigli željene ciljeve. No, unatoč dobroj pripremljenosti pregovarača, kupci također koriste razne strategije i metode koje im pomažu u stjecanju njihovih želja. Također, tijekom samog pregovora ovisi o tome kakvu osobnost imamo kao pregovarači, te kakve osobnosti je naša suparnička stranka. Kolerik, okarakteriziran kao kontrolor najviše će se fokusirati na cilj, preuzimanje rizika te brzo donošenje odluka. Sangvinik, opisan kao promotor je kreativan, pun ideja i optimističan. Melankolik je kao analitičar vrlo precizan i točan te sve detaljno planira. Flegmatik, kao suporter teži ravnoteži, prihvaća različitosti i fokusira se na međuljudskim odnosima. Svaki od ovih stilova ima svoje benefite i mane, što može utjecati na krajnji ishod pregovora. Zaključno, prodajno pregovaranje možemo opisati kao umjetnost balansiranja između raznolikosti karaktera i prilagođavanja strategija kako bi se postigli pozitivni rezultati. Razumijevanje tipova karaktera i pravilno korištenje tehnika pregovaranja ključno je za izgradnju uspješne karijere u prodaji.

2. PRODAJNO PREGOVARANJE

Pojava prodajnog pregovaranja povezuje se s pojavom robne razmjene i smatra se drevnom poslovnom djelatnošću, ali joj se kroz povijest, te stručne i znanstvene radove nije posvećivala odgovarajuća pažnja. U poslovnom svijetu, pregovara prilikom zapošljavanja radnika pa sve do nabave i prodaje, što je jedna od najučestalijih pregovaračkih situacija. Uobičajeni predmet pregovora je cijena, zatim rok na koji se sklapa ugovor, kvaliteta ponuđenih roba i usluga, obujam nabave, odgovornost vezana uz financiranje, preuzimanje rizika, oglašavanje i vlasništvo te sigurnost proizvoda uz ostale opširnije predmete.

Prema Harrisu i Moranu, pregovaranje možemo opisati kao postupak³⁴ u kojem dvije ili više osoba ili grupe raspravljaju o zajedničkim interesima i konfliktima sa željom da ostvare dogovor od kojeg će sve strane imati koristi.

„Do pregovora dolazi⁴⁹ iz nekoliko razloga: da se dogovorimo o tome kako podijeliti³⁶ ograničeni resurs, poput zemlje, novca ili vremena; stvoriti nešto novo što niti jedna strana ne bi mogla učiniti sama; ili za rješavanje problema ili spora između stranaka. Ponekad ljudi ne uspiju pregovarati jer ne prepoznaju da su u situaciji pregovaranja.“¹

Tom interakcijom utvrđena su dva osnovna procesa – integrativni i distributivni. I jedno i drugo najčešće dovodi do različitih krajnjih rezultata, a uspješni pregovori su samo oni nakon kojih će obje pregovaračke strane biti zadovoljene krajnjim rezultatom.

Integrativno ili suradničko pregovaranje ima *win-win* pristup i u ovom postupku pregovaranja postiže se dogovor koji ispunjava ciljeve obje pregovaračkih strana. U tom postupku dolazi do sjedinjenja u jedinstvo radi stvaranja veće vrijednosti. Karakteristike kao što su suradnja i kompromis dovode pregovor do zaključka, koji je u svakom slučaju prihvatljiv za sve sudionike.

Distributivno ili konkurentsko pregovaranje ima pristup *win-lose*, zbog postignutog dogovora koji zadovoljava ciljeve samo jedne pregovaračke strane. Taktika takvog pregovaranja je negativna, s karakteristikama sukoba i neslaganja, što dovodi do teškog ili nemogućeg donošenja zaključka pregovora.

⁵ Lewicki, Roy J, et al. Essentials of Negotiation. 6th ed., New York, Ny, McGraw-Hill Education, 2016. str. 2

U većini pregovaračkih situacija dolazi do kombinacije i ispreplitanja ova dva pristupa, a u kojem će se postotku koristiti jedan od njih ovisi o samom konceptu, pregovaračkim stranama, njihovoj pregovaračkoj moći te samoj educiranosti i kulturi svakog pregovarača.

2.1. Karakteristike situacije pregovaranja

Svaka situacija koja se može protumačiti kao pregovaranje ima nekoliko osnovnih karakteristika. Kao što je prije spomenuto, mora sudjelovati dvije ili više osoba/strana. Osim činjenice da moraju postojati barem dvije strane, pregovaranje nastane u trenutku kada dođe do konflikta. Odnosno, postoji konflikt potreba i želja između dvije ili više strana, to jest ono što jedna želi nije nužno ono što druga želi i strane moraju tražiti način da riješe konflikt.²

Značajka pregovaranja je svakako da obje strane slobodno i dobrovoljno ulaze u proces pregovaranja. Odnosno, njihov je izbor pregovarati umjesto prihvatiti inicijalnu ponudu. Najčešće takav stav proizlazi iz smatranja da se može postići bolji dogovor ili ponuda. U trenucima kada se smatra da je pregovaranje prihvatljivo, odluka o početku pregovaranja je u potpunosti dobrovoljna.

Tijekom pregovaranja, za očekivati je situacija „davanja i uzimanja“. Kada bi se prihvatila inicijalna ponuda ili dogovor, proces se ne bi pokrenuo, no samim početkom pregovaranja očekuje se da će obje strane nešto morati dati, ali istovremeno će zauzvrat nešto i uzeti. „Strane radije pregovaraju i traže dogovor nego da se otvoreno svađaju, da jedna strana dominira, a druga kapitulira, trajno prekine kontakt ili iznese svoj spor na rješavanje višem autoritetu.“³ Čak i u situacijama kada pregovaranja proizlazi iz problema nastalog među dvije strane, ono služi kako bi se na miran način postigao dogovor kojim bi se izbjegla eskalacija problema.

Kako bi pregovaranje bilo uspješno, mora postojati kontrola nad konkretnim pojmovima (npr. cijena ili uvjeti ugovora), kao i rješavanje manje konkretnih stvari. „Nematerijalni čimbenici temeljni su psihološki motivi koji mogu izravno ili neizravno utjecati na strane tijekom pregovora.

² Isp. Lewicki, Roy J, et al. Essentials of Negotiation. 6th ed., New York, Ny, McGraw-Hill Education, 2016., str. 6
³ Lewicki, Roy J, et al. Essentials of Negotiation. 6th ed., New York, Ny, McGraw-Hill Education, 2016., str. 8

² Neki primjeri nematerijalnih čimbenika su potreba da se "pobijedi", pobijedi druga strana ili izbjegne gubitak ² od druge strane; potreba da izgledate "dobro", "kompetentno" ili "čvrsto" ljudima koje predstavljate; potreba za obranom.⁴

Pregovaranje je stoga proces u kojemu obje strane nastoje doći do međusobno zadovoljavajućeg sporazuma kako bi se riješio problem jedne ili obje strane.



SLIKA 1. Uspješno prodajno pregovaranje, pristup ostvaren 06.07.2023.

<https://www.totalsuccess.co.uk/negotiation-skills-course/>

⁵ ⁴ Usp. Lewicki, Roy J, et al. Essentials of Negotiation. 6th ed., New York, Ny, McGraw-Hill Education, 2016., str. 8

2.2. Osnovne strategije pregovaranja

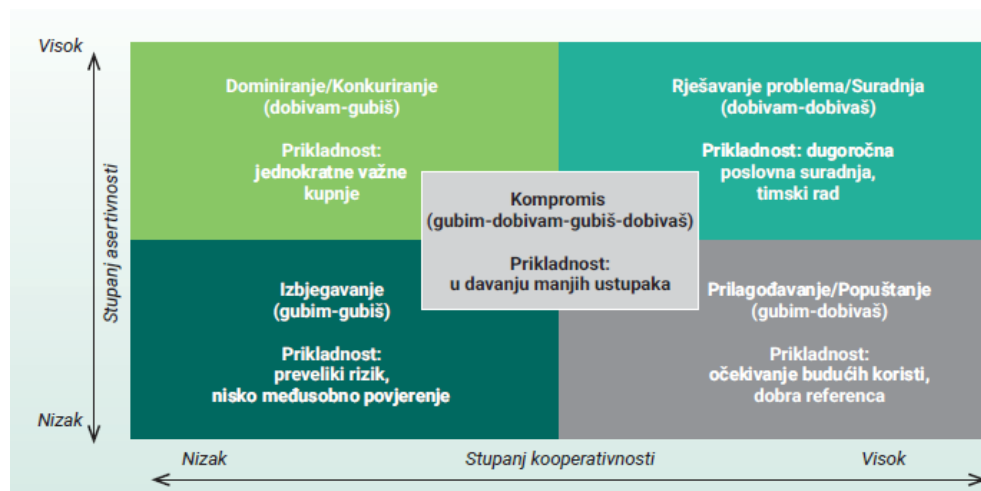
Uz već navedene *win-win* i *win-lose* strategije pregovaranja, postoje još tri različite strategije, a to su: strategija u kojoj dolazi do prilagođavanja, strategija u kojoj dolazi do izbjegavanja i strategija pregovaranja koja teži kompromisu.

Strategiju prilagođavanja karakterizira sljedeće: komunikacija obogaćena suradničkim namjerama, ali istovremeno potiskivanje i zanemarivanje osobnih stavova i prijedloga što može rezultirati niskim samopouzdanjem pregovarača ili visokim emocionalnim naklonostima prema suparničkoj strani. Osim toga, postoji mogućnost pojave određenih očekivanja za buduće suradnje što se može i ne mora realizirati.

Strategija izbjegavanja u velikoj većini nije baš poželjna strategija za standardne poslovne situacije, iako postoje iznimke kada se može opravdati. Ovu strategiju karakterizira potpuna neprisutnost pažnje pregovarača ili vrlo slab i nedovoljan izraz vlastitih ciljeva i prijedloga kao i nedostatak volje za surađivanjem. Također, često se govori o potpunom izbjegavanju uzajamne interakcije.

Kao glavnu karakteristiku strategije pregovaranja koja teži kompromisu mogli bismo reći da se nalazi negdje između. U kompromisnom pristupu stranke se zbog manjka ideje ili vještine najčešće slože oko rezultata, iako ni jedna ni druga pregovaračka strana nije u potpunosti zadovoljila sve ciljeve. Tada govorimo o situaciji postignutog dogovora, koja je, iako strane to ne preferiraju, uspjela kao kompromisno rješenje, najčešće zbog nedovoljno vremena ili zbog nekih drugih ograničavajućih situacija.

Svaka osoba koja sudjeluje u pregovorima ima preferencije kakav stil pregovaranja želi koristiti, no također jedan pregovarač može koristiti i kombinirati bilo koji od navedenih stilova kad mu to odgovara s obzirom na sam cilj pregovaranja ili stranke s kojom pregovara.



SLIKA 2. Osnovne strategije pregovaranja, pristup ostvaren 09.07.2023.

chromeextension://efaidnbmnmnibpcajpcglclefindmkaj/43 https://bib.irb.hr/datoteka/987272.Principi_prodaje.pdf

2.3. Čimbenici koji utječu na pregovarački stil

Kada govorimo o faktorima koji utječu na pregovarački stil, najveća pažnja posvećena je analizi njihovog utjecaja koji se pripisuju pojedincu, kao što su visoka emocionalna inteligencija, kulturalna inteligencija te izrazita sposobnost argumentiranja i analitičnosti iz područja kognitivne inteligencije. Također, možemo vidjeti razlike kod muškaraca i žena u načinu na koji pregovaraju i koriste razne taktike kada su u ulozi pregovarača. Zajedno s pojedinačnim faktorima za uspješne pregovore važnu ulogu igra i okolina. U ovoj skupini čimbenika najbitniji faktor je kultura iz koje pregovarač potječe. To direktno utječe na stil pregovaranja neke osobe.

Jedna od najvećih razlika među pregovaračima se svodi na to dolaze li iz kulture visokog ili niskog konteksta. Oni koji pripadaju kulturi visokog konteksta će kod pregovaranja upotrijebiti neverbalne signale. U pregovaranju s njima, verbalni stil je popraćen prenesenim značenjem te ga ne treba doslovno shvaćati. Uz to, gotovo instantno, može se pretpostaviti da će sam tijekom pregovaranja trajati znatno duže zbog ustrajanja na sjajnom poznavanju drugog poslovnog suradnika. Naspram tog, proces pregovaranja s pregovaračem koji dolazi iz kulture niskog konteksta bit će poprilično manje kompleksan u smislu samog toka i trajanja pregovora jer je

komunikacija direktnija s verbalnim signalima. Točnije, pregovarači koji dolaze iz kulture niskog konteksta izbjegavaju skriveno značenje, suprotno od onog kod pregovarača iz kulture visokog konteksta. Također je važno spomenuti kako usmeni sporazum ima manju vrijednost od sporazuma u pisanom obliku koji se smatra formalnijim.

Vrlo je važno zbog spomenutih okolišnih čimbenika u pregovorima s međunarodnim značajem istovremeno naučiti što više o kulturi drugog pregovaračkog partnera te ostati svjestan svih stereotipa, posebice osvijestiti one koji se tiču vlastite kulture jer pomažu pregovaraču da shvati kako ga se percipira i shvaća.

2.4. Priprema za pregovore

Jednom kada pregovarač posjeduje znanje koje je povezano s prodajom proizvoda, vlastite kompanije, okoliša te konkurencije, i nakon što su dogovoreni ciljevi pregovora te način predstavljanja ponude za kupca, počinju pripreme za same pregovore. Najznačajniji dio uspjeha nalazi se u planiranju koje je potrebno odraditi prije susreta. Kako bi priprema bila što korisnija potrebno je razraditi nekoliko sljedećih stavki: definirati temu pregovaranja i interese, odrediti granice te moguća rješenja, odrediti vlastite ciljeve i početne ponude, procijeniti stranku i slijed kojim se pregovaranje planira odvijati, analizirati drugu stranu, isplanirati prezentiranje vizija i moguće obrane te odrediti protokol – vrijeme i mjesto pregovaranja, popis prisutnih, itd.

Johnston i Marshall govore kako bi priprema prije samog odlaska kupcu morala biti glavni dio, te je potrebna u B2B kontekstu i situacijama kada se proizvodi koji su veće vrijednosti i cijene nude na B2C tržištu.

2.4.1. Bihevioralni pokazatelji koji određuju odnos pregovaračke moći

Prema mišljenju Lewickija, Saundersa i Barryja (2009) bihevioralni pokazatelji ne moraju nužno simbolizirati hijerarhiju kod pregovaranja, ali ako ih detaljnije analiziramo to može

pridonijeti boljoj procjeni situacije koja je vezana uz razliku kod pregovaračke moći. Vezano uz to, dobro je uzeti u obzir:

1. Tko je inicijator pregovora
2. Mjesto održavanja pregovora
3. Vrijeme čekanja
4. Prostor i raspored sjedenja
5. Količina govorenja
6. Stil odijevanja
7. Autorstvo ugovora

2.4.2. Utvrđivanje ciljeva

Prije nego li započne proces pregovaranja, svakako treba odrediti krajnje ciljeve, odnosno ono što se pregovaranjem želi postići. Ciljevi služe upravo za to kako bi se jasno razradila strategija pregovaranja i usmjerio cijeli proces.

Pregovarači moraju biti svjesni ciljeva koje žele postići i kako postići te ciljeve. Nije dovoljno utvrditi samo glavni cilj pregovaranja, već pregovarači moraju imati na umu i sve sporedne ciljeve i kakvog su oni prioriteta, kako se mogu kombinirati međusobno i koji se mogu zamijeniti za alternativu, a koji su izričiti i nezaobilazni.

Na početku je važno uočiti temeljnu razliku kod distributivnog i integrativnog pregovaranja. „Distributivno pregovaranje uključuje raspodjelu ograničenih resursa između strana sa sukobljenim interesima. U tim situacijama svaki pregovarač obično pokušava prisvojiti što veću vrijednost, što dolazi na štetu druge strane. Integrativno pregovaranje, s druge strane, uključuje potragu za obostrano korisnim ishodima. Ova vrsta pregovora također uključuje i stvaranje i raspodjelu ograničenih resursa, često dodavanjem i razmjennom pitanja između strana sa

sukobljenim, ali ponekad kompatibilnim interesima.“⁵ Stoga će se ciljevi dijeliti na one koji se svode na jednostranu korist i one s obostranom koristi ovisno o vrsti pregovaranja i situaciji.

Kod ciljeva postoje tri važna dijela koji su proizašli iz istraživanja Zetika i Stuhlmachera (2002.), a to su: težina cilja, sudjelovanje u postavljanju ciljeva i težina cilja pregovaračkog partnera (naziva se simetrija cilja).⁶ Prema navedenim parametrima, može se procijeniti kako će koji cilj utjecati na pregovaranje ovisno o karakteristikama istog.

„Ciljevi viših razina težine bili su značajnije povezani s dogovorenim ishodima nego kada su ciljevi bili manje teški. Simetrija ciljeva također je bila značajan moderator, jer su pregovarači postizali veće profite kada su njihovi sugovornici imali relativno niže ciljeve nego kada su njihovi sugovornici imali iste ili više ciljeve. Naposljetku, sudjelovanje u procesu postavljanja ciljeva nije ublažilo odnos ishoda dogovorenog cilja.“⁷ Iako je provedeno istraživanje dokazalo navedene korelacije, ipak se radi o eksperimentu, dok su u stvarnosti procesi pregovaranja puno kompleksniji zbog međuovisnosti obje strane. Stoga, unatoč stečenih spoznaja, treba uzeti u obzir kontekstualnost svakog individualnog pregovaranja i ciljeva unutar samog pregovaranja.

Ciljevi su temelj pregovaranja, no pregovarač mora biti spreman u procesu pregovaranja odrediti i najbolju moguću alternativu dogovorenom sporazumu. „BATNA je akronim koji označava ²⁵ *Best Alternative To a Negotiated Agreement*. Definira se kao ²⁵ najpovoljnija alternativa koju pregovaračka strana može poduzeti ako pregovori ne uspiju i dogovor se ne može sklopiti. Drugim riječima, stranačka BATNA je ono što stranačka alternativa ima ako pregovori budu neuspješni.“⁸ Stoga treba uzeti u obzir da su ciljevi podloga pregovora, no često se ne realiziraju u potpunosti onako kako se u početku planiralo.

Ciljevi na različite načine utječu na strategiju pregovaranja. Kako bi strategija bila uspješna, kod određivanja ciljeva treba imati na umu nekoliko činjenica.

¹¹ Tasa, Kevin & Whyte, Glen & Leonardelli, Geoffrey. (2013). Goals and Negotiation., izvor: https://www.researchgate.net/publication/264558401_Goals_and_Negotiation (pristup ostvaren 24.08.2023.)

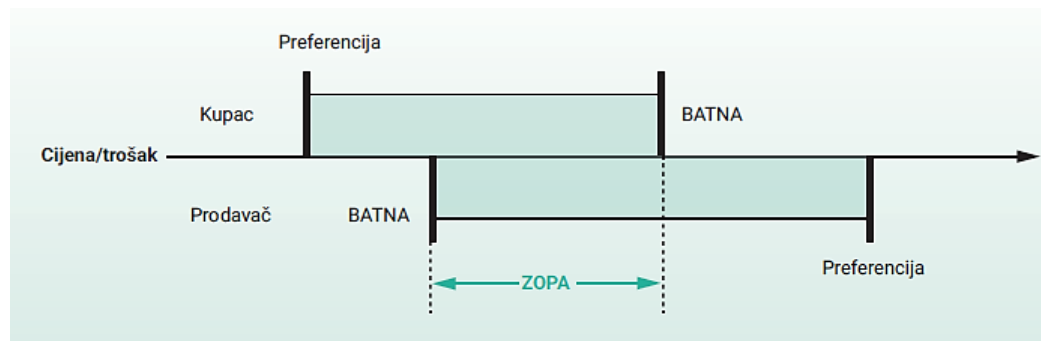
⁶ Usp. Tasa, Kevin & Whyte, Glen & Leonardelli, Geoffrey. (2013). Goals and Negotiation., izvor: https://www.researchgate.net/publication/264558401_Goals_and_Negotiation (pristup ostvaren 24.08.2023.)

⁷ Usp. Tasa, Kevin & Whyte, Glen & Leonardelli, Geoffrey. (2013). Goals and Negotiation., izvor: https://www.researchgate.net/publication/264558401_Goals_and_Negotiation (pristup ostvaren 24.08.2023.)

²⁶ CFI Team. “BATNA.” Corporate Finance Institute, 27 Nov. 2022, corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/what-is-batna/, (pristup ostvaren 24.08.2023.)

„Želje nisu ciljevi, pogotovo u pregovorima. Želje¹³ mogu biti povezane s interesima ili potrebama koje motiviraju ciljeve, ali same po sebi nisu ciljevi. Želja je fantazija, nada da bi se nešto moglo dogoditi; cilj je specifičan, fokusiran cilj za koji se može realno razviti plan za postizanje.“⁹ Želje u slučaju postavljanja ciljeva mogu igrati znatnu ulogu, no itekako valja razlikovati ono realno od onog nerealnog. Stoga pri određivanju ciljeva treba provjeriti je li cilj moguć i dovoljno realan kako bi se mogao postići u kontekstu pregovaranja sa drugom stranom.

„Nečiji ciljevi mogu biti, ali ne nužno, povezani s ciljevima druge strane. Veza između ciljeva dviju strana definira problem koji treba riješiti i često je izvor sukoba.“¹⁰ Takvo što osobito dolazi do izražaja kada su BATNA-e obje strane u potpunoj suprotnosti. Tada ciljevi svake strane mogu izazvati dodatni konflikt koji će otežati pregovor. Upravo iz tog razloga valja imati na umu da nisu svi ciljevi ostvarivi čak i u BATNA verziji.



SLIKA 3. BATNA-ZOPA scenarij pregovaranja, pristup ostvaren 10.07.2023.

chromeextension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://bib.irb.hr/datoteka/987272.Principi_prodaje.pdf

⁹ Usp. Lewicki, Roy J, et al. Essentials of Negotiation. 6th ed., New York, Ny, McGraw-Hill Education, 2016., str. 90

¹⁰ Usp. Lewicki, Roy J, et al. Essentials of Negotiation. 6th ed., New York, Ny, McGraw-Hill Education, 2016., str. 90

Postoji granica do koje ciljevi mogu biti izvedivi. Ako naša želja prijeđe tu granicu tj. sposobnost druge strane i onog što nam je spremna dati, tada moramo promijeniti naše ciljeve ili završiti s pregovaranjem. Čak i kada ciljevi jesu realistični, u kontekstu specifičnih pregovora oni to prestaju biti kada to druga strana odredi. Ciljeve treba postaviti i prema onome što je realistično za drugu stranu, ne samo za svoju.

„Učinkoviti ciljevi moraju biti konkretni, specifični i mjerljivi. Što su naši ciljevi manje konkretni, specifični i mjerljivi, to je teže (a) priopćiti drugoj strani što želimo, (b) razumjeti što druga strana želi i (c) utvrditi zadovoljava li neka ponuda naše ciljeve.“¹¹ Zato se svaki cilj mora jasno definirati u svakom svom segmentu kako bi bio upotrebljiv za pregovaranje. U suprotnom, cilj gubi svoju funkciju podloge pregovora.

2.4.3. Analiza mogućih protuponuda

Iako postoji mnoštvo literature i izvora o tome kako dati prvu ponudu u pregovorima, pitanje kako protuponuditi u poslovnim pregovorima i kako reagirati na protuponude često se zanemaruje. „Protuponuda je odgovor koji pojedinac ili subjekt daje na prethodnu ponudu.“¹²

Protuponude prevladavaju u mnogim vrstama poslovnih pregovora, transakcija, ugovora te privatnih i javnih poslova između dva pojedinca ili dva subjekta.

Kada se dvije strane sastanu kako bi pregovarale o transakciji ili poslovnom dogovoru, jedna može staviti ponudu na stol. Protuponuda je odgovor na tu originalnu ponudu i može promijeniti uvjete posla, uključujući cijenu. Cijena može biti veća ili niža od one koja je izvorno

¹¹ Usp. Lewicki, Roy J, et al. Essentials of Negotiation. 6th ed., New York, Ny, McGraw-Hill Education, 2016., str. 90-91

¹² Harper, Jason. “Pros and Cons of Accepting a Counteroffer .” Indeed, 30 June 2023, www.indeed.com/career-advice/pay-salary/accepting-a-counter-offer. Pristup ostvaren: 24.08.2023.

navedena, ovisno o tome tko je proizvođač. Dakle, ako osoba koja prima izvornu ponudu ne prihvati ili je ne odbije, može odlučiti ponovno pregovarati s protuponudom.

Protuponuda ima značajan utjecaj na ishod pregovora. Obje početne ponude definiraju pregovaračku situaciju i time određuju kasniji tijek i rezultate. „Iako na protuponudu može utjecati prva ponuda, ona značajno utječe na ostatak pregovaračkog procesa i njegove ishode. Ova međugra između početnih ponuda zahtijeva značajnu modifikaciju standardnog tumačenja učinka sidrenja u pregovorima u usporedbi s pojedinačnim scenarijima donošenja odluka. Zbog činjenice da su barem dijadične prirode, pregovori su u biti zajednički proces donošenja odluka u kojem je proces usidrenja jasno bilateralan.“¹³

Zbog te važnosti inicijalne protuponude, u svrhu uspješnog pregovora nužno je razmotriti koje bi protuponude mogla postaviti druga strana i kako se uklapaju u definirane ciljeve prve strane. Te moguće protuponude se potom analiziraju.

„Svrha ove analize je identificiranje mogućih zahtjeva kupaca koji prodavača vrlo malo koštaju, a kupac ih visoko cijeni. Na primjer, brža ili češća dostava od uobičajene može koštati prodavača relativno malo, ali to može biti visokocijenjeno od strane kupca.“¹⁴

Protuponude se često svode na nekoliko specifičnih točaka unutar ponude. Odnosno, u situaciji kada pregovarač ne poznaje drugu stranu, nije moguće definirati sve moguće protuponude, no moguće je definirati one vezane uz najčešća područja pregovaranja.

Ta su područja: cijena proizvoda i usluge, cijena raznih radova ili instalacija, vrijeme koje je potrebno za dostavu i isporuku te stavljanje u funkciju proizvoda, proizvod i njegove karakteristika i dodaci, i konačno, način plaćanja.¹⁵ Sva ta područja će, prilikom analize mogućih protuponuda, dati pregovaraču do znanja koje su vrijednosti kupca i kako ih iskoristiti u svrhu uspješnog pregovaranja.

¹⁰ Lipp, W.E., Smolinski, R. & Kesting, P. Beyond the First Offer: Decoding Negotiation Openings and Their Impact on Economic and Subjective Outcomes. *Group Decis Negot* 32, 395–433 (2023). <https://doi.org/10.1007/s10726-023-09813-5> Pristup ostvaren: 25.08.2323.

¹³ Tomašević Lišanin, Marija, et al. *Principi Prodaje I Pregovaranja*. Ekonomski fakultet - Zagreb, 16 Aug. 2018., str. 273

¹⁵ Usp. Tomašević Lišanin, Marija, et al. *Principi Prodaje I Pregovaranja*. Ekonomski fakultet - Zagreb, 16 Aug. 2018., str. 273

2.5. Faze u pregovaranju

Ovisno o autoru, broj faza varira, no svako pregovaranje se može svesti na četiri osnovne faze koje se potom mogu raščlaniti ovisno o drugim faktorima. Te su četiri faze: priprema, cjenkanje, zatvaranje i učenje.¹⁶

Prije svakog pregovora, valja se pripremiti. U pripremu spada definiranje ciljeva, ali i druge komponentne. Osim BATNA-e, treba definirati i ZOPA, odnosno ²⁵ *zone of possible agreement*. ZOPA je ²⁵ raspon u pregovorima u kojem dvije ili više strana mogu pronaći zajednički jezik. Ovdje pregovaračke strane mogu raditi prema zajedničkom cilju i postići potencijalni sporazum koji uključuje barem neke od ideja druge strane. ZOPA se ponekad naziva i "raspon pregovaranja" ili "zona pregovaranja".¹⁷ Uz BATNA-u i ZOPA-u treba još ustanoviti točku odustajanja. Ta točka označava trenutak kada je bolje napustiti pregovaranje nego li je prihvatiti ponudu druge strane. Dodatno se treba ustanoviti koji je najbolji mogući ishod pregovaranja.

Najbolji mogući ishod može biti bolji od postavljenih ciljeva, a služi upravo tome da se ne odredi preniska granica na početku pregovaranja. Iako je rijetko da se ostvari najbolji mogući ishod, svejedno je bitno realno ga odrediti prije početka pregovaranja.

Drugi korak, cjenkanje, ono je što se najčešće veže uz pojam pregovaranja. Postoje tri poluge koje određuju kako će se odvijati faza pregovaranja: „Angažiranje ("tko"): Kako komunicirate jedno s drugim? Je li ovo prijateljski razgovor ili padate na neprijateljski teritorij? Uokvirivanje ("što"): Kako definirate pregovore? Na primjer, je li to borba, partnerstvo ili problem koji treba zajednički riješiti? Normiranje ("kako"): Kako se odnosite jedno prema drugom? Koja su ponašanja uspostavljena koja karakteriziraju pregovore?“¹⁸ Pomoću ovih poluga moguće je uspostaviti ton pregovora, što je od ključne važnosti jer se različite strane, odnosno pregovarači mogu uvelike razlikovati jedan od drugog.

¹⁶ Usp. ¹² Cote, Catherine . “4 Steps of the Negotiation Process | HBS Online.” Business Insights Blog, 4 May 2023, online.hbs.edu/blog/post/steps-of-negotiation. Pristup ostvaren: 26.08.2023.

¹⁷ Usp. ¹⁷ Merino, Marcela. “Understanding the Zone of Possible Agreement | HBS Online.” Business Insights - Blog, 14 Sep 2017, online.hbs.edu/blog/post/understanding-zopa. Pristup ostvaren: 26.08.2023.

¹⁸ Usp. ¹² Cote, Catherine . “4 Steps of the Negotiation Process | HBS Online.” Business Insights Blog, 4 May 2023, online.hbs.edu/blog/post/steps-of-negotiation. Pristup ostvaren: 26.08.2023.

Treći korak u pregovaračkom procesu je zatvaranje - ili postizanje sporazuma ili završetak pregovora bez postizanja dogovora. Ishod je u potpunosti ovisan o kvaliteti priprema i odnosu među pregovaračima i njihovim ciljevima.

Posljednji korak pregovaračkog procesa je ključan za vaš kontinuirani rast: razmisliti o svom iskustvu. Svaki dobar pregovarač treba razmotriti prošle pregovore i ustanoviti koje su bile dobre, a koje loše stvari i kako ih unaprijediti ili ubuduće iskoristiti.

Ako se pregovaranje gleda kao poslovni proces, mogu se izdvojiti 5 ključnih faza.

„Prva faza odnosi na uspostavljanje i održavanje unutarnje harmonizacije postupaka i podražavajućih procesa. Nekoliko jednostavnih prije utvrđenih i obznanjenih koraka i smjernica štite pregovaračke timove od nejasnih i zbunjujućih poruka.“¹⁹

„Druga faza sastoji se od davanja naputaka i nedvosmislenih smjernica.“²⁰ Smjernice moraju biti jasno i precizno definirane kako bi pregovarački tim mogao slijediti naputke. Nije dovoljno definirati minimum koji će zadovoljiti potrebe ili optimum, već je potrebno imati jasne upute kojih se tim može držati.

„Treća faza su konkretne pripreme. U današnje vrijeme su moguće pripreme na potpuno novoj razini u usporedbi s krajem prethodnog stoljeća. Na tržištu postoje mnoga softverska rješenja za pripremu pregovaračkog tima, no poanta priprema je da se pregovarači prepuste sami sebi odnosno da sami moraju pronaći put za svaku od predstojećih situacija.“²¹ Pri tome nije potrebno uzeti u obzir samo sofisticirana rješenja, već se pod pripreme računaju i prethodni sastanci i svi oblici obuke pregovarača.

„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

¹⁹ Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2 (1), 143-158. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/26200> Pristup ostvaren: 26.08.2023.

²⁰ Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2 (1), 143-158. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/26200> Pristup ostvaren: 26.08.2023.

²¹ Usp. Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2 (1), 143-158. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/26200> Pristup ostvaren: 26.08.2023.

2 vodiče koji objašnjavaju standardne uvjete ugovora i savjetuju kada je u redu od njih odstupiti.“²²

Kao kod prethodne sistematizacije procesa, ova je faza ona koja se najčešće veže uz cijeli proces. Faza pregovaranja je dinamična i zahtjeva sposobnost improvizacije i brzog razmišljanja, ali i dobre socijalne i emocionalne vještine.

2 „Peta faza odnosi se na reviziju odnosno propitivanje upravo okončanih pregovora te učenje temeljem dobivenih spoznaja.“²³ Osim pregovaračeve profesionalne dužnosti ispitivanja tijekom procesa pregovaranja, moguća je i uporaba raznih standardiziranih obrazaca ovisno o tvrtki i pozadini pregovora.



SLIKA 4. 5 faza u pregovaranju, pristup ostvaren 25.8.2023. <https://slidebazaar.com/items/negotiation-process-powerpoint-template/>

²² Usp. Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2 (1), 143-158. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/26200> Pristup ostvaren: 26.08.2023.

²³ Usp. Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2 (1), 143-158. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/26200> Pristup ostvaren: 26.08.2023.

2.6. Razlike kod pregovarača

Svaki pregovarač je individualac sa svojim osobnim karakterom, svjetonazorom i kulturom. Kod susreta dvaju pojedinca i njihove interakcije, doći će do izražaja i njihove razlike. Brojne osobine ličnosti u pregovorima mogu utjecati na ishode pregovaranja. Ekstrovertiranost ili nečija razina društvenosti, asertivnosti i optimizma može predstavljati prednost ili problem, ovisno o situaciji.

Ekstrovertiranost je općenito prednost u složenijim pregovorima, gdje strane mogu raditi zajedno kako bi stvorile vrijednost - vjerojatno zahvaljujući sposobnosti društvenih pregovarača da u razgovoru izvuku interese druge strane i rabe ih u svoju korist postizanja vlastitih ciljeva. „Dobro raspoloženi pregovarači postižu posebno dobre rezultate zahvaljujući svojoj sklonosti da koriste kooperativne strategije, postavljaju više ciljeve i razmjenjuju informacije učinkovitije od ostalih. Nasuprot tome, oni loše raspoloženi imaju poteškoća s čitanjem svojih sugovornika i skloni su odbijanju povoljnih ponuda, iako mogu biti posebno usredotočeni i oprezni u pregovorima - što je moguća prednost.“²⁴

Otvorenost, snalažljivost, maštovitost, spremnost na prihvaćanje tuđih stavova i intelektualna znatiželja, povezana je s većim dobitcima za obje strane u pregovorima. Pregovarači koji posjeduju navedene karakteristike vješti su u pronalaženju rješenja od kojih imaju koristi i oni i njihovi sugovornici, ostvarujući *win-win* situaciju.

Samopoštovanje i samopouzdanje pojedinih pregovarača također igra ulogu kada je u pitanju situacija pregovaranja. Oni s visokim samopoštovanjem su skloniji biti zadovoljniji svojim rezultatima od onih koji su manje samouvjereni.²⁵

Pojedinci koji imaju visok rezultat u kognitivnoj složenosti pristupaju pregovorima na sofisticiran način, tražeći veći broj informacija, generirajući različite alternative i dajući točna

²⁴ Staff, P. O. N. “Individual Differences in Negotiation—and How They Affect Results.” PON - Program on Negotiation at Harvard Law School, 28 Nov. 2022, www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/in-negotiation-are-your-differences-holding-you-back-nb/. Pristup ostvaren: 28.08.2023.

²⁵ Usp. Staff, P. O. N. “Individual Differences in Negotiation—and How They Affect Results.” PON - Program on Negotiation at Harvard Law School, 28 Nov. 2022, www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/in-negotiation-are-your-differences-holding-you-back-nb/. Pristup ostvaren: 28.08.2023.

predviđanja.²⁶ Stoga su u dobroj poziciji za postizanje obostrano korisnih sporazuma u složenim pregovorima.

Emocionalna inteligencija u pregovorima nije istražena u dovoljnoj mjeri kako bi se sa sigurnošću mogla ustanoviti veza s uspješnošću. Svakako sposobnost procjenjivanja, izražavanja, reguliranja i korištenja emocija za pregovaračkim stolom sugerira da će emocionalno inteligentni pregovarači vjerojatno imati koristi od ove sposobnosti. Na primjer, mogu biti vješti u dešifriranju osjećaja svojih kolega, kontroliranju vlastitih emocija i ublažavanju napetosti, dok istovremeno mogu i sami odrediti emocionalni ton za pregovaračkim stolom, i time, odrediti atmosferu koja im ide u korist.

Kreativnost, uobičajena individualna razlika, povezana je s boljim rješavanjem problema u pregovorima i *win-win* sporazumima, ali ne i s boljim financijskim ishodima.²⁷

Pregovarači koji imaju visok rezultat u kulturnoj inteligenciji ili sposobnosti prilagodbe kulturološki različitim situacijama posebno su vješti u olakšavanju razmjene informacija i, kao rezultat toga, postižu integrativnije sporazume od ostalih. Svojim vladanjem kulturoloških razlika sposobni su izbjeći neugodne situacije koje bi za druge mogle označiti kraj pregovora.

Ciljevi i motivi utječu na ponašanje za pregovaračkim stolom jednako kao i ono što pregovarači vide i čuju. Potreba za ostvarenje ciljeva će utjecati na ponašanje pregovarača s obje strane.

„Pregovarači se mogu kategorizirati kao (1) prosocijalni ili zabrinuti za dobitke obje strane; (2) natjecateljski ili usmjeren na nadmašivanje druge strane; ili (3) individualistički, ili samofokusirani i ravnodušni prema ishodima druge strane.“²⁸

²⁶ Usp. Staff, P. O. N. “Individual Differences in Negotiation—and How They Affect Results.” PON - Program on Negotiation at Harvard Law School, 28 Nov. 2022, www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/in-negotiation-are-your-differences-holding-you-back-nb/. Pristup ostvaren: 28.08.2023.

²⁷ Usp. Staff, P. O. N. “Individual Differences in Negotiation—and How They Affect Results.” PON - Program on Negotiation at Harvard Law School, 28 Nov. 2022, www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/in-negotiation-are-your-differences-holding-you-back-nb/. Pristup ostvaren: 28.08.2023.

²⁸ Usp. Staff, P. O. N. “Individual Differences in Negotiation—and How They Affect Results.” PON - Program on Negotiation at Harvard Law School, 28 Nov. 2022, www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/in-negotiation-are-your-differences-holding-you-back-nb/. Pristup ostvaren: 28.08.2023.

Prosocijalni pregovarači postižu bolje rezultate za obje strane od ostalih skupina, ali samo ako postavljaju ambiciozne ciljeve koji im daju motivaciju da idu korak dalje od onoga što je očekivano. Na krajnjem kraju prosocijalnog spektra, pojedinci s visokim stupnjem „neublaženog zajedništva“ toliko su zabrinuti za druge da postavljaju niske ciljeve i traže malo iz straha da ne naruše odnos u nadi da će moći zadovoljiti drugu stranu, makar na svoju štetu.

2.7. Utjecaj emocija u pregovaranju i važnost govora tijela

Percepcija, kognicija i emocija osnovni su građevni blokovi svih društvenih interakcija, uključujući pregovore, u smislu da su društvene akcije vođene načinom na koji pojedinci opažaju, analiziraju i osjećaju o drugoj strani, situaciji i vlastitim interesima i poziciji. Radno znanje o tome kako ljudi percipiraju svijet oko sebe, obrađuju informacije i doživljavaju emocije važno je za shvaćanje načina na koji se ponašaju tijekom pregovora.

Društvene interakcije su više od puke prilike za percepciju i spoznaju. Osobe doživljavaju i izražavaju emocije kada komuniciraju s drugima, a pregovaranje svakako nije iznimka.

²⁴ Razlika između raspoloženja i emocija temelji se na tri karakteristike: specifičnosti, intenzitetu i trajanju. Stanja raspoloženja su difuznija, manje intenzivna i trajnija od stanja emocija, koja su obično intenzivnija i usmjerena na specifičnije ciljeve.²⁹

Kada su u pitanju emocije, neizbježno je spomenuti i govor tijela koji nastaje kao direktna posljedica emocija i/ili raspoloženja. Govor tijela se može prilagoditi i na neki način naučiti kontrolirati, no važno je znati raspoznati razne znakove koje on daje drugoj strani za pregovaračkim stolom.

Uz strpljenje, upornost i praksu pregovarači mogu koristiti neverbalne obrasce ponašanja kako bi lakše otkrili istinu i laži, projicirali samopouzdaniju, snažniju prisutnost, uvjerali, utjecali

²⁹ Usp. F. Forgas, J. P. (1992). On mood and peculiar people: Affect and person typicality in impression formation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(5), 863–875. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.62.5.863>

i bolje prodavali, umirili ljude, stvorili osjećaj povjerenja, stekli prijateljstva. Ako su pregovarači svjesni samo verbalne poruke drugog pregovarača, vjerojatno će propustiti veći dio ukupne komunikacije. Biti svjestan i neverbalnih i verbalnih poruka daje važnu prednost.

Fizički izgled ima vrlo važnu zadaću u stvaranju prvog dojma. Utvrđeno je da odjeća utječe na percepciju vjerodostojnosti, dopadljivosti, privlačnosti i dominacije, no istraživači se slažu da odjeća ima najsnažniji utjecaj na vjerodostojnost.³⁰

Kao najizraženiji dio našeg tijela, lice je najznačajniji izvor neverbalne komunikacije. Sposobno je prenijeti više emocija istovremeno. Lice ne samo da može puno komunicirati, nego je također vrsta neverbalnog govora koju ljudi teško mogu kontrolirati. Međutim, izraze lica treba tumačiti u kulturnom kontekstu i s oprezom.

Gesta je izražajna kretnja dijela tijela, posebice ruke i glave. Ljudi govore rukama, ali ono što misle ovisi o tome iz koje kulture potječu. Kao i kod verbalnog jezika, neverbalni kodovi nisu jedinstveni. Iste geste u različitim kulturama mogu imati drugačija značenja. Stručnjaci koji se bave proučavanjem pokreta tijela govore kako niti jedna gesta sama po sebi nema značenje. Kako bi se moglo razumjeti značenje govora, treba obratiti pozornost na sve znakove koje govornik šalje i razumjeti kontekst u kojem se znakovi pojavljuju, a ne samo na jednu gestu. Kada netko komunicira na određenom jeziku, općenito je preporučljivo koristiti se neverbalnim ponašanjem koje ide uz taj određeni jezik.

Dobri pregovarači najbolje znaju kako govor tijela koristiti kao prednost. Pomoću neverbalne komunikacije pregovarač može upravljati sobom i drugima. U pregovorima, nakon što pregovarač postane svjesan govora tijela sugovornika, može promijeniti vlastitu neverbalnu komunikaciju. Govor tijela pokazuje prave osjećaje. Kao pregovarač, što ga bolje poznamo, više ćemo ga moći koristiti u našu korist. Najvažnije opažanje koje možemo napraviti je osobni prostor kojim svaki pregovarač upravlja. „Ljudska priroda nalaže da ljudi koji se smatraju moćnijima

³⁰ Hui, Zhou. (2009). Body language in Business Negotiation. International Journal of Business and Management. 3. 10.5539/ijbm.v3n2p90.

obično dobivaju veći osobni prostor od drugih ljudi u sobi. Kontrola nad dominantnom stolicom (obično glavom stola) može biti najočitiji znak moći.³¹

Učenje jezika neverbalne komunikacije gotovo je jednako teško kao i stjecanje tečnosti u stranom jeziku. Osim proučavanja vlastitih gesta i značenja koje pregovarač prenosi, mora također postati svjestan onoga što njegov sugovornik prenosi.

Pozitivne emocije mogu proizaći iz privlačenja druge strane, dobrog osjećaja u vezi s razvojem pregovaračkog procesa i napretka koje strane ostvaruju ili sviđanja rezultata koje su pregovori proizveli. Suprotno tome, negativne emocije mogu proizaći iz toga što ih je druga strana isključila, osjećajući se loše zbog razvoja pregovaračkog procesa i napretka koji se postiže ili ne sviđaju im se rezultati.

Pozitivne emocije općenito imaju pozitivne posljedice za pregovore. Vjerojatnije je da će pozitivni osjećaji: voditi strane prema integrativnijim procesima, stvarati pozitivan stav prema drugoj strani, promicati ustrajnost i pripremiti teren za uspješne naknadne pregovore.³² Pozitivne emocije mogu nastati kroz proces pregovaranja. To se osobito ističe u dva slučaja: kada nastaju kao rezultat poštenih postupaka tijekom pregovora i kada nastaju iz povoljnih društvenih usporedbi.³³

Negativne emocije općenito imaju negativne posljedice za pregovore. Negativne emocije mogu: dovesti stranke da definiraju situaciju kao kompetitivnu ili distributivnu, potkopati sposobnost pregovarača da točno analizira situaciju (što nepovoljno utječe na pojedinačne ishode), navesti strane na eskalaciju sukoba i navesti strane na odmazdu i može osjetiti integrativne ishode.³⁴

³¹ Hui, Zhou. (2009). Body language in Business Negotiation. *International Journal of Business and Management*. 3. 10.5538/ijbm.v3n2p90.

³² Usp. Lewicki, Roy J, et al. *Essentials of Negotiation*. 6th ed., New York, Ny, McGraw-Hill Education, 2016., str. 158

³³ Usp. Lewicki, Roy J, et al. *Essentials of Negotiation*. 6th ed., New York, Ny, McGraw-Hill Education, 2016., str. 159

³⁴ Usp. Lewicki, Roy J, et al. *Essentials of Negotiation*. 6th ed., New York, Ny, McGraw-Hill Education, 2016., str. 160

Kao pozitivne emocije, negativne se također mogu razviti kroz proces pregovaranja, no na više načina. Negativne emocije mogu proizaći iz: natjecateljskog načina razmišljanja, bezizlazne situacije, ali i iz same činjenice da se mora započeti pregovor.³⁵ Može se pretpostaviti da su neiskusni pregovarači najskloniji nervozi zbog nadolazećeg pregovaranja, ali čak i iskusni pregovarači mogu osjećati tjeskobu u susretu koja posljedično uzrokuje niz negativnih emocija.

Pozitivni osjećaji mogu imati negativne posljedice. Prvo, manje je vjerojatno da će pregovarači koji su pozitivno raspoloženi pomno ispitati argumente druge strane. Kao rezultat toga, mogu biti podložniji prijevarnim taktikama konkurentskog protivnika. Osim toga, budući da su pregovarači s pozitivnim osjećajima slabije usredotočeni na argumente suprotne strane, mogu postići ishode koji nisu optimalni. Naposljetku, ako pozitivni osjećaji stvaraju snažna pozitivna očekivanja, strane koje nisu u stanju pronaći integrativni sporazum vjerojatno će jače doživjeti poraz i možda se prema drugoj strani odnositi oštrije.

Negativni osjećaji mogu stvoriti pozitivne rezultate. Općenito govoreći, izrazi ljutnje na radnom mjestu koji su niskog intenziteta i koji se izražavaju verbalno, a ne neverbalno, mogu dovesti do pozitivnih organizacijskih rezultata. Također, negativna emocija ima informacijsku vrijednost: upozorava stranu da je situacija problematična i da joj je potrebna pažnja, što ih može motivirati da napuste situaciju ili riješe problem. Također postoje dokazi da kada pregovarač koristi riječi koje izazivaju negativne emocije, drugi postaju optimističniji da će pregovori biti uspješno riješeni.³⁶ Ukratko, ljutnja i druge negativne emocije služe kao signal za ugroženost koji motivira obje strane da se izravno obračuna s problemom i traže rješenje.

³⁵ Usp. Lewicki, Roy J, et al. Essentials of Negotiation. 6th ed., New York, Ny, McGraw-Hill Education, 2016., str. 161

³⁶ Usp. Lewicki, Roy J, et al. Essentials of Negotiation. 6th ed., New York, Ny, McGraw-Hill Education, 2016., str. 161

Ljutnja je izrazito jaka negativna emocija u kontekstu pregovora. Tu je potrebno naglasiti da ljutnja možeš izazvati odbijanje postavljenih ultimatumâ, čak i u situaciji kada će odbijanje ultimatumâ imati gore posljedice nego njegovo prihvaćanje.³⁷



SLIKA 5. Govor tijela, pristup ostvaren 28.8.2023. <https://stock.adobe.com/es/images/body-language-hand-sign-set/170556598>

³⁷ Bazerman, M. H., Curhan, J. R., & Moore, D. A. (2004). The Death and Rebirth of the Social Psychology of Negotiation. In M. B. Brewer & M. Hewstone (Eds.), *Applied social psychology* (pp. 268–300). Blackwell Publishing

3. PREGOVARAČKE TAKTIKE PRODAVAČA

Kupci i prodavači percipiraju svoje B2B pregovore kao distributivnu razmjenu, a ne kao prilike za integrativno pregovaranje i stvaranje vrijednosti.³⁸ Razlozi zbog kojih se pregovara su cijena, uvjeti financiranja, vrijeme isporuke, obilježja proizvoda ili usluga. Upravo su navedene stavke pregovora razlozi zašto obje strane u B2B kontekstu pregovaranje vide kao distributivnu razmjenu. Radi se o stavkama za koje obje strane žele postići svoju BATNA-u.

Pregovaračka snaga, kao i primjena pregovaračke strategije imat će velik utjecaj na postignuti dogovor među dvije strane. Za ostvarenje ciljeva prodavača postoji nekoliko taktika i načina.

1 „Pregovore je uvijek dobro započeti s ciljevima koji su visoko odmjereni, ali ne i nerealni. Prvi je razlog taj što će se kupac možda i složiti s prodavačevim zahtjevima u početnoj fazi. Ako se to ne dogodi, početno visoko traženje predstavlja dobru referentnu vrijednost koja ostavlja potreban prostor za daljnje pregovaranje.“³⁹

Nakon utvrđivanja visokih referentnih vrijednosti, pregovaranje započinje poprimati novi oblik koji se može definirati pomoću „ako-onda“ ponuda.⁴⁰

Svaki se pregovarač koji je prodavač služi nekom od osnovnih podloga kada su u pitanju taktike. 1 „Prodavači ih upotrebljavaju za ostvarenje različitih ciljeva i u različite svrhe. Iako su neke od njih više, a druge manje etički upitne, dobro ih je poznavati premda je korisno uvijek si i postaviti pitanje koliko je njihova upotreba opravdana u win-win pregovaranju koje teži dobrim dugoročnim odnosima i budućim poslovnim suradnjama.“⁴¹

³⁸ Usp. Sigurðardóttir, A. G., Hotait, A., & Eichstädt, T. (2019). Buyer and Seller Differences in Business-to-Business Negotiations. *Negotiation Journal*, 35(2), 297-331. <https://doi.org/10.1111/nejo.12289>

³⁹ Tomašević Lišanin, Marija, et al. Principi Prodaje I Pregovaranja. Ekonomski fakultet - Zagreb, 16 Aug. 2018., str. 274

⁴⁰ Usp. Tomašević Lišanin, Marija, et al. Principi Prodaje I Pregovaranja. Ekonomski fakultet - Zagreb, 16 Aug. 2018., str. 274

⁴¹ Tomašević Lišanin, Marija, et al. Principi Prodaje I Pregovaranja. Ekonomski fakultet - Zagreb, 16 Aug. 2018., str. 274

3.1. Dobar i loš dečko

Ova se pregovaračka taktika generalno koristi samo u timskom pregovaranju.

„Provodi se tako da članovi iste pregovaračke strane nastupaju prema unaprijed dogovorenom scenariju gdje jedna osoba vrlo samouvjereno i agresivno zauzima izrazito oštar stav s visokim zahtjevima, dok druga osoba iz istog tima nastoji smiriti situaciju iznoseći naoko blaže i prihvatljivije „win-win“ zahtjeve. Namjera je ove taktike da druga strana, nakon što čuje prihvatljivije uvjete koje je iznio „dobar dečko“, kao svojevrstnu korekciju „lošeg dečka“, iste dočeka s olakšanjem i bez previše dodatnog razmišljanja ih prihvati, iako nisu potpuno u skladu s njegovim krajnjim očekivanjima.“⁴²

Kad se kupac suočava s timom od dva pregovarača, može otkriti da je jedna osoba razumna, a druga čvrsta. Kupac se mora čvrsto postaviti i dati prodavaču do znanja da zna što rade, odnosno koju taktiku koriste. Zbog toga što oba pregovarača u timu prodavača imaju isti konačni cilj, kupac ih ne smije razlikovati. Prema „dobrom dečku“ mora postupati kao i prema „lošem“ kako bi mogao uspješno pregovarati.

3.2. Niske lopte

„Taktika niskih lopti može podrazumijevati situaciju u kojoj prodavač predstavlja kupcu na početku vrlo prihvatljivu osnovnu ponudu. Međutim, kada se druga strana složi s takvom osnovnom ponudom, onda se pojavljuju dodatni troškovi kao što su PDV, montaža i dostava, troškovi ležarine i slično.“⁴³ To možemo vidjeti na primjeru kupnje kupaćih kostima za vaterpolo klub Osijek iz Mađarske, u kojem je prodavač predstavio cijenu od 22€, a na računu je iskazana cijena od 27€ zbog većeg PDV-a u Mađarskoj kojeg prodavač prethodno nije spomenuo.

⁴² Tomašević Lišanin, Marija, et al. Principi Prodaje I Pregovaranja. Ekonomski fakultet - Zagreb, 16 Aug. 2018., str. 275

⁴³ Tomašević Lišanin, Marija, et al. Principi Prodaje I Pregovaranja. Ekonomski fakultet - Zagreb, 16 Aug. 2018., str. 275

Teorija je da će ekstremna ponuda navesti drugu stranu da ponovno procijeni svoju početnu ponudu i približi se točki otpora, uz prednost da se prodavač koji daje zahtjeve čini fleksibilnijim, no zapravo se radi o svjesnoj manipulaciji. Ova taktika ne pridonosi izgradnji povjerenja jer se koristi namjerno, bez obzira na to što se pojavljuju dodatni troškovi koje kupac nije uračunao i zbog kojih, da je znao na početku pregovora, takvu ponudu ne bi uzeo u razmatranje jer bi već u početku bila neprihvatljiva.⁴⁴

Kupci ne bi trebali upasti u ovu zamku ako su oprezni u stavljanju svih varijabli na stol prije pregovora o sporazumu. Trebali bi krenuti polako i ne žuriti da pristanu na dogovor koji se čini predober da bi bio istinit.

Ova se taktika može koristiti i u drugim okolnostima kada se ne smatra manipulativnom taktikom. „Na primjer, ako kupac ponudi nisku ponudu za određeni proizvod ili uslugu nadajući se da će biti u prednosti ako dođe do cjenkanja jer je krenuo s vrlo niske razine. Odgovor na tu strategiju može biti složiti se s cijenom, ali u smislu osnovne ponude, bez PDV-a, bez montaže i dostave i sličnih troškova te dati mogućnost kupcu da korigira svoju „nerazumnu“ ponudu razmatrajući ove dodatne stavke.“⁴⁵

3.3. Pokusni balon

„Taktika pokusnog balona se odnosi na probna pitanja kojima se nastoji dobiti više informacija za bolju procjenu pozicije druge strane, ali bez otkrivanja vlastitih planova.“⁴⁶

⁴⁴ Usp. Tomašević Lišanin, Marija, et al. Principi Prodaje I Pregovaranja. Ekonomski fakultet - Zagreb, 16 Aug. 2018., str. 275

⁴⁵ Tomašević Lišanin, Marija, et al. Principi Prodaje I Pregovaranja. Ekonomski fakultet - Zagreb, 16 Aug. 2018., str. 275

⁴⁶ Tomašević Lišanin, Marija, et al. Principi Prodaje I Pregovaranja. Ekonomski fakultet - Zagreb, 16 Aug. 2018., str. 275

Pokusni balon je taktika koja pomaže svakom razgovoru pa tako i pregovorima. Pomaže testirati vlastitu hipotezu, odrediti koliko je druga osoba ozbiljna i ova tehnika pomaže u napredovanju pregovora kada se čini da više nema mjesta za kretanje.

To može biti korisno za provjeru nove ideje ili za pomoć u razbijanju mrtve točke i o stvarima se može razgovarati bez straha od obveze. Ako se koristi tijekom faze istraživanja/testiranja, može otvoriti korisne alternative i pomoći u oblikovanju posla.

Općenito je to dobra taktika koju obje strane koriste kako bi došle do najboljeg dogovorenog rješenja i saznale što više jedna o drugoj.

3.4. Manipuliranje tišinom

„Tišina je jedno od najmoćnijih komunikacijskih oruđa jer ljudi teško podnose prazne hodove i osjećaju se vrlo nelagodno u situaciji u kojoj nitko ne govori. Zbog nelagode nastoje ispuniti prazninu tako što nešto kažu. U pregovorima se takva reakcija smatra znakom slabosti i, štoviše, kaže se da tko prvi progovori – gubi.“⁴⁷ Šutnja je dobra taktika za raspršivanje emocija u pregovorima. Općenito, mnogima je to neugodno. Stoga će imati potrebu ispuniti "tišinu", a kada to obično čine, to slabi njihovu poziciju.

„Stoga se prodavačima preporučuje da, nakon što kažu svoju cijenu, jednostavno zašute i čekaju što će se dogoditi. U situaciji u kojoj vas kupac gleda izrazito oštrim pogledom, izražavajući tako vlastito čuđenje i nevjericu, trebate mu jednostavno i sasvim mirno uzvratiti pogled.“⁴⁸

³ Tomašević Lišanin, Marija, et al. Principi Prodaje I Pregovaranja. Ekonomski fakultet - Zagreb, 16 Aug. 2018., str. 276

⁴ ³ Tomašević Lišanin, Marija, et al. Principi Prodaje I Pregovaranja. Ekonomski fakultet - Zagreb, 16 Aug. 2018., str. 276

Kupac u toj situaciji može koristiti još više tišine zauzvrat, nasmiješiti se i pričekati da prodavač ispuni prazninu. Ukoliko prodavač odluči ispuniti tišinu, to je često kako bi pojačao pritisak na drugoj strani kao i njezinu obvezu odreagirati na neki način i progovoriti.⁴⁹

Kupac se može dalje braniti taktikom pokvarene ploče. Pokvarena ploča se ponavlja i upravo tako funkcionira ovaj asertivni pristup. „Kada se koristi s drugim alatima i tehnikama asertivnosti, to može biti vrlo učinkovit način da osoba nekome pokaže da je čvrsta u svom položaju i, bez obzira koju taktiku pokušali, neće se pomaknuti.“⁵⁰ Osoba se jednostavno treba ponavljati sve dok druga osoba ne popusti ili popusti njenim zahtjevima.

3.3. Pisana riječ

„U pregovorima se katkad zaigra i na kartu pisane riječi jer ono što je napisano na papiru se čini kao nešto trajno, nešto što je takvo kakvo je i o tome se ne može pregovarati. Takvi pisani izvori na koje se poziva su obično važeći cjenici, standardni uvjeti poslovanja, tipski ugovori za različite namjene i sl.“⁵¹

Ovom taktikom prodavač nastoji nametnuti svoje uvjete na kupca bez da kupac preispituje te uvjete ili ih pokušava promijeniti. Kupac može inzistirati na razgovor s odgovornom osobom kako bi se nešto od zapisanog izmjenilo u njegovu korist i na taj način izbjeći ovu vrstu manipulacije.

⁴⁹ Usp. Tomašević Lišanin, Marija, et al. Principi Prodaje I Pregovaranja. Ekonomski fakultet - Zagreb, 16 Aug. 2018., str. 276

⁵⁰ Usp. „The Broken Record Technique - Assertiveness Skills Articles.” www.revolutionlearning.co.uk, www.revolutionlearning.co.uk/article/the-broken-record-technique/. Pristup ostvaren: 29.08.2023.

⁵¹ Tomašević Lišanin, Marija, et al. Principi Prodaje I Pregovaranja. Ekonomski fakultet - Zagreb, 16 Aug. 2018., str. 276

3.6. Uzmi ili ostavi

Učinkovita taktika koju koriste pregovarači je reći: "Ovo je naša najbolja i konačna ponuda. Uzmi ili ostavi." Ova taktika, koju obično koriste sindikati, osmišljena je kako bi obeshrabrila dodatne pregovore. Izrada fiksne ponude daje do znanja da ako se sugovornik ne složi, rasprava će doći do kraja.

¹ „Uzmi ili ostavi je vrlo osjetljiva pregovaračka taktika. Vrlo je rizična za onog tko se na nju oslanja, pogotovo ako se spomenuti „ultimatum“ obznani na samom početku razgovora jer se tako preskače faza razmjene informacija uz pomoć koje se mogu doznati mnoge bitne činjenice.“⁵²

Ova se taktika ne preporuča jer funkcionira izrazito rijetko i češće će dovesti do neuspješnosti nego napretka pregovora.

Za kupce postoji iznenađujuće jednostavan način za uspješno upravljanje ultimatumima: razmisliti o svim izborima koje oni i njihovi partneri u pregovorima imaju u sklopu tih pregovora. Kupci bi trebali usvojiti način razmišljanja o izboru.

„Način razmišljanja o izboru je stanje uma u kojem ljudi imaju izbor bez obzira na situaciju u kojoj se nalaze. Na primjer, ako menadžer kaže: "Morao sam otpustiti ovog zaposlenika zbog smanjenja proračuna - nisam imao izbora," ljudi u izbornom načinu razmišljanja odbili bi vjerovati da upravitelj nije imao drugih opcija, i umjesto toga vjerovali bi da mora postojati nešto što je upravitelj mogao učiniti da izbjegne otkaz.“⁵³

Kupac pri tome mora vladati svim elementima pregovora kako bi mogao konstruktivno formirati sliku o svim opcijama koje su moguće.

³ Tomasević Lišanin, Marija, et al. Principi Prodaje I Pregovaranja. Ekonomski fakultet - Zagreb, 16 Aug. 2018., str. 277

⁵³ Ma, Anyi, et al. ¹⁶ How to Respond to "Take It or Leave It." Harvard Business Review, 25 May 2020, hbr.org/2020/05/how-to-respond-to-take-it-or-leave-it. Pristup ostvaren: 29.08.2023.

3.7. Kompromis

Većina ljudi smatra da je *win-win* u suštini taktika kompromisa. To definitivno nije slučaj.

Win-win znači osiguravanje zadovoljenja potreba obje strane i stvaranje onoliko zajedničke vrijednosti koliko se može stvoriti.

Win-win pregovarači obično se razvijaju kroz druge profile, prerastaju u stil suradničkog pregovaranja. To znači da se pregovarači skloni suradnji mogu lakše vratiti na jedan ili dva druga stila kada su prisiljeni ili kada situacija to zahtijeva. Pregovarači skloni suradnji nepokolebljivi su da njihove potrebe moraju biti zadovoljene - i priznaju da druga strana ima potrebe koje također mora zadovoljiti.

Mnoštvo prodavača u današnje vrijeme je pretjerano susretljivo i kompromitirajuće. Što rezultira konkurentskim stilom kupaca koji traže više od svog poštenog udjela. Kada se ti isti kupci u natjecateljskom stilu suoče s vještim pregovaračima sklonima suradnji, metode grube prisile u natjecateljskom stilu ne bivaju nagrađene ustupcima.

Previše je kupaca opterećeno i pod ogromnim vremenskim pritiskom, pa pobjeđuje iskušenje da se radije napravi kompromis nego da se uloži vrijeme u suradnju.

1 „tako se kompromis može činiti kao dobro rješenje u pregovaranju to u stvarnosti i nije tako. Pregovarači su skloni posegnuti za kompromisom u situaciji kada nemaju bolje alternative postojećoj ponudi ili ne žele razmišljati o drugim mogućim opcijama. Kompromis i od jedne i druge strane traži da se žrtvuje neki od vlastitih interesa.“⁵⁴ Kompromis je stil koji većina ljudi smatra pregovaranjem, ali u stvarnosti je kompromis obično samo cjenkanje.

3
54 Tomašević Lišanin, Marija, et al. Principi Prodaje I Pregovaranja. Ekonomski fakultet - Zagreb, 16 Aug. 2018., str. 277

⁷ Taktika „konačne ponude“ može biti primijenjena u obliku izjašnjavanja jedne pregovaračke strane da je sa svoje strane učinila sve ustupke koje misli učiniti. Ta taktika također implicira da onaj koji daje svoju „konačnu ponudu“ pomalo gubi strpljenje te nastoji ostvariti pritisak na suprotnu stranu da prihvati posao pod određenim uvjetima, jer više nema namjeru dalje pregovarati.⁵⁶ Ključ za stvaranje učinkovitog trenutnog odgovora na taktiku „konačna ponuda“ je razumijevanje da je to gambit. To je šahovski potez osmišljen da izazove slabiji potez protivnika. Iako se ova taktika obično predstavlja kao kraj razgovora, iskusni pregovarači znaju da on obično označava početak razgovora.

⁵⁶ Tomašević Lišanin, Marija, et al. Principi Prodaje I Pregovaranja. Ekonomski fakultet - Zagreb, 16 Aug. 2018., str. 277

4. PREGOVARAČKE TAKTIKE KUPCA

Dobri pregovarači prepoznaju pregovaračku taktiku i stil druge strane.

Dok su pregovori o prodaji obično usredotočeni na partnera (*win-win*), kupci često koriste taktike kako bi stekli prednost na štetu prodavača. Čak i ako prodavač ima način razmišljanja i pristupa u kojem svi pobjeđuju, treba znati kako manevrirati kada se susreću s taktikama kupaca.

„Iskusani prodajni profesionalac zna da uz to što postoje određene tehnike i taktike pregovaranja upotrebljive za vršenje određenog pritiska na kupca, postoje i one koje kupci rado koriste.“⁵⁷ Kupci uz nekoliko specifičnih taktika također mogu modificirati prethodno navedene pregovaračke taktike prodavača i koristiti ih u svoju korist.

Za pregovarača prodavača je od velike važnosti znati raspoznati kupčeve taktike i znati kako pravilno reagirati na njih.

4.1. Obećavajuća budućnost

Taktika „obećavajuća budućnost“ se očituje kroz inicijalne zahtjeve kupaca koji traže ponudu često na štetu prodavača, uz potencijal koristi prodavača u budućnosti. Odnosno, kupac će pokušati dogovoriti posao po boljim uvjetima, koji su za prodavače često neprihvatljivi, obećavajući im povrat profita u budućnosti. Kupci se pokušavaju dogovoriti oko sporazuma koji im daje ono što u tom trenutku žele u zamjenu za nejasno obećanje nečega za prodavača u budućnosti.

„Ovo može biti odraz realne situacije, posebno kad je cilj prodavača da započne s prvom ili probnom isporukom kupcu. U drugim slučajevima, obično se radi tek o pritisku kupca na prodavača da bi ostvario maksimalan ustupak na cijeni, koji se u većini slučajeva nikada ne korigira

⁵⁷ Tomašević Lišanin, Marija, et al. Principi Prodaje I Pregovaranja. Ekonomski fakultet - Zagreb, 16 Aug. 2018., str. 277

1 na više, nego često baš suprotno, svake se godine pritišću dobavljači u vezi dodatnog snižavanja cijena.“⁵⁸

Jedan mogući odgovor prodavača je jednostavno nastaviti pregovore izjašnjavajući svoju stranu. Koristeći se taktikom ustupka, prodavač može kupcu ponuditi ono što je inicijalno tražio u kontekstu budućnosti. Odnosno, ukoliko je kupac tražio nešto što prodavač nije spreman dati u kontekstu prve suradnje, prodavač te stavke može ponuditi kao opciju za iduće pregovore i definirati uvjete. Drugi učinkoviti odgovor, koji može biti korišten i u sklopu prvog odgovora, je citiranje standardne prakse ili politike poduzeća. Pri tome se prodavač može osloniti na unaprijed određene interne propise svog poduzeća koji mu onemogućuju prihvaćanje zahtjeva kupca.

1 4.2. Ograničene ovlasti

„Vrlo često se u pregovorima jedna strana, obično kupac, referira na neku od osoba unutar vlastite poslovne organizacije, koja nije prisutna u pregovorima, ali kojoj se treba opravdati vlastite odluke ili od nje tražiti dozvolu za određeni ustupak. Moguće je da takva osoba stvarno postoji, no često ne postoji, ali služi sugovorniku kao zaštita odnosno način za postizanje dodatnih ustupaka. Također, može joj pomoći da se predstavi u boljem svjetlu „založit ću se kod direktora nabave da dobijete uvjete koje tražite“ ili to može biti i jednostavan način da se odgodi ili prolongira sklapanje nekog posla.“⁵⁹

Ponekad pregovarač ne može riješiti situaciju radeći s pregovaračem druge strane koji mu je dodijeljen. Možda je druga strana odlučila ne udovoljiti prodavačevom zahtjevu ili možda nema ovlasti ispuniti njegov zahtjev. Stoga se prodavač mora obratiti osobi s višim autoritetom kako bi dobio zadovoljavajući ishod.

⁵⁸ 3 Tomašević Lišanin, Marija, et al. Principi Prodaje I Pregovaranja. Ekonomski fakultet - Zagreb, 16 Aug. 2018., str. 277-278

⁵⁹ 3 Tomašević Lišanin, Marija, et al. Principi Prodaje I Pregovaranja. Ekonomski fakultet - Zagreb, 16 Aug. 2018., str. 278

S druge strane, nedostatak konačne riječi u situaciji može stvoriti vrlo moćnu poziciju za kupca, budući da mu daje priliku da prodavačev zahtjev prenese nekome na višoj razini u organizaciji. Iskusni kupci odmah traže dobar dogovor, potom prodavačev odgovor prenose višem autoritetu kako bi osmislili još bolji dogovor.

Najbolji način da prodavač spriječi primjenu taktike „ograničenih ovlasti je da na samom početku pita svog sugovornika je li on osoba koja donosi konačnu odluku. Ako nije, prodavač može zatražiti da održi pregovore s donositeljem odluka.

1 4.3. Ograničeni proračun

„Ovo je taktika kojom se obično nastoji dobiti određene cjenovne ustupke argumentirajući to na način da za određenu kupnju postoji točno određeni iznos predviđenih sredstava i da je to maksimalan iznos koji je moguće dobiti.“⁶⁰

Dijeljenje ciljanog iznosa koji se uklapa u budžet kupca je kupčev način da utemelji raspon cjenkanja u nižim iznosima. Kako bi izbjegao ovu taktiku, prodavač ne smije čekati kupca, odnosno prvi treba definirati cijenu. Ako kupac ipak prvi iznese cijenu, prodavač treba saznati je li njihov ciljani broj pošten proračun ili trik za snižavanje cijene. Učinkovit odgovor na ograničen proračun počinje pripremom. Ako prodavač uđe u pregovore sa znanjem o svojim ciljevima, vrijednosti i alternativama, može odbaciti taktiku „ograničenog proračuna“ bez da zapne u pregovorima oko kupčeve navedene cijene.

3
⁶⁰ Tomašević Lišanin, Marija, et al. Principi Prodaje I Pregovaranja. Ekonomski fakultet - Zagreb, 16 Aug. 2018., str. 278

1 4.4. Taktika odvlačenja pozornosti

„To je jedna od niza taktika kojima se pozornost druge strane nastoji skrenuti na neko sporedno obilježje proizvoda ili usluge čijim se isticanjem pokušava dobiti dodatni popust ili ustupak iako svi ostali uvjeti savršeno odgovaraju.“⁶¹

Kupac pokušava odvratiti od pregovora uvođenjem nevažnog pitanja. Oni to čine važnim i bore se s prodavačem oko toga, na kraju nudeći ono što će tvrditi da je "veliki ustupak". Tada će tražiti nešto do čega im je zapravo stalo, a što bi moglo biti velika ili neočekivana stvar za prodavača.

Prodavač se treba usredotočiti na ciljeve, a pri tome smireno odgovarati na kupčeve primjedbe i doznati vrijednost svakog kupčevog problema. Prodavač ne smije pristati ni na što prebrzo, već tražiti od kupca da objasni kako se svaki zahtjev uklapa u njegove ciljeve, umjesto da ih odmah odbaci. Kao i kod mnogih drugih taktika, ovo može pružiti priliku da prodavač nauči više o kupcu i njegovim potrebama ako se njime dobro postupa.

4.5. Pritisak rokova

Pritisak druge strane pomoću vremenskog ograničenja, u kojoj ⁴⁴ je namjera odgoditi razgovor o poslu sve do zadnjeg trena kad će drugi pregovarač biti prisiljen ubrzati sporazum, često se koristi kao pregovaračka taktika.

Kupci znaju ako prodavačima ograniče vrijeme za sklapanje posla, mogli bi požuriti i napraviti veće ustupke. Ponekad će kupci pokušati odugovlačiti ili gubiti vrijeme, pa će prodavači morati požuriti na kraju.

⁶¹ 3 Tomašević Lišanin, Marija, et al. Principi Prodaje I Pregovaranja. Ekonomski fakultet - Zagreb, 16 Aug. 2018., str. 279

Kako bi prodavači izbjegli ovakvu situaciju, moraju se najprije pozabaviti ključnim poslovnim pitanjima kako bi maksimalno iskoristili vrijeme koje im je potrebno za razmišljanje i izradu pravih ponuda. Također mogu pripremiti i pratiti dnevni redi za sastanak koji će im služiti kao svojevrsni program od kojeg neće puno odstupati.

1 4.6. Pobiranje vrhnja

„Ova se taktika odnosi na kupovinu kojom se uvijek nastoji ostvariti maksimalna korist.“⁶² Kupci mogu selektivno birati i mijenjati prodavače ovisno o uvjetima prodaje i trenutnim okolnostima u svrhu dobivanja maksimalne koristi za minimalni ulog. Pri tome valja naglasiti da se kod takvih kupaca ne isplati ulagati u građenje odnosa jer su odnosi najčešće kratkoročni i neprofitabilni za prodavača.

1 „Također, u ovu taktiku spada i situacija u kojoj je kupac dobio ponudu jedinične cijene za veliku količinu proizvoda, a onda prodavača obavještava da se situacija promijenila i da želi uzeti duplo manju količinu, ali zahtijeva istu cijenu.“⁶³ Prodavač odmah treba riješiti ovaj problem i obavijestiti kupca da to neće ići na taj način. Prodavač bi trebao objasniti da cijene na prijedlozima pretpostavljaju konkretan slučaj u kojem je definirana količina, odredbe i uvjeti te da će promjene utjecati na ukupnu strukturu cijena.

3 62 Tomašević Lišanin, Marija, et al. Principi Prodaje I Pregovaranja. Ekonomski fakultet - Zagreb, 16 Aug. 2018., str. 279

3 63 Tomašević Lišanin, Marija, et al. Principi Prodaje I Pregovaranja. Ekonomski fakultet - Zagreb, 16 Aug. 2018., str. 279

5. OSOBNOSTI I KOMUNIKACIJSKI STILOVI PREGOVARAČA

„Humorizam, ili humoristična teorija, je vjerovanje koje sugerira da se svaka osoba rađa s određenim temperamentom ili humorom koji zatim određuje njihovu cjelokupnu osobnost. Četiri humora su: sangvinik, kolerik, melankolik i flegmatik.“⁶⁴

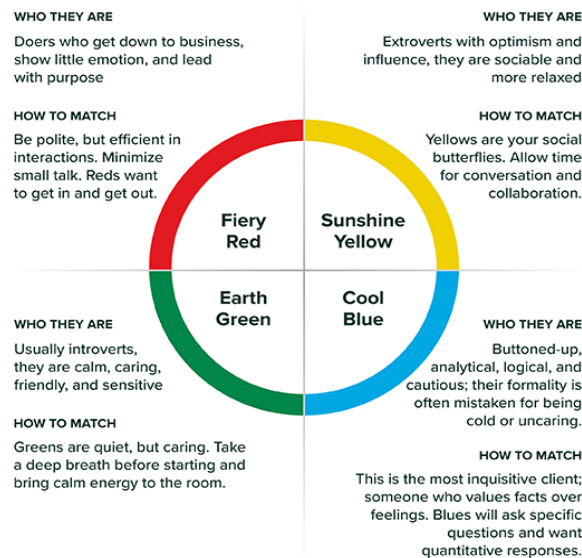
Danas se humorizam još uvijek koristi kao alat za prepoznavanje i predviđanje ljudskog ponašanja u marketingu. Sve glavne teorije prepoznaju četiri dimenzije (temperamenta) ponašanja: kolerik, sangvinik, flegmatik i melankolik. Ova četiri temperamenta predstavljaju jedinstvenu skupinu urođenih osobina koje definiraju ponašanje i karaktere pojedinaca. Svatko je mješavina sva četiri temperamenta i najveći utjecaj na ponašanje osobe ima njihov prvi (glavni) temperament.

„U poslovnom okruženju, kolerici su skloni vladati i ponašati se kao donositelji odluka, sangvinici su jako dobri s klijentelom i svim vrstama pregovora, flegmatično osoblje voli da im se vlada jer su najbolji izvođači u pozadini, a melankolici su obično uspješni u karijeri gdje potrebni su perfekcionizam i strpljenje.“⁶⁵

Poznavanje ova četiri temperamenta i razumijevanje kako oni funkcioniraju može pomoći u interakciji između pregovarača, suradnika i nadređenih. Nadalje, prepoznavanje jakih i slabih strana svakog temperamenta pomaže u određivanju onoga što su ljudi sposobni učiniti u grupi. Stoga se to znanje može primijeniti i u kontekstu pregovaranja.

⁶⁴ Chute, Ryan. “The 4 Humors of Buyers (and How to Sell to Each).” Wizard of Sales®, 12 July 2022, sellingrevolution.com/blog/the-4-humors-of-buyers-and-how-to-sell-to-each/. Pristup ostvaren: 31.08.2023.

⁶⁵ Reshetniak, Marina. “A Revelation of an HR Manager: How to Deal with Four Temperament Types in Business.” [www.linkedin.com](https://www.linkedin.com/pulse/how-deal-four-temperament-types-business-marina-reshetniak), 18 Sept. 2016, www.linkedin.com/pulse/how-deal-four-temperament-types-business-marina-reshetniak. Pristup ostvaren: 31.08.2023.



SLIKA 7. Tipovi osobnosti i komunikacijski stilovi, pristup ostvaren 05.09.2023.
<https://www.skinspirit.com/blog/understanding-personality-types/>

5.1. Karakteristike moćnog kolerika

Kolerik je tip ličnosti koji se temelji na temperamentu i karakteru, ljudi koji pripadaju ovom tipu ličnosti poznati su kao ljudi koji su prikladni da budu vođe zbog njegove sposobnosti da vrlo dobro koristi logiku i činjenice u razmišljanju i raspravljanju.

Ljudi s koleričnim tipom osobnosti često se smatraju ambicioznima u onome što rade.

Vole biti vođe i imaju tendenciju voljeti organizirati i donositi pravila, taj kolerik je također brz i okretan u razmišljanju za donošenje odluka, natjecateljski raspoložen i perfekcionista.

„Kolerici su orijentirani na akciju, energični i odlučni. Vole imati kontrolu i brzo donositi odluke. Imaju tendenciju da budu nestrpljivi, agresivni i lako se razljute. Oni su orijentirani na zadatke, preferiraju aktivnosti koje zahtijevaju fizički napor ili mentalnu koncentraciju. Imaju jaku potrebu za redom i ne vole ništa neuredno ili neorganizirano. Mogu biti tvrdoglavi, svadljivi i imati potrebu kontrolirati. Kolerici su vrlo natjecateljski raspoloženi, ambiciozni i sigurni u svoje

sposobnosti. Vole natjecanje i postavljaju izazove preuzimajući teške zadatke ili situacije u kojima mogu zablistati.“⁶⁶

5.1.1. Pristup koleriku

„Kolerici su dominantni, odlučni, tvrdoglavi i lako donose odluke kako za sebe tako i za druge. Bude se sa željom da kontroliraju, promijene ili nadvladaju nešto... bilo što! Ostavljaju malo prostora za pregovaranje - obično je to njihov način ili način.“⁶⁷

Kolerici nastoje nadzirati druge, ali su istinski oni koji postižu ciljeve. Ne sanjaju svi kolerici o dostizanju vrha korporativne ljestvice, ali imaju tendenciju kontrolirati svaku situaciju dok komuniciraju s kolegama. Kratak fitilj kolerika doprinosi njihovoj sposobnosti da brzo reagiraju i budu oštri kada je to potrebno.

Njihova zahtjevna priroda ponekad se pretvara u agresivnu komunikaciju i želju za svađom. Stoga bi moglo biti teško suprotstaviti se kolericima, jer sukobljavajuće ponašanje nije stil za odabir.

„Kolerici se obično ne ljute, iako se njihovo asertivno nastojanje da postignu rezultate može protumačiti kao ljutnja. Brzo se uzbude, ali brzo i smire.“⁶⁸

Kolerici djeluju impulzivno i, kao ekstrovertirane osobe, svoje reakcije temelje na količini poštovanja kojeg imaju prema sugovorniku. To poštovanje se temelji na sigurnosti i pripremljenosti sugovornika.

⁶⁶ ¹⁸ „Choleric Temperament: What They Are and How They Affect You.” Psychcrumbs, 10 June 2023, psychcrumbs.com/choleric-temperament/. Pristup ostvaren: 31.08.2023.

⁶⁷ ⁹ „4 Primary Temperaments.” The Four Temperaments, fourtemperaments.com/4-primary-temperaments/. Pristup ostvaren: 01.09.2023.

⁶⁸ ⁹ „4 Primary Temperaments.” The Four Temperaments, fourtemperaments.com/4-primary-temperaments/. Pristup ostvaren: 01.09.2023.

Kolerike motivira moć i poštovanje, što znači da su skloni biti nestrpljivi i povremeno ljudi za kontrolom jer daju prednost rezultatima nad osobnim odnosima.⁶⁹ Kod pristupa s kolericima je, dakle, najvažnije osigurati njihovo poštovanje dobrom pripremom i zdravom količinom samouvjerenosti.

5.1.2. Pregovaranje s kolerikom

Zbog kolerikove niske tolerancije prema okolišanju oko teme razgovora, odnosno pregovora, preporučljivo je izbjegavati nepotrebne teme i rasprave.

Kolerici imaju potrebu odmah ući u srž pregovora i doći do rezultata što efikasnije, imajući na umu svoje ciljeve. Dodatno treba biti oprezan kada je u pitanju njegovo samopouzdanje. Treba izbjegavati narušavanje istog pod svaku cijenu kako se pregovor nebi pretvorio u sukob.⁷⁰ Kada se koleriku daju odgovori ili ponude, pregovarač treba biti precizan i jasan, upravo zbog kolerikove potrebe izbjegavanja okolišanja.

Kolerici imaju tendenciju prioritizirati posao, time često zanemaruju ljudski aspekt poslovnih pregovora i mogu utjecati na sugovornika svojim bezosjećajnim komentarima. Pregovarač koji se time susreće treba ostati smiren i ne dopustiti takvim komentarima da djeluju na njega

Ovaj temperament je orijentiran ka ciljevima i rezultatima, stoga je najbolji pristup pregovorima jasno i precizno istaknuti sve prednosti ponude koja mu se nudi. Na taj način se ističe ono najvažnije što kolerika, u principu, zanima. Ova je taktika osobito preporučljiva ukoliko postoje činjenice koje podupiru tvrdnje oko prednosti. Te se činjenice također trebaju sistematično prikazati tijekom pregovora.

⁶⁹ Usp. Chute, Ryan. "The 4 Humors of Buyers (and How to Sell to Each)." Wizard of Sales®, 12 July 2022, sellingrevolution.com/blog/the-4-humors-of-buyers-and-how-to-sell-to-each/. Pristup ostvaren: 01.09.2023.

⁷⁰ Usp. Renz, Ana. "The 4 Types of People: How to Make Customer Acquisition a No-Brainer." Greater, 24 July 2018, greater.com/en/4-types-of-people/. Pristup ostvaren: 01.09.2023.

5.1.3. Zaključivanje s kolerikom

„Kolerici su skloni biti vrlo direktni, što u poslovnim situacijama može biti i blagoslov i prokletstvo. Neće oklijevati suočiti se s nekim ako smatraju da se prema njima postupa nepravedno ili da ih se na bilo koji način ne poštuje.“⁷¹ S takvim pristupom, jednom kada se dođe do faze zaključivanja pregovora, gotovo je nemoguće imati nedefinirana pitanja ili neriješene probleme.

Jednom kada se pregovori zaključe, ako pregovarač uspije ispuniti svoje obveze i premašiti očekivanja kolerika, može izgraditi izrazito uspješan i dugotrajan profesionalan odnos. Budući da im je teže ugoditi, pregovarač će na taj način steći lojalnog poslovnog partnera.



SLIKA 8. Kolerik, pristup ostvaren 04.09.2023. <https://www.pinterest.com/pin/314970567672085211/>

⁷¹ „Choleric Temperament: What They Are and How They Affect You.” Psychcrumbs, 10 June 2023, psychcrumbs.com/choleric-temperament/. Pristup ostvaren: 01.09.2023.

5.2. Karakteristike popularnog sangvinika

Sangvinici su, kao kolerici, maksimalno ekstrovertirani ljudi koji uživaju kada su u društvenoj interakciji i uživaju u upoznavanju novih kontakata. Sangvinici su najpristupačniji temperament. Svojom prirodnom karizmom pozitivno utječu na svoju okolinu i ljude oko sebe. Stoga imaju mnoštvo prijatelja, posjeduju razvijene komunikativne vještine i visoku razinu emocionalne inteligencije.

Ljudi s ovakvim temperamentom zahtijevaju pohvalu kao nagradu. Imaju visoku razinu empatije i otvoreno izražavaju svoje emocije. Druga društvena značajka sangvinika je njihova sposobnost uvjeravanja i angažiranja drugih. Uloga ohrabrivanja u kojoj su dobri može dobro proći u suradnji i s kolericima i s melankolicima. Međutim, nekreativne odgovornosti za koje je potrebno dulje vrijeme mogu biti teške za taj temperament, čak i uznemirujuće u nekom trenutku.

„Sangvinik je daleko najsvestraniji od četiri temperamenta. Kolerik, flegmatik i melankolik ograničeni su u onome što mogu učiniti, sangvinik nije.“⁷²

Zbog svoje visoke emocionalne inteligencije, njihova glavna prednost je staloženost, tako da ih drugi ne mogu lako pročitati. S druge strane, možda im nedostaje sposobnost dubokog razumijevanja drugih ili suosjećanja s drugim ljudima, uključujući klijente ili suparnike.⁷³

5.2.1. Pristup sangvinikom

„Sangvinici su vrlo natjecateljski raspoloženi. Skloni su neorganiziranosti i lako zaborave gdje su nešto ostavili.“⁷⁴ Zbog tih karakteristika, sangvinici mogu djelovati pomalo kaotično.

⁷² „Primary Temperaments.” The Four Temperaments, fourtemperaments.com/4-primary-temperaments/. Pristup ostvaren: 01.09.2023.

⁷³ Usp. Starkova, Petra. “How Temperament Impacts Entrepreneurship” Psychology Today.” [www.psychologytoday.com](https://www.psychologytoday.com/intl/blog/the-worlds-within-our-minds/201702/how-temperament-impacts-entrepreneurship), 28 Feb. 2017, www.psychologytoday.com/intl/blog/the-worlds-within-our-minds/201702/how-temperament-impacts-entrepreneurship. Pristup ostvaren: 02.09.2023.

⁷⁴ „Primary Temperaments.” The Four Temperaments, fourtemperaments.com/4-primary-temperaments/. Pristup ostvaren: 01.09.2023.

Sangvinici, kao društvene i ekstrovertirane osobe, se žele zabaviti. Osjetljivi su na ljude, ali tu osjetljivost koriste za manipulaciju kako bi sebe postavili u središte pozornosti. Sangvinici su često toliko zabrinuti za zabavu da su neorganizirani. Pregovarač koji se susreće sa sangvinikom treba imati na umu da ne može računati na pripremljenost i organiziranost svog sugovornika.

Imaju tendenciju biti naivni, vjerujući drugima da rade njihov posao. Uglavnom uživaju u zabavi i obasipanju odobravanjem. Imaju tendenciju da ne vole ljude koji ne reagiraju na humor.

Kod sangvinika je preporučljivo staviti njega u centar pozornosti i oslanjati se na njega kod započinjanja i razvijanja razgovora i/ili pregovora, no istovremeno se treba pripremiti i postaviti neka struktura kako se smisao pregovora ne bi izgubio. Odnosno, pregovarač je taj na kojeg pada odgovornost organizacije kod susreta sa sangvinikom.

5.2.2. Pregovaranje sa sangvinikom

„Kada donose odluke o kupnji, sangvinici trebaju uzeti u obzir dobrobit drugih ljudi. Budući da naginju ugađanju ljudima, najčešće će odabrati put manjeg otpora. Pregovarač ne smije dopustiti da ga njihova pozitivna narav zavara, oni imaju jake osobnosti koje koriste kako bi uvjerali druge u svoja čvrsta uvjerenja.“⁷⁵

Tijekom pregovora, bitno je osigurati da se sangvinik osjeća dobro i prihvaćeno kako bi se izgradili prijateljski odnosi koji će kasnije kroz pregovore znatno utjecati na pristup sangvinika prema pregovaraču. Istovremeno, pregovarač ne smije ugroziti svoje ciljeve kako bi sangviniku pristupio na prijateljski način.

Također je bitno imati na umu da sangvinici djeluju spontano i impulzivno, no ne cijene brze i nepromišljene dogovore, osobito ako se ti dogovori prekrše. Unatoč karakteristikama ovog temperamenta, pregovarač mora dobro razraditi svaku stavku pregovora i jasno definirati ishode

⁷⁵ Usp. Chute, Ryan. “The 4 Humors of Buyers (and How to Sell to Each).” Wizard of Sales®, 12 July 2022, sellingrevolution.com/blog/the-4-humors-of-buyers-and-how-to-sell-to-each/. Pristup ostvaren: 01.09.2023.

kako ne bi došlo do povrede povjerenja sangvinika. Zbog sangvinikove impulzivnosti, često je teško na takav način pregovarati te takvo što zahtjeva strpljenje i pripremljenost.



SLIKA 9. Sangvinik, pristup ostvaren 04.09.2023. <https://www.pinterest.com/pin/314970567672085211/>

5.2.3. Zaključivanje sa sangvinikom

„Sangvinici se boje odbijanja ili da neće ostaviti povoljan dojam. Sangvinici se također boje da će ih drugi smatrati neuspješnima. Sangvinici su vrlo učinkoviti u radu s drugima. Sangvinike je lako omesti i mogu se brzo promijeniti.“⁷⁶

Sa sangvinikom je jednostavno doći do kraja pregovaranja, no prije nego li se pregovaranje zaključi, valja proći kroz sve donesene odluke i potvrditi ih. Pregovori sa sangvinicima mogu biti

⁷⁶ 9 Primary Temperaments.” The Four Temperaments, fourtemperaments.com/4-primary-temperaments/. Pristup ostvaren: 01.09.2023.

poprilično kaotični, stoga se treba pripremiti da će takvo biti i zaključivanje. Pregovarač mora moći voditi tu fazu pregovaranja na organiziran i precizan način koji će osigurati da ne dođe do nesporazuma i bilo kakvih budućih konflikata koji bi mogli proizaći iz njih. Ovo može biti dodatno izazovno jer sangvinici gube interes i fokus kada je potrebno prolaziti kroz brojke i činjenice. Zbog toga treba dobro znati uravnotežiti količinu informacija i kvalitetu informacija.

Također, kod zaključivanja, nikada nije preporučljivo nagovarati sangvinike ili ih figurativno gurati u kut. Ukoliko nisu spremni na donošenje određene odluke, treba ju ostaviti nerazriješenu do daljnjeg. U suprotnome sangvinik može reagirati na ekstremne načine i ugroziti sve ostale donesene odluke u afektu.

5.3. Karakteristike savršenog melankolika

Budući da je perfekcionizam glavna značajka melankolika, oni se uzrujaju kada stvari nisu idealne prema njihovim visokim standardima. Samodepresija i pesimizam česti su među ovim tipom temperamenta jer žive u svijetu koji nije i ne može biti savršen.

Melankolici su oni koji mnogo prigovaraju, ali za svaku moguću grešku krive sebe. Ovaj tip je najviše introvertiran i rijetko pokazuju duboke osjećaje/emocije. Njihova tvrdoglavost i težnja za savršenstvom melankolicima čine društvene interakcije neugodnima. Međutim, duboki i ozbiljni melankolici uspješni su u analitičkim ulogama.

Melankolici se oslanjaju na racionalnost i razum te izrazito rijetko djeluju u afektu ili nepromišljeno. Često su duboki, filozofski nastrojeni, požrtvovni i savjesni, ali znaju biti samokritični i skloni depresiji. Na poslu su organizirani i orijentirani na ciljeve te održavaju visoke standarde. Oni, međutim, mogu biti otporni na promjene osim ako ne postoji dobar razlog za implementaciju promjena.

„Dok su melankolici poznati kao pesimisti i preferiraju samoću, oni posjeduju suosjećanje za one kojima je to potrebno. Oni su pedantni, organizirani i analitični. Paze na svaki detalj i svaki mogući ishod. To ih čini dobrima u postavljanju i organiziranju dugoročnih ciljeva. Imaju visoke standarde i ideale koje smatraju savršenima. Melankolik razumije osjećaje dok zahtijeva kvalitetnu izvedbu.“⁷⁷

5.3.1. Pristup melankoliku

Melankolik često shvaća život previše ozbiljno da se previše fokusira na detalje i pripremu. Oni inzistiraju na postizanju savršenstva. Međutim, uživaju u društvu intelektualnih ljudi koji mogu voditi duboke i razumne razgovore. Ne vole zaboravnost, kašnjenje, površnost i nepredvidivost.

Melankolici vole pravila kojih se moraju pridržavati. Vole znati da su učinili stvari kako treba i ljute se ukoliko netko prekrši pravila. Kod pristupa s melankolicima, valja slijediti unaprijed određena pravila, procedure i protokole, osobito one za koje se zalažu.

„Melankolici donose odluke na temelju činjenica i pravila. Uvijek željni više informacija i ponekad su paralizirani svojom analizom. Ponekad ih drugi ljudi vide kao izbirljive. Oni vode kroz detaljne politike i procedure.“⁷⁸

Melankolici zahtijevaju uvjerenje, povratnu informaciju i razloge zašto bi trebali nešto učiniti. Pri tome, kod svake interakcije s melankolikom treba prioritizirati razum i činjenice. Uvijek je dobro pristupiti melankolicima s maksimalnom pripremljenošću i organiziranošću.

⁷⁷ Chukwueke, Victor. “MANAGING YOUR TEMPERAMENT in a WORKING ENVIRONMENT.” www.linkedin.com, 8 Oct. 20108, www.linkedin.com/pulse/managing-your-temperament-working-environment-victor-chukwueke. Pristup ostvaren: 03.09.2023.

⁷⁸ Usp. Hubbard, Rick. “Communicating with the Four Personality Types | Business Communication | Effective Communication | Communication Plan | CEO Online - IIDM Global.” www.iidmglobal.com, www.iidmglobal.com/expert_talk/expert-talk-categories/managing-people/staff_communication/id23383.html. Pristup ostvaren: 03.09.2023.

5.3.2. Pregovaranje s melankolikom

„Izrazito su podložni utjecaju općeg mišljenja. Pregovarač im može reći što drugi ljudi kupuju i oni će htjeti istu stvar. Pregovarač bi trebao usmjeriti pregovor na donošenje teških odluka umjesto njih, osobito ako ne mogu sami doći do zaključaka.“⁷⁹ Kako bi takvo što bilo moguće i konstruktivno, pregovarač mora iznijeti svaki pojedini detalj određene odluke. Sve činjenice moraju biti razjašnjene i iznesene u pregovorima s melankolicima kako bi im se dala prilika analizirati iste. Uskraćivanje informacija je kratkoročno, a osobito dugoročno, neisplativo kod pregovora s melankolikom.

Ovisno o obujmu pregovora, melankolicima će odgovarati i pismeni dokument koji iznosi prethodno navedene detalje. Stoga je preporučljivo osigurati i dodatne materijale ukoliko se pregovarač priprema na pregovore s melankolikom.

Također ovisno o obujmu pregovora, ukoliko se radi o iscrpnijim pregovorima s više stavaka, preporučljivo je rascijepati pregovaranje na dijelove. Analitički nastrojani melankolici će imati priliku razraditi svaki dio po svojim kriterijima i na taj način će se izbjeći davanje manjka informacija.

⁷⁹ Usp. Aron. “Choleric, Sanguine, Melancholy or Phlegmatic When Selling.” Arosoftware, 29 Dec. 2018, www.arosoftware.com/know-if-a-client/. Pristup ostvaren: 03.09.2023.



SLIKA 10. Melankolik, pristup ostvaren 04.09.2023. <https://www.pinterest.com/pin/309974386863762817/>

5.3.3 Zaključivanje s melankolikom

„Melankolici se boje preuzimanja rizika, donošenja pogrešnih odluka i da će ih se smatrati nesposobnima. Imaju negativan stav prema nečemu novom sve dok ne razmisle o tome. Melankolični su skeptični prema gotovo svemu.“⁸⁰ Upravo zbog tih karakteristika ovoga temperamenta, nikako nije preporučljivo nagovarati ih na zaključivanje pregovora koji oni smatraju nedovršenima ili donošenje finalnih odluka s kojima nisu zadovoljni ili prema kojima pokazuju dozu skepticizma.

S obzirom na to da oni traže savršenstvo, za očekivati je da neće biti u potpunosti zadovoljni s krajnjim odlukama. Valja prepoznati granicu između istinskog nezadovoljstva i onog nezadovoljstva koje proizlazi iz njihove tendencije preispitivanja.

⁸⁰ 9 Primary Temperaments.” The Four Temperaments, fourtemperaments.com/4-primary-temperaments/. Pristup ostvaren: 01.09.2023.

Kod zaključivanja s melankolikom je dobro proći kroz sve dogovorene stavke ukratko i jasno kako bi se unaprijed riješili potencijalni nesporazumi koji kasnije mogu ugroziti poslovne odnose ili dogovore.

Zaključivanje se treba voditi racionalnošću i egzaktnošću, oslanjajući se na činjenice i realno ostvarive ponude.

5.4. Karakteristike smirenog flegmatika

Flegmatični temperament poznat je po svom mirnom, ljubaznom i opuštenom ponašanju. Ljudi koji imaju flegmatični temperament često su smireni, strpljivi i nepokolebljivi kad se suoče s poteškoćama ili stresnim okolnostima. Često imaju mirno i staloženo ponašanje, što može biti prilično korisno u osobnom i poslovnom okruženju.

Obično se smatraju pouzdanima i sposobnima. Lako vide širu sliku i stoga mogu biti dobri posrednici. Međutim, iako su skloni dobrom radu pod pritiskom, potrebni su rokovi. Ponekad im je teško govoriti na radnom mjestu i imaju tendenciju izbjegavati sukobe. Oni su najplašljiviji od svih tipova osobnosti.

„Dok su flegmatici pouzdani, što ih može učiniti učinkovitim članovima tima, obično im nedostaje motivacije, a to ih može kočiti u profesionalnom pogledu. Njihova oprezna priroda može ih natjerati da ostanu s poslom ili investicijom duže nego što bi trebali. Govoreći o ulaganju, njihova želja za sigurnošću može flegmatike učiniti pretjerano konzervativnima.“⁸¹

Flegmatik je često čuvar mira u grupi, objektivno rješava probleme i sukobe dok zadržava ležeran i opušten stav.

⁸¹ Bell, Matt. Temperament and Money: The Phlegmatic | Matt about Money. 5 Sept. 2023, mattaboutmoney.com/2017/06/20/temperament-and-money-the-phlegmatic/. Pristup ostvaren: 06.09.2023.

5.4.1. Pristup flegmatiku

Flegmatici vole puno vremena za donošenje odluka i ne vole da ih se požuruje. Nisu toliko vođeni pravilima kao melankolici, ali vole odvagnuti relacijski učinak odluka. Paze na druge i spremni su žrtvovati vlastite interese kako bi pomogli drugima.

Budući da imaju tendenciju da se ne sukobljavaju, možda neće verbalizirati svoje osjećaje, ali često zamjeraju onima koji su grubi prema njima ili povrijedili druge.

Često će ići uz snažnu osobnost, ali kad dosegnu svoj limit, često se potpuno otrgnu kako bi izbjegli sukob koji je u tijeku. Ponekad nema pomirenja.

Stoga je u pristupu s flegmatikom najbitniji aspekt dobar interpersonalni odnos. Međuljudski odnosi su baza na kojoj je gradi sve ostalo. Bez dobrog odnosa s flegmatikom, teško je stupiti u konstruktivne pregovore.

Nikako nije preporučljivo flegmatika tjerati na promjene. „Flegmatici se snažno opiru promjenama. Treba im vremena da se prilagode kad se promjena dogodi, osobito iznenadna promjena.“⁸²

Ključ pristupa s flegmatikom je pokazati osobni interes za njih, ukloniti rizike iz njihove okoline koji bi ih mogli znatno uzrujati te osigurati dobre interpersonalne odnose.

5.4.2. Pregovaranje s flegmatikom

„Kako bi pregovarač uvjerio flegmatika, mora mu pokazati kako stvari stoje u najboljem interesu grupe. Često je potreban format u kojem se od njih traži mišljenje. Možda će se morati

⁸² 9 Primary Temperaments.” The Four Temperaments, fourtemperaments.com/4-primary-temperaments/. Pristup ostvaren: 01.09.2023.

komunicirati na način koji će izjednačiti uvjete za igru i spriječiti njihovu dominaciju. Oni vode stvaranjem saveza.“⁸³

Iako djeluju pasivno i ponekad neozbiljno, oni su ustrajni i dosljedni. U pregovorima ih se ne smije podcijeniti niti im slijepo vjerovati na temelju dobrih odnosa koje stvaraju s lakoćom.

Iako je potrebno osigurati njima ugodnu atmosferu, pregovarač također mora imati na umu svoje ciljeve i ne dozvoliti flegmatiku da mu skrene pažnju s njih.

„Postavljat će hrpu pitanja na koje treba odgovoriti iskreno. Oni će istražiti svaki detalj koji im se da, tako da je najbolji način iskrenost. Imaju želju educirati svog sugovornika, stoga treba uzeti u obzir ono što govore.“⁸⁴ Pregovarač mora dokazati da je ono što prodaje ono što flegmatiku treba, a ne ono što pregovarač želi.

„Tehničke informacije ključne su za pridobivanje ovog potencijalnog klijenta. Treba im pokazati podatke koje mogu ispitati, a prije svega dati im vremena da odluče.“⁸⁵

5.4.3. Zaključivanje s flegmatikom

Zbog svojih karakteristika koje se temelje na osobnim odnosima, s flegmatikom je najbolje zaključivanje ono s naznakama kolaboracije. Njihov potreba za dobrim odnosima i izbjegavanjem konflikta ih navodi na timski rad koji u slučaju zaključivanja pregovora stvara iznimno dobru bazu za *win-win* rezultat.

⁸³ Usp. Hubbard, Rick. **8** Communicating with the Four Personality Types | Business Communication | Effective Communication | Communication Plan | CEO Online - IIDM Global.” www.iidmglobal.com/expert_talk/expert-talk-categories/managing-people/staff_communication/id23383.html. Pristup ostvaren: 03.09.2023.

⁸⁴ Usp. Aron. “Choleric, Sanguine, Melancholy or Phlegmatic When Selling.” Arosoftware, 29 Dec. 2018, www.arosoftware.com/know-if-a-client/. Pristup ostvaren: 03.09.2023.

⁸⁵ Usp. Aron. “Choleric, Sanguine, Melancholy or Phlegmatic When Selling.” Arosoftware, 29 Dec. 2018, www.arosoftware.com/know-if-a-client/. Pristup ostvaren: 03.09.2023.

Ono što može ugroziti takav ishod je istovremeno i ono što ga omogućuje; potreba flegmatika za izbjegavanjem konflikta. Kod zaključivanja treba uložiti veće napore u promatranju flegmatika te preispitati svaku odluku zbog koje mu se mijenja raspoloženje. Flegmatik će izrazito rijetko izraziti svoje nezadovoljstvo, no to može stvoriti konflikt koji ima potencijal ugroziti daljnje odluke.

„Oni su skloni usredotočiti se na razvijanje dogovora i njegovanje jakih odnosa unutar grupe, umjesto da pokušavaju zauzeti središnje mjesto ili kontrolirati raspravu.“⁸⁶ Efektivno daju pregovaraču druge strane da vodi pregovore, pa i zaključivanje, pod uvjetom da im se osigura dobar pristup.

Ukoliko dođe do problema prilikom zaključivanja, njihova narav osigurava efikasno osmišljavanje i provođenje kompromisa koji dalje promoviraju kolaboraciju.



SLIKA 11. Flegmatik, pristup ostvaren 04.09.2023. <https://www.pinterest.com/pin/408772103659811130/>

⁸⁶ Hash, Samarth. "Phlegmatic." www.linkedin.com/pulse/phlegmatic-samarth-harsh. Pristup ostvaren: 06.09.2023.

6. ZAKLJUČAK

U poduzetničkom svijetu, pregovara se od zapošljavanja radnika pa sve do nabave i prodaje, što je jedna od nerijetkih pregovaračkih situacija. Uobičajeni predmet pregovora je cijena, zatim rok na koji se sklapa ugovor, kvaliteta ponuđenih roba i usluga, obujam nabave, odgovornost vezana uz financiranje, preuzimanje rizika, oglašavanje i vlasništvo te sigurnost proizvoda uz ostale opširnije predmete.

Definirana su dva temeljna procesa – integrativni i distributivni. I jedno i drugo najčešće dovodi do različitih krajnjih rezultata, a uspješni pregovori su samo oni nakon kojih će obje pregovaračke strane biti zadovoljene krajnjim rezultatom. Integrativno ili suradničko pregovaranje je pristup koji teži stvaranju win-win situacije i umjesto da se oslanja na podjelu i suprotstavljanje interesa, postiže se dogovor koji zadovoljava ciljeve obje pregovaračkih strana. Distributivno ili konkurentsko pregovaranje ima pristup win-lose kojem je fokus na podijeli između strana, gdje dobit za jedne znači gubitak za druge. Većina pregovaračkih situacija se sastoji od kombinacije i ispreplitanja ova dva pristupa, a u kojem će se postotku koristiti jedan od njih zavisi o samom konceptu, pregovaračkim stranama, pregovaračkoj sposobnosti te samoj educiranosti i kulturi svakog pregovarača.

Kada govorimo o čimbenicima koji utječu na pregovarački stil, najveća pažnja posvećena je analizi njihovog utjecaja koji se pripisuju pojedincu, kao što su visoka emocionalna inteligencija, kulturalna inteligencija te visoka razina vještine argumentiranja i analitičnosti iz područja kognitivne inteligencije. Kada govorimo o različitim utjecajima na pregovore i pregovarače treba uzeti u obzir i kulturu visokog i niskog konteksta.

Jednom kada pregovarač posjeduje znanje koje je povezano s prodajom proizvoda, vlastite kompanije, okoliša te konkurencije, i nakon što su dogovoreni ciljevi pregovora te način na koji će predstaviti rješenje, kreće se na pripremu za pregovaranje. Prije nego li započne proces pregovaranja, svakako treba odrediti krajnje ciljeve, odnosno ono što se pregovaranjem želi postići. Ciljevi služe upravo za to kako bi se jasno razradila strategija pregovaranja i usmjerio cijeli proces.

Kada se dvije strane sastanu kako bi pregovarale o transakciji ili poslovnom dogovoru, jedna može staviti ponudu na stol. Protuponuda je odgovor na tu originalnu ponudu i može promijeniti uvjete posla, uključujući cijenu.

Svaki pregovarač je individualac sa svojim osobnim karakterom, svjetonazorom i kulturom. Kod susreta dvaju pojedinca i njihove interakcije, doći će do izražaja i njihove razlike. Brojne osobine ličnosti u pregovorima mogu utjecati na ishode pregovaranja. Ekstrovertiranost ili nečija razina društvenosti, asertivnosti i optimizma može predstavljati prednost ili problem, ovisno o situaciji.

Društvene interakcije su više od puke prilike za percepciju i spoznaju. Osobe doživljavaju i izražavaju emocije kada komuniciraju s drugima, a pregovaranje svakako nije iznimka.

Dobri pregovarači prepoznaju pregovaračku taktiku i stil druge strane. Dok su pregovori o prodaji obično usredotočeni na partnera (win-win), kupci često koriste taktike kako bi stekli prednost na štetu prodavača. Čak i ako prodavač ima način razmišljanja i pristupa u kojem svi pobjeđuju, treba znati kako manevrirati kada se susreću s taktikama kupaca. Brojne su taktike korištene u pregovaranju iz perspektive kupca i iz perspektive prodavača te se svaka može dodatno adaptirati raznim situacijama.

Sve glavne teorije prepoznaju četiri dimenzije (temperamenta) ponašanja: kolerik, sangvinik, flegmatik i melankolik. Ova četiri temperamenta predstavljaju jedinstvenu skupinu urođenih osobina koje definiraju ponašanje i karaktere pojedinaca. Poznavanje ova četiri temperamenta i razumijevanje kako oni funkcioniraju može pomoći u interakciji između pregovarača, suradnika i nadređenih.

Da bi ste bili uspješan pregovarač, potrebno je dobro poznavati sve tehnike, metode i vještine koje su se protezale kroz rad te kontinuirano prakticirati i usavršavati stečeno znanje. No, između ostalog vrlo je bitno poznavati kakvi smo mi sami kao pregovarači jer na taj način ostavljamo minimalan prostor za greške i završetak uspješnog sporazuma i dugoročnog partnerstva.

POPIS LITERATURE

- [1] ³³ Lewicki, Roy J; Barry, Bruce; Saunders, David M. (2016.) *Essentials of negotiation* 6th Edition. New York: McGraw-Hill Education.
- [2] ³⁷ Tomašević Lišanin, Marija; Kadić-Maglajlić, Selma; Drašković, Nikola (2019.) *Principi Prodaje i Pregovaranja*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
- [3] ¹⁵ Forgas, J. P. (1992). *On mood and peculiar people: Affect and person typicality in impression formation*. *Journal of Personality and Social Psychology*
- [4] ¹⁹ Hui, Zhou. (2009). *Body language in Business Negotiation*. *International Journal of Business and Management*
- [5] ³¹ Bazerman, M. H.; Curhan, J. R.; Moore, D. A. (2004). *The Death and Rebirth of the Social Psychology of Negotiation*. Blackwell Publishing.

POPIS IZVORA

- [1]¹¹ Tasa, Kevin & Whyte, Glen & Leonardelli, Geoffrey. (2013). *Goals and Negotiation.*,
izvor: https://www.researchgate.net/publication/264558401_Goals_and_Negotiation
Pristup ostvaren 24.08.2023.
- [2]²⁶ CFI Team. "BATNA." Corporate Finance Institute, 27 Nov. 2022,
corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/what-is-batna/. Pristup ostvaren
24.08.2023.
- [3] Harper, Jason. "Pros and Cons of Accepting a Counteroffer ." Indeed, 30 June 2023,
www.indeed.com/career-advice/pay-salary/accepting-a-counter-offer. Pristup ostvaren:
24.08.2023.
- [4]¹⁰ Lipp, W.E., Smolinski, R. & Kesting, P. Beyond the First Offer: Decoding Negotiation
Openings and Their Impact on Economic and Subjective Outcomes. *Group Decis Negot*
32, 395–433 (2023). <https://doi.org/10.1007/s10726-023-09813-5> Pristup ostvaren:
25.08.2323.
- [5]¹² Cote, Catherine . "4 Steps of the Negotiation Process | HBS Online." Business Insights
Blog, 4 May 2023, online.hbs.edu/blog/post/steps-of-negotiation. Pristup ostvaren:
26.08.2023.
- [6]¹⁷ Merino, Marcela. "Understanding the Zone of Possible Agreement | HBS Online."
Business Insights - Blog, 14 Sept. 2017, online.hbs.edu/blog/post/understanding-zopa.
Pristup ostvaren: 26.08.2023.
- [7]⁴ Staff, P. O. N. "Individual Differences in Negotiation—and How They Affect Results."
PON - Program on Negotiation at Harvard Law School, 28 Nov. 2022,
[www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/in-negotiation-are-your-differences-
holding-you-back-nb/](https://www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/in-negotiation-are-your-differences-holding-you-back-nb/). Pristup ostvaren: 28.08.2023.
- [8]²⁰ "The Broken Record Technique - Assertiveness Skills Articles."
[Www.revolutionlearning.co.uk](https://www.revolutionlearning.co.uk), [www.revolutionlearning.co.uk/article/the-broken-record-
technique/](https://www.revolutionlearning.co.uk/article/the-broken-record-technique/). Pristup ostvaren: 29.08.2023.

- [9] Ma, Anyi, et al. ¹⁶ How to Respond to “Take It or Leave It.” Harvard Business Review, 25 May 2020, hbr.org/2020/05/how-to-respond-to-take-it-or-leave-it. Pristup ostvaren: 29.08.2023.
- [10] ²¹ Is “Compromise” the Best Negotiation Strategy?” Marbella International University Centre, 14 Nov. 2018, miuc.org/is-compromise-the-best-negotiation-strategy/. Pristup ostvaren: 30.08.2023.
- [11] Chute, Ryan. “The 4 Humors of Buyers (and How to Sell to Each).” Wizard of Sales®, 12 July 2022, sellingrevolution.com/blog/the-4-humors-of-buyers-and-how-to-sell-to-each/. Pristup ostvaren: 31.08.2023.
- [12] Reshetniak, Marina. ¹⁴ A Revelation of an HR Manager: How to Deal with Four Temperament Types in Business.” Wwww.linkedin.com, 18 Sept. 2016, www.linkedin.com/pulse/how-deal-four-temperament-types-business-marina-reshetniak. Pristup ostvaren: 31.08.2023.
- [13] ¹⁸ Choleric Temperament: What They Are and How They Affect You.” Psychcrumbs, 10 June 2023, psychcrumbs.com/choleric-temperament/. Pristup ostvaren: 31.08.2023.
- [14] ⁹ “4 Primary Temperaments.” The Four Temperaments, fourtemperaments.com/4-primary-temperaments/. Pristup ostvaren: 01.09.2023.
- [15] Renz, Ana. “The 4 Types of People: How to Make Customer Acquisition a No-Brainer.” Greater, 24 July 2018, greater.com/en/4-types-of-people/. Pristup ostvaren: 01.09.2023.
- [16] Chukwueke, Victor. “MANAGING YOUR TEMPERAMENT in a WORKING ENVIRONMENT.” Wwww.linkedin.com, 8 Oct. 20108, www.linkedin.com/pulse/managing-your-temperament-working-environment-victor-chukwueke. Pristup ostvaren: 03.09.2023.
- [17] Hubbard, Rick. ⁸ Communicating with the Four Personality Types | Business Communication | Effective Communication | Communication Plan | CEO Online - IIDM Global.” Wwww.iidmglobal.com, www.iidmglobal.com/expert_talk/expert-talk-categories/managing-people/staff_communication/id23383.html. Pristup ostvaren: 03.09.2023.
- [18] Aron. “Choleric, Sanguine, Melancholy or Phlegmatic When Selling.” Arossoftware, 29 Dec. 2018, www.arossoftware.com/know-if-a-client/. Pristup ostvaren: 03.09.2023.

[19] Bell, Matt. Temperament and Money: The Phlegmatic | Matt about Money. 5 Sept. 2023, mataboutmoney.com/2017/06/20/temperament-and-money-the-phlegmatic/. Pristup ostvaren: 06.09.2023.

[20] Hash, Samarth. "Phlegmatic." ³²www.linkedin.com, 30 June 2023, www.linkedin.com/pulse/phlegmatic-samarth-harsh. Pristup ostvaren: 06.09.2023.

POPIS SLIKA

- 1) Slika 1. Uspješno prodajno pregovaranje, pristup ostvaren 06.07.2023.,
<https://www.totalsuccess.co.uk/negotiation-skills-course/>
- 2) Slika 2. Osnovne strategije pregovaranja, pristup ostvaren 09.07.2023.,
chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://bib.irb.hr/datoteka/987272.Principi_prodaje.pdf
- 3) Slika 3. BATNA-ZOPA scenarij pregovaranja, pristup ostvaren 10.07.2023.,
chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://bib.irb.hr/datoteka/987272.Principi_prodaje.pdf
- 4) Slika 4. 5 faza u pregovaranju, pristup ostvaren 25.08.2023.,
<https://slidebazaar.com/items/negotiation-process-powerpoint-template/>
- 5) Slika 5. Govor tijela, pristup ostvaren 28.08.2023.,
<https://stock.adobe.com/es/images/body-language-hand-sign-set/170556598>
- 6) Slika 6. Kompromis, pristup ostvaren 30.08.2023.,
<https://www.psychologytoday.com/intl/blog/overcomingdestructiveanger/201909/the-damaging-decline-compromise>
- 7) Slika 7. Tipovi osobnosti i komunikacijski stilovi, pristup ostvaren 05.09.2023.,
<https://www.skinspirit.com/blog/understanding-personality-types/>
- 8) Slika 8. Kolerik, pristup ostvaren 04.09.2023.,
<https://www.pinterest.com/pin/314970567672085211/>
- 9) Slika 9. Sangvinik, pristup ostvaren 04.09.2023.,
<https://www.pinterest.com/pin/314970567672085211/>
- 10) Slika 10. Melankolik, pristup ostvaren 04.09.2023.,
<https://www.pinterest.com/pin/309974386863762817/>
- 11) Slika 11. Flegmatik, pristup ostvaren 04.09.2023.,
<https://www.pinterest.com/pin/408772103659811130/>

● **22% Overall Similarity**

Top sources found in the following databases:

- 16% Internet database
- Crossref database
- 18% Submitted Works database
- 2% Publications database
- Crossref Posted Content database

TOP SOURCES

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	researchgate.net Internet	6%
2	zir.nsk.hr Internet	2%
3	University of Applied Sciences in Rijeka on 2022-03-14 Submitted works	2%
4	La Trobe University on 2023-05-30 Submitted works	1%
5	Cornell University on 2020-07-26 Submitted works	1%
6	hrcak.srce.hr Internet	<1%
7	repozitorij.unios.hr Internet	<1%
8	Edith Cowan University on 2018-10-18 Submitted works	<1%

9	Midwestern State University on 2022-10-20 Submitted works	<1%
10	University of Strathclyde on 2023-12-11 Submitted works	<1%
11	Sim University on 2019-03-15 Submitted works	<1%
12	Pennsylvania State System of Higher Education on 2023-10-15 Submitted works	<1%
13	B2 Visoka šola za poslovne vede on 2014-06-23 Submitted works	<1%
14	Charles Sturt University on 2021-01-11 Submitted works	<1%
15	psycnet.apa.org Internet	<1%
16	BPP College of Professional Studies Limited on 2022-05-09 Submitted works	<1%
17	European University on 2022-11-17 Submitted works	<1%
18	University of Namibia on 2023-09-18 Submitted works	<1%
19	University of Wollongong on 2010-03-30 Submitted works	<1%
20	The University of Notre Dame on 2023-10-22 Submitted works	<1%

21	University of Lincoln on 2020-05-14 Submitted works	<1%
22	Republic of the Maldives on 2022-09-01 Submitted works	<1%
23	University Computing Centre (SRCE) Croatia on 2021-06-30 Submitted works	<1%
24	University of Belgrade on 2021-08-30 Submitted works	<1%
25	apeiron-uni on 2022-04-29 Submitted works	<1%
26	Southern New Hampshire University - Continuing Education on 2023-0... Submitted works	<1%
27	University of Osijek Submitted works	<1%
28	ncmr.lps.library.cmu.edu Internet	<1%
29	University of Zadar on 2017-09-27 Submitted works	<1%
30	University of Rijeka - Faculty of Economics on 2023-09-11 Submitted works	<1%
31	ESCP-EAP on 2021-05-05 Submitted works	<1%
32	University of Glasgow on 2024-01-04 Submitted works	<1%

33	Sim University on 2020-03-09 Submitted works	<1%
34	apeiron-uni on 2019-10-08 Submitted works	<1%
35	University of Zadar on 2020-06-09 Submitted works	<1%
36	Libertas International University on 2022-06-10 Submitted works	<1%
37	efsa.unsa.ba Internet	<1%
38	University of Osijek - Faculty of Economics on 2023-09-20 Submitted works	<1%
39	University of Zadar on 2020-06-10 Submitted works	<1%
40	Libertas International University on 2022-06-06 Submitted works	<1%
41	University of Osijek - Faculty of Economics on 2023-08-25 Submitted works	<1%
42	University of Zadar on 2020-06-10 Submitted works	<1%
43	dokumen.tips Internet	<1%
44	oliver.efri.hr Internet	<1%

45	Southern Methodist University on 2022-11-01 Submitted works	<1%
46	University of Rijeka - Faculty of Economics on 2022-09-21 Submitted works	<1%
47	University of Rijeka on 2017-06-14 Submitted works	<1%
48	filmovi-hr.us Internet	<1%
49	University Computing Centre (SRCE) Croatia on 2019-12-17 Submitted works	<1%