

# POSLOVNO PREGOVARANJE NA PRIMJERU TVRTKE KGS d.o.o.

---

**Marušić, Mirna**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:418486>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-08**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**POSLOVNO PREGOVARANJE NA PRIMJERU**

**TVRTKE KGS d.o.o.**

**Mentor:**

**doc.dr.sc. Ljiljana Najev Čaćija**

**Student:**

**Mirna Marušić, 4185536**

**Split, rujan, 2020.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Definicija istraživanja.....	1
1.2. Cilj rada .....	1
1.3. Metode rada .....	1
1.4. Struktura rada .....	1
<b>2. DEFINICIJA POSLOVNOG PREGOVARANJA I OSNOVNE ODREDNICE.....</b>	<b>3</b>
2.1. Defnicija poslovnog pregovaranja.....	3
2.2. Faze procesa pregovaranja .....	4
2.3. Pregovaračke taktike .....	6
2.4. Strategije pregovaranja.....	9
2.5. Tajne uspješnog pregovaranja.....	14
<b>3. POSLOVNO PREGOVARANJE NA TRŽIŠTU GRADITELJSTVA ...</b>	<b>16</b>
3.1. Osnovni pojmovi o graditeljstvu.....	16
3.2. Specifičnosti tržišta graditeljstva.....	18
3.3. Pregovaranje s dobavljačima kao dio prodajnog procesa .....	20
<b>4. POSLOVNO PREGOVARANJE NA PRIMJERU TVRTKE KGS d.o.o. .</b> .....	<b>23</b>
4.1. Općenito o tvrtki KGS d.o.o. Solin.....	23
4.2. Proces poslovnog pregovaranja na primjeru tvrtke KGS d.o.o. ....	24
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>28</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>29</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>31</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>32</b>

# **1. UVOD**

## **1.1. Definicija istraživanja**

Predmet istraživanja rada je pregovaranje s dobavljačima i kupcima na primjeru tvrtke KGS d.o.o. Solin. Budući da su nabava te dobavljači osnova za obavljanje poslovanja tvrtke KGS d.o.o., problem istraživanja obuhvaća način upravljanja nabavom, način pregovaranja s dobavljačima, te utjecaj navedenih aktivnosti na samo poslovanje predmetne tvrtke.

## **1.2. Cilj rada**

Glavni ciljevi rada su:

- objasniti važnost i ulogu poslovnog pregovaranja s dobavljačima materijala i opreme
- Svi konkretni pokazatelji koji će biti obrađeni u empirijskom dijelu prikazat će se na primjeru odabrane tvrtke KGS d.o.o. Solin te doznati na koji način se upravlja pojedinim kategorijama.

## **1.3. Metode rada**

U istraživačkom procesu rada koristit će se metode kao što su:

Metoda analize – postupak za raščlanjivanje složenijih pojmova ili zaključaka na jednostavnije pojmove

Metoda sinteze – obrnuti značaj od analize gdje se spajanjem manjih sudova dolazi do određenih činjenica.

Metoda deskripcije - jednostavno prikazivanje i opis činjenica.

Metoda intervjua - posljednja metoda korištena u empirijskom dijelu rada je metoda intervjua s isplaniranim pitanjima i postavljenim ciljem.

## **1.4. Struktura rada**

Struktura rada sastoji se od pet međusobno povezanih cjelina.

Prvi dio rada predstavlja uvod u kojem su opisani problemi i ciljevi rada, kao i metode koje se koriste u svrhu istraživanja. Drugi dio rada predstavlja definiciju poslovnog pregovaranja, dok treći dio rada opisuje pregovaranje u graditeljstvu. Četvrti dio predstavlja tvrtku KGS d.o.o. te konkretan primjer pregovaranja u realnom sektoru. Zadnji, peti dio predstavlja zaključak ovog rada u kojem su navedene preporuke za unaprijeđenje procesa pregovaranja u ovoj branši.

## 2. DEFINICIJA POSLOVNOG PREGOVARANJA I OSNOVNE ODREDNICE

### 2.1. Defnicija poslovnog pregovaranja

Pregovaranje kao jedna od starijih ljudskih aktivnosti svakodnevno je prisutna u okruženju te kao takva prakticira se u privatnom i poslovnom okruženju. Pregovori se vode između pregovarača koji djeluju u ime poduzeća. Pregovaranje se može odvijati između poslodavca, voditelja, zaposlenika te kupaca, a najvažnije je to da svaka strana ima određeni cilj koji se želi postići pregovorima. Prisutno je u svim sferama života a posebno u ekonomskom smislu, kako na razini tvrtke tako i na razini država<sup>1</sup>.

Današnji menadžeri provode mnogo vremena u svakodnevnom radu upravo pregovarajući sa zaposlenima ili nadređenima. U većini slučajeva ne postoji izbor želi li se pregovarati ili ne, ali se može utjecati na to koliko dobro se želi pregovarati. Uspješno pregovaranje jedan je od važnijih uvjeta za ostvarenje poslovnih ciljeva. Ujedno putem pregovaranja kupci i prodavači rješavaju konflikte te dolaze do sporazuma.

Pregovaranje se koristi u raznim područjima i situacijama<sup>2</sup>:

- U poslovnom, odnosno kupoprodajnom odnosu,
- U neprofitnim djelatnostima (donacije...),
- Unutar tvrtke (pregovaranje između uprave i sindikata poduzeća...),
- U politici (pregovaranje između stranki...),
- U međunarodnim odnosima (pregovaranje unutar različitih država, sporazumi među državama i dr.),
- U svakodnevnim situacijama.

---

<sup>1</sup> Hercigonja, Z.(2017.): Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju- komunikacija, kooperencije, barijere, tehnike, strategije, TIVA, Varaždin

<sup>2</sup> [https://bib.irb.hr/datoteka/907770.Poslovni\\_pregovori.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/907770.Poslovni_pregovori.pdf)

## 2.2. Faze procesa pregovaranja

Proces pregovaranja se sastoji od nekoliko osnovnih faza<sup>3</sup>:

- priprema i planiranje,
- prezentiranje prijedloga,
- konfrontaciju ili pogađanje,
- zaključivanje ili postizanje sporazuma.

**Priprema i planiranje** smatra se najbitnijom fazom pregovaračkog procesa. Temeljni zadatak je istražiti potrebne informacije te na temelju njih ustanoviti potrebe i mogućnosti kako vlastite tako i za poslovnog partnera s kojim se pregovara. Kako bi prodavač saznao što više o kupcu, njegovoj tvrtki, ciljevima, snagama i slabostima, potrebno je s njim obaviti potrebne razgovore i dogovoriti sastanke koji prethode pregovorima. Osim organizacijskih obilježja bitne su i individualne potrebe osoba koje sudjeluju u pregovaranju. Vrlo važna stavka je prikladno mjesto i vrijeme pregovaranja. Odvojeno vrijeme za pregovore ovisi o ciljevima pregovora jedne i druge strane, karakteristikama kupca te strategiji i taktikama pregovaranja.

U sklopu pripreme pregovaranja potrebno je ustvrditi ciljeve pregovaranja. Tijekom pripreme pregovora, pregovarač mora odrediti ciljanu poziciju (ono što poduzeće tijekom pregovora priželjkuje ostvariti), minimalnu poziciju (minimalna prihvatljiva razina) te inicijalnu poziciju.

Pregovarači bi, imajući na umu ciljeve pregovaranja, općenito trebali polaziti od mini-max strategije, a to znači da pregovarač mora sebi postaviti i odgovoriti na četiri pitanja:<sup>4</sup>

- što je minimum koji mogu prihvatiti,
- što je maksimum koji mogu tražiti, a da pri tome druga strana ne odustane od pregovora,

---

<sup>3</sup> Mihić, M. (2006.): Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment (SKRIPTA), Ekonomski fakultet Split

<sup>4</sup> <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/2.-predavanje.pdf>

- što najviše mogu ponuditi,
- čega se najviše mogu odreći?

Odgovor na navedena pitanja pregovaraču daju okvir za rješavanje sukoba na temelju kompromisa. Dakle, cilj pregovarača je sugovorniku ponuditi što manje ustupaka, a da istovremeno ostvari maksimalne zahtjeve druge strane. Budući da uvijek postoji mogućnost neuspjeha pregovora, pregovarač mora unaprijed predvidjeti više mogućih strategija i ustupaka.<sup>5</sup>

**Prezentiranje prijedloga** je druga faza pregovaračkog procesa. U ovoj fazi potrebno je učiniti sve da se umanje eventualne tenzije te izraziti namjeru i želju za uspješnim ishodom pregovaranja. Uspješnost prezentacije uvjetovana je i s tim da je najprije davatelj usluge uvjeren u vrijednost i kvalitetu onoga što nudi i to iskreno vidi kao optimalno rješenje. Cilj ove faze je prezentiranje informacija o mogućim rješenjima poslovnog problema stranke, iznošenje jasnih i istinitih činjenica koje će zainteresirati stranku te ju uvjeriti da iznesene činjenice odgovaraju njezinim zahtjevima. Često se u prezentiraju osim pravilnog interpretiranja opažaju i neverbalni signali koji odaju ono što osoba misli. Pregovarač bi trebao koristiti prijateljski stav a izbjegavati dominaciju ako želi da rezultat pregovaranja bude uspješan.<sup>6</sup>

**Sukob ili pogađanje** je treća faza pregovaračkog procesa. U ovoj se iznose nesuglasice i zahtjevi sugovornika. Uslijed toga dolazi do konflikta koji nastaje kada jedna strana percipira da druga negativno utječe na poslovanje kao što su nespojivost ciljeva te razlike u interpretaciji. U ovoj se fazi većinom javlja akomodiranje gdje dolazi do promjene početnog prijedloga i prilagođavanja suprotnoj strani i davanje ustupaka<sup>7</sup>. Ako obje strane inzistiraju na maksimiziranju svojih zahtjeva, do sporazuma vjerojatno neće doći.

**Postizanje sporazuma** je završna faza pregovora. Njome se zaključuje i postiže cilj pregovaranja. U ovoj fazi dolazi do potpisa kupoprodajnog ugovora ukoliko su definirani svi uvjeti sporazuma.

---

<sup>5</sup> Hercigonja, Z.(2017.): Poslovni pregovori u interkulturnom okruženju- komunikacija, kooperencije, barijere, tehnike, strategije, TIVA, Varaždin

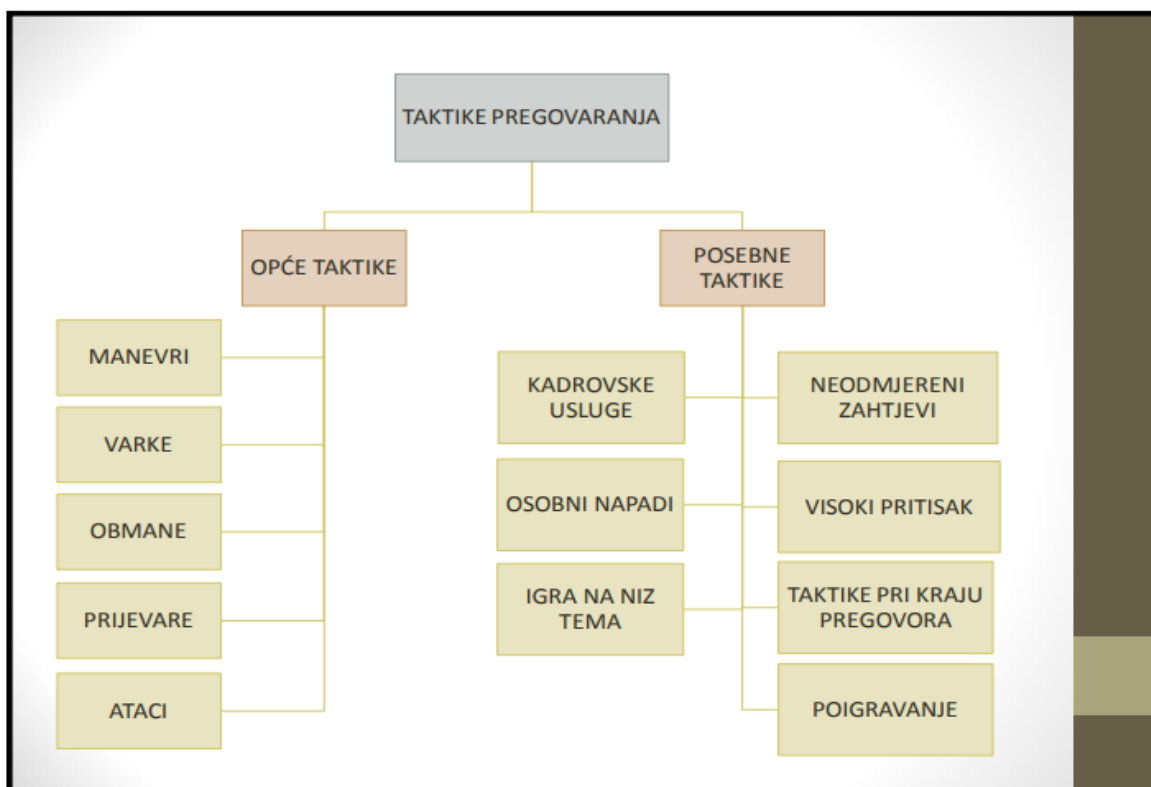
<sup>6</sup> Mihić, M. (2006.): Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment (SKRIPTA), Ekonomski fakultet Split

<sup>7</sup> Ibid.



### 2.3. Pregovaračke taktike

Da bi ispunili svoje ciljeve, pregovarači se služe različitim taktikama i poduzimaju se u određenom trenutku pregovora. Taktike su veliki pomagači tijekom pregovaranja i neizostavni dio poslovnopregovaračkog svijeta. Taktike se prilagođavaju strategijama i mogu biti verbalne i neverbalne. Povezanost strategije i taktike uočava se kod prelaženja iz jedne u drugu strategiju.<sup>8</sup>



**Slika 1. Podjela taktika pregovaranja**

Izvor : <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/4.-predavanje.pdf> , pregledano 04.06.2020

<sup>8</sup> <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/2.-predavanje.pdf>

Taktike koje se najčešće koriste prilikom pregovora su:

**Taktika uzmi ili ostavi** - jedna od vrlo učinkovitih taktika koja je osmišljena kako bi obeshrabrila pregovore. Pregovarač nudi prijedlog na način da o njemu nema daljnih pregovora tako da u obzir ne dolazi nikakva promjena ponuđenih uvjeta. Pregovarač koji se koristi ovom metodom trebao bi u pregovoru navesti prednosti i koristi proizvoda koji nudi ili objasniti što suprotna strana može izgubiti ako se posao ne zaključi.<sup>9</sup>

**Posljednja ponuda ili donja granica** je taktika koja se postavlja pred sugovornike onda kada ih se želi pritisnuti na pristajanje na ustupak. Iza konačne ponude se zapravo krije informacija da s njom završava pregovaranje bez daljnjih odstupanja. Ova taktika se najčešće koristi kada prodavač želi kupca prisiliti na popuštanje. Ukoliko se ta posljednja ponuda ne prihvati, pregovori se u većini slučajeva ne mogu nastaviti. Ako se pregovori ipak nastave, prodavač može ispasti nedosljedan te je zbog toga ovaj pristup potrebno najprije dobro proanalizirati.<sup>10</sup>

**Preuzimanje inicijative** pregovaračka taktika koja je pokazala da poduzeća ili tvrtke koje preuzimaju inicijativu u pregovorima prođu mnogo bolje od onih koje su suzdržane te čekaju prijedlog druge strane. Davanjem prijedloga na koji druga strana treba dati odgovor, slabija strana može povećati svoju moć i utjecati na tok pregovora.<sup>11</sup>

**Najniža cijena** je taktika kod koje kupac traži od prodavača da ponudi najnižu cijenu koju je spreman prihvatiti. Primjerice, kupac kaže: „Nemam vremena, koja je Vaša najniža cijena po kojoj ste spremni izvesti navedene radove“ ili „Recite nam Vašu najbolju ponudu pa ćemo razmisliti“. Prodavač ne smije na to brzo odgovoriti nego je potrebno ostaviti prostor za daljnje pregovaranje. Često i vrlo efikasno pitanje je: „Je li to Vaša konačna ponuda?“, a dobar odgovor na navedeno pitanje može biti „To je najbolja cijenu koju možemo ponuditi za taj model, ali možemo ponuditi manji i jeftiniji model“.<sup>12</sup>

**Prijetnje** – predstavljaju jednu od najneugodnijih taktika pregovaranja te spada u skupinu vrlo lošeg pregovaranja te se može reći da to i nije pravo pregovaranje, jer se pregovaračku

---

<sup>9</sup> Lišanin, M.(2010.): Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb

<sup>10</sup> [https://bib.irb.hr/datoteka/907770.Poslovni\\_pregovori.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/907770.Poslovni_pregovori.pdf)

<sup>11</sup> Mihić, M. (2006.): Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment (SKRIPTA), Ekonomski fakultet Split

<sup>12</sup> Ibid.

stranu prisiljava da učini nešto protiv svoje volje. Koriste je pregovarači koji ne mogu postići svoje ciljeve ili normalnom komunikacijom otkloniti razlike. Cilj korištenja ove taktike je stvoriti osjećaj nesigurnosti i straha kojem bi u nastavku pregovora druga strana pregovora poklekla. Prijetnje mogu biti u vidu svađe, galame, fizičke agresije, ali i odmjerenim riječima: „Promijenit ćemo izvođača radova“ ili „Promijenit ćemo dobavljača materijala“. Međutim, vješti pregovarači rjeđe koriste ovu metodu jer je riječ o opasnoj taktici koja lako može rezultirati kontra prijetnjom.<sup>13</sup>

**Vremenska stiska ili pritisak rokova** – Postavljanje vremenskoga ograničenja često postavlja granice izvršenja pregovora. Predstavlja taktiku „strateškog“ korištenja vremena u pregovorima, odnosno dovođenje druge strane u vremenski tjesnac. Namjera ove taktike je odgoditi razgovor o poslu sve do trenutka kada će drugi pregovarač osjetiti pritisak vremena i morati ubrzati dogovor. Pregovarači koriste priliku da povećavaju emocionalnu napetost te počinju razgovarati sa svojim partnerima o tome što bi se moglo dogoditi ako se ne poštuje rok (primjer kada izvođač povećava cijenu rada za vanstroškovničke radove u trenutku kada osjeti da je kraj radova vrlo blizu, a da investitor nema previše opcija i vremena tražiti druge ponude).<sup>14</sup>

**Eskalirajući zahtjev** je taktika koja se javlja kada pregovarači postignu sporazum, ali nakon postignutog sporazuma jedna od pregovaračkih strana poveća zahtjev. Druga strana pri tome nastoji sačuvati već dogovoreni sporazum i ne tražiti njezino sniženje. Mudar pregovarač će takvu taktiku prepoznati i ukazati drugoj strani na istu te se iz daljnjih pregovora povući. Također, može zatražiti prekid pregovora da bi kasnije odlučio hoće li nastaviti ili ne. Jedan oblik ove taktike je **taktika visokog početnog zahtjeva** gdje investitor može tražiti ekstremno visoki popust na izvođenje radova kako bi kasnije postigao bolji rezultat. Nedostatak ove taktike je smanjenje vjerodostojnosti jer se unaprijed zna da takav nerealan zahtjev neće biti prihvaćen.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Mihić, M. (2006.): Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment (SKRIPTA), Ekonomski fakultet Split

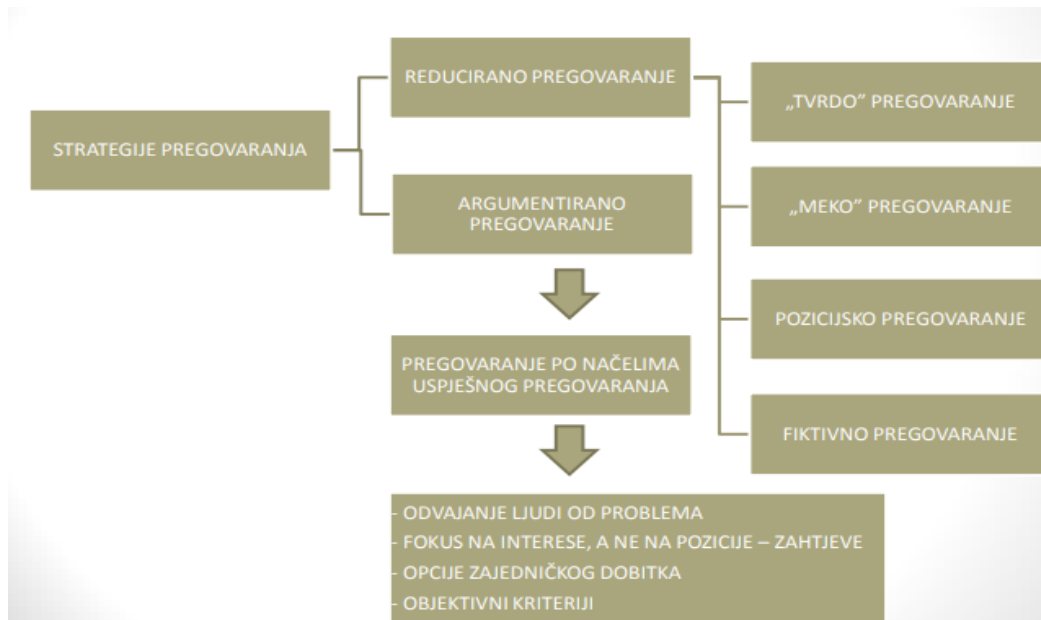
<sup>14</sup> Lišanin, M.(2010.): Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb

<sup>15</sup> Mihić, M. (2006.): Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment (SKRIPTA), Ekonomski fakultet Split

Druge taktike koje nisu detaljno opisane u ovom radu, a često se koriste su: taktika „ne“, standardna praksa, Što biste Vi učinili da ste na mome mjestu?, podjeli pa vladaj, zašutjeti, pokusni balon, stvaranje neugodnog pregovaračkog okruženja i druge.<sup>16</sup>

## 2.4. Strategije pregovaranja

U fazi priprema pregovora svaka strana postavlja vlastitu i zajedničku strategiju koja mora biti dovoljno otvorena, fleksibilna i prilagodljiva. Strategija u poslovnom pregovaranju predstavlja način i sredstvo kako bi se postigli postavljeni ciljevi. U vođenju pregovora općenito se koriste dva suprotna, tj. ekstremna pristupa – popustljiv i nepopustljiv.<sup>17</sup> Koju će strategiju poslovni subjekt odabrati ovisi o nizu čimbenika, a neki od njih su važnost ishoda, važnost osobe s kojom se vode pregovori, predmet pregovaranja, vremensko ograničenje, mjesto pregovora, pregovaračka snaga i dr.<sup>18</sup>



**Slika 2. Podjela strategija pregovaranja**

Izvor:[http://www.efzg.hr/UserDocsImages/TRG/ikovac//MENADZMENT%20NABAVE%20\(1\)%20\(12\).pptx](http://www.efzg.hr/UserDocsImages/TRG/ikovac//MENADZMENT%20NABAVE%20(1)%20(12).pptx) , pregledano 04.06.2020.

<sup>16</sup> [https://bib.irb.hr/datoteka/907770.Poslovni\\_pregovori.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/907770.Poslovni_pregovori.pdf)

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Hercigonja, Z.(2017.): Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju- komunikacija, koopedencije, barijere, tehnike, strategije, TIVA, Varaždin

Moguće posljedice koje se mogu pojaviti zbog neplaniranog pregovaranja su nejasni ciljevi koje je postavio pregovarač i opća zbunjenost tijekom pregovora. Ako pregovarač nema jasne ciljeve, ne može brzo i točno procijeniti prijedloge, te zbog toga pregovarač može pristati na nešto zbog čega će kasnije požaliti.<sup>19</sup>

Ukoliko je pregovarač nedovoljno pripremljen, moguće su štetne posljedice jer nije u mogućnosti uvidjeti prednosti i nedostatke zahtjeva druge strane. Ako je pak pregovarač dobro pripremljen, nakon što su iznešeni ciljevi, može odabrati adekvatnu strategiju pregovora.

Najvažnija je u svemu priprema odgovarajuće strategije, a koraci za pripremu strategije su sljedeći:<sup>20</sup>

**1. Definiranje tema** – korak koji se odnosi na analizu onoga o čemu se u pregovorima diskutira. Neki pregovori mogu imati samo jednu temu, dok drugi mogu imati složenije pregovore s više tema.

**2. Priključivanje svih podataka** – popis koji sadržava probleme i njihove podatke poredane po nekakvom slijedu ili redu. S popisom problema u pregovorima povećava se i vjerojatnost uspjeha pregovora.

**3. Definiranje interesa** - Nakon definiranja problema potrebno je definirati i interese.

**4. Poznavanje granica** - prije upuštanja u pregovore potrebno je odrediti „točku otpora“ u kojoj je pregovarač utvrdio da će radije zaustaviti pregovore nego ih nastaviti (primjer kada investitor traži nerealna očekivanja za rok izvođenja radova). Određivanje „točke otpora“ je ključni dio planiranja.

**5. Određivanje ciljeva i početnih ponuda** – kod ovog koraka najvažnije je određivanje cilja koji se može očekivati i koji predstavlja najbolji dogovor kojem se strana može nadati.

---

<sup>19</sup> Hercigonja, Z.(2017.): Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju- komunikacija, kooperencije, barijere, tehnike, strategije, TIVA, Varaždin

<sup>20</sup> [https://bib.irb.hr/datoteka/907770.Poslovni\\_pregovori.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/907770.Poslovni_pregovori.pdf)

**6. Procjenjivanje stranaka** - gdje se pod strankama podrazumijevaju pregovarači koji se međusobno udružuju da bi pobijedili u pregovorima. U strankama su najčešće direktori kao konačni donositelji odluka.

**7. Analiza druge strane** - podrazumijeva osobine, resurse i reakcije koje posjeduje druga strana. Analizom druge strane može se dobiti uvid u njihove interese, granice, mogućnosti, ciljeve i strategije, ali i njihovu poslovnu praksu.

**8. Prikazivanje ideja drugoj strani** - jasno prezentiranje svoje pozicije drugoj strani gdje se navode brojne činjenice i argumenti koji podupiru tu poziciju i opovrgavaju argumente druge strane svojim protuargumentima.

**9. Odabir protokola** - koji se odabire na osnovu svih prikupljenih podataka o drugoj strani, a najbitniji su ulazni podaci o strankama jer sadržavaju sve osobine koje čine preliminarni plan pregovora druge strane.<sup>21</sup>

Strategije koje se najčešće koriste su:

**Strategija tvrdog pregovaranja** - predstavlja jednostrano zagovaranje vlastitih interesa i ima za cilj postići sporazum uz jednostrano zadovoljenje potreba. Ova strategija pregovaranja može biti neproduktivna jer dovodi do ugrožavanja dugoročnih poslovnih odnosa, mogućnost izbora „za-protiv“ pa je krompromis iznuđen velikim pritiskom na jednog od pregovarača. Ova strategija ipak ima svoje prednosti jer tvrdi pregovarač snagom volje gotovo sigurno pobjeđuje u mnogim situacijama. Također se koristi kada se načinom pregovaranja želi prikriti stručna i taktička priprema. Ovu vrstu strategije se može izbjeći ako se pregovori drže pod kontrolom ili pravovremenim upozorenjem partneru da se ne prihvaća takav način pregovaranja.<sup>22</sup>

**Strategija mekog pregovaranja** - strategija kod koje je cilj stvoriti sporazum s „kakvim-takvim“ pokrićem potreba. Meko pregovaranje počiva na razvoju dobrih odnosa među pregovaračima i ima preveliku toleranciju na potrebe i zahtjeve druge strane što pregovarača dovodi u „lose-win“ položaj. Ova strategija podrazumijeva pretjeranu susretljivost kod diskutabilnih točaka i u svakoj zategnutoj situaciji nudi kompromis i ustupak kao odgovor na

---

<sup>21</sup> <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/2.-predavanje.pdf>

<sup>22</sup> Ibid.

zahtjev druge strane. Prednost ove strategije je to što pruža dobre šanse za daljnje povezivanje poduzetničkih subjekata, a nedostatak što se prerano ide na kompromis te zajedničkih neplaniranih rješenja i inovacija. Potrebno je: tražiti više od ponuđenog, oduprijeti se pritisku, zategnuti pregovore ukoliko je to potrebno te sačekati da protivnik prvi popusti.<sup>23</sup>

**Strategija pozicijskog pregovaranja** - najčešći je oblik pregovaranja, a temelji se na zauzimanju tvrdog stava o vlastitom zahtjevu. U ovoj strategiji ne postoji ulazna rasprava o okolnostima, interesima svake strane, inicijalni prijedlozi i varijante rješenja. Pozicijsko pregovaranje je poznato po načinu na koji se određeni ciljevi žele postići. Glavna razlika tvrdog i pozicijskog pregovaranja je u tome što tvrdo pregovaranje tvrdo brani vlastite interese, a pozicijsko interese i zahtjeve. Kako bi se izbjeglo pozicijsko pregovaranje, uključuju se okolnosti u kojima se nastoji stvoriti situaciju da nijedna strana neće inzistirati na samo jednom rješenju. Nakon toga je potrebno „zabraniti“ ulazak u konačne zahtjeve prije sazrijevanja pogodnog trenutka. Također je potrebno omogućiti vrijeme za pronalaženje rješenja i ignorirati činjenicu ukoliko protivnik izađe sa zahtjevom.<sup>24</sup>

**Strategija principijelnog pregovaranja** - za razliku od prethodno navedenih strategija teži razvoju cjelovitog poslovnog i ljudskog odnosa. Ta težnja zahtjeva napor i rad po pravilima ali daje dobre rezultate jer se rješavanje konflikta među ljudima temelji na „strategiji suradnje“ i „strategiji dvostrukih pobjednika – win – win.“<sup>25</sup>

Osnovni pristupi principijelnog pregovaranja raščlanjeni su u četiri koraka:<sup>26</sup>

1. **odvojiti ljude od problema** – pregovarači u pregovorima često poziciju koju brane doživljavaju emotivno, te svako odstupanje od nje ili popuštanje suprotnoj strani shvaćaju kao osobni napad. Zbog toga je bitno da se sudionici sukobljavaju oko problema kojeg pokušavaju riješiti umjesto međusobnih napada.

---

<sup>23</sup> [https://bib.irb.hr/datoteka/907770.Poslovni\\_pregovori.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/907770.Poslovni_pregovori.pdf)

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Mihić, M. (2006.): VJEŠTINE PRODAJE I PREGOVARANJA: Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment (SKRIPTA), Ekonomski fakultet Split

<sup>26</sup> [https://bib.irb.hr/datoteka/907770.Poslovni\\_pregovori.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/907770.Poslovni_pregovori.pdf)

2. **fokusirati se na interese, a ne na poziciju** – umjesto zadovoljavanja iznesenih stajališta ili pozicija, pregovarači se trebaju koncentrirati na osnovne interese ili želje koje leže iza pozicija, a odnose se na konačni cilj pregovora. Zajednički interesi će vjerojatno voditi postizanju dogovora, dok se različiti interesi mogu dogovoriti nagodbom.
3. **pronaći opcije povoljne za obje strane** - umjesto sukoba i uzajamnih pritisaka potrebno je odvojiti određeno vrijeme za traženje više mogućih rješenja koja će unaprijediti zajedničke interese i/ili pomiriti različite te u konačnici zajednički odabrati jedno obostrano prihvatljivo.
4. **inzistirati na objektivnim kriterijima** - umjesto tvrdoglavog inzistiranja na vlastitom stajalištu, potrebno je ustrajati na ishodu utemeljenom na nepristranim i pravednim kriterijima ili standardima, kao što su mišljenje stručnjaka, običaj-praksa ili zakonska regulativa, standardi...

**Fiktivno pregovaranje** – cilj ovog pregovaranja je upotreba taktičkih poteza da se izbjegne postizanje sporazuma i njegova provedba. Prednosti ove strategije su ovisnost o postavljenim ciljevima, svrsi i zadacima te pragmatičnosti pregovora. Nedostaci utječu na ugrožavanje međuljudskih odnosa, nepostojanje interesa za obostranim optimalnim sporazumom, nedostatak neplaniranih zajedničkih rješenja, neprovođenje sporazuma niti u slučaju ako dođe do njega, itd.<sup>27</sup>

Primjeri fiktivnog pregovaranja su:

- odgađanje susreta, ali držanje partnera u pripravnosti,
- nepotrebno trošenje vremena,
- bježanje od konkretizacije i
- davanje nejasnih uvjeta.

Kako bi se izbjeglo fiktivno pregovaranje potrebno je stalno kontroliranje druge pregovaračke strane kao i korištenje rezervnog rješenja te pokušaj navlačenja protivnika da iskaže svoje namjere.

---

<sup>27</sup> Ibid.



## 2.5. Tajne uspješnog pregovaranja

Iako je osnovni cilj pregovora postizanje „win-win“ situacije, jasno je da u praksi postoje i druge solucije. Pregovaranje se može predstaviti kao suparnički odnos dviju strana u kojem obje žele najbolje za sebe, ali nisu dovoljno jake da bi pobjedom dostigle svoj cilj. Uspješno pregovaranje se zasniva na pregovaračevoj pobjedi, a istovremeno je i druga strana uvjeren da je i ona pobjednik kako bi se poslovni odnos nastavio i unaprijedio.<sup>28</sup>

Pravila moćnog pregovaranja su:<sup>29</sup>

**Ne prihvatiti prvu ponudu** – ukoliko pregovarač odmah prihvati ponudu, druga strana može smatrati da je mogla postići više te se kod nje može javiti sumnja da nešto nije u redu.

**Tražiti više nego što se očekuje dobiti** - ključno pravilo uspješnog pregovaranja. Višim traženjem se povećava percipirana vrijednost usluge koja se nudi smanjuje mogućnost da pregovori dođu do mrtve točke. Ostavlja se mogućnost i manevarski prostor za daljnje pregovore koji mogu dovesti do povoljnijih ishoda za obje strane.

**Koristiti tehniku škripca/manjka** – tehnika koja koristi jednostavnu frazu: „Morat ćete dati nižu ponudu“. Neiskusni pregovarač će pristati na navedeni upit. U praksi ova tehnika ima iznenađujuće veliki uspjeh.

**Ne brinuti o cijeni** – ukoliko je investitor uvjeren da sklapa dobar posao, on je spreman platiti i više. Stoga mu je potrebno ponuditi razlog zbog kojega bi on pristao na ponuđenu cijenu ili pak platio više.

**Ne pristajati prvi na podjelu** – ako je predmet pregovora cijena, a strane su ponudile različite inicijalne prijedloge. Ova tehnika se često koristi u pregovorima između izvođača i investitora, pri čemu investitor može reći: „Molim Vas popust od 6% na sve radove“, pri tome izvođač iz psiholoških razloga ne bi trebao prvi predložiti: „Nađimo se na pola puta, može 3%?“. Bolja opcija je ovo sugeriranje prepustiti oponentu.

---

<sup>28</sup> <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/2.-predavanje.pdf>

<sup>29</sup> Hercigonja, Z.(2017.): Poslovni pregovori u interkulturnom okruženju- komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije, TIVA, Varaždin

**Pravilno koristiti ustupke** - Prilikom davanja ustupaka, potrebno je iste tražiti, i to u većoj mjeri u odnosu na ponuđene. Poželjno je, ukoliko je to moguće, potaknuti suprotnu stranu da prva napravi ustupak uz korištenje fraza „Razmislit ćemo“... Ne preporuča se davati više ustupaka iste vrijednosti, a također je poželjno pregovore ne završiti davanjem velikog ustupka jer suprotna strana takav ustupak neće očekivati konačnim nego će očekivati bar još jedan manji.

**Vrijeme kao saveznik** - Što duže pregovori traju, veća je vjerojatnost da će se suprotna strana složiti sa prijedlozima ili im se bar približiti. Ako se zahtjevi iznose u početnim fazama pregovora, mala je vjerojatnost da će pregovarači odmah biti spremni na ustupke, ali ako se zahtjevi iznose u završnim minutama pregovora, to će voditi većoj fleksibilnosti oponenta. Primjerice, kada pregovori između izvođača i investitora dođu do samog kraja, investitor može zatražiti ubrzavanje izvođenja radova, na što će izvođač vjerojatno pristati povećavanjem radne snage na samom gradilištu.

### 3. POSLOVNO PREGOVARANJE NA TRŽIŠTU GRADITELJSTVA

#### 3.1. Osnovni pojmovi o graditeljstvu

Da bi se pristupilo poslovnom pregovaranju, kupovini te građenju objekata bitno je dobro se upoznati s osnovnim odrednicama graditeljstva kako bi se sveobuhvatno razumio sam proces graditeljstva.

**Građevina** predstavlja najznačajniju granu tehnike koja se bavi poslovima potrebnim za građenje arhitektonskih zgrada, cesta, tunela, vodovoda, kanalizacije te brojnih drugih sustava. Može se definirati i kao objekt na zemlji koji se sastoji od građevinskog dijela i ugrađene opreme, a zajedno čine tehničko tehnološku cjelinu. Građevina zauzima fiksno mjesto na zemlji te se na taj način građevine nadopunjuju. Upravo ta povezanost građevine s tlom je glavno obilježje po kojoj se razlikuju građevinske tehnike.<sup>30</sup>

**Građevinska tehnika** je vještina kojom se od sirovina ili prerađenih materijala sastavljaju nove tvorevine čvrsto vezane s tlom. Tako povezani materijali čine jednu cjelinu koja predstavlja građevinski objekt. Građevinske tehnike se sastoje od dva glavna smjera:<sup>31</sup>

- **Visokogradnja** je dio graditeljstva koja se bavi planiranjem i izgradnjom objekata iznad tla. Više je tipova visokogradnje, a neki od njih su:<sup>32</sup>
  - ✓ Stambeni objekti - obiteljske kuće, stambene zgrade, dvojni objekti,
  - ✓ Javni objekti – objekti zdravstva, kulture, ugostiteljstva,
  - ✓ Gospodarski objekti – industrijski i poljoprivredni objekti.
- **Niskogradnja** koja obuhvaća gradnju pri samom tlu kao što je gradnja prometnica te hidrotehničkih građevina (vodovod, kanalizacija, hidrotehničke regulacije). Niskogradnja se može podijeliti na četiri dijela:<sup>33</sup>
  - ✓ Prometni smjer – projektiranje i izvođenje svih prometnica,

<sup>30</sup> [wikipedia.org/wiki/Gra%C4%91evine](https://hr.wikipedia.org/wiki/Gra%C4%91evine)

<sup>31</sup> [https://hr.wikipedia.org/wiki/Gra%C4%91evinarstvo#Bit\\_gra%C4%91evinske\\_tehnike](https://hr.wikipedia.org/wiki/Gra%C4%91evinarstvo#Bit_gra%C4%91evinske_tehnike)

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Ibid.

- ✓ Konstruktivni smjer – građenje konstrukcija kao što su mostovi, tuneli, brane...,
- ✓ Hidro-tehnički smjer – gradnja i održavanje vodoopskrbnih i kanalizacijskih objekata gdje su najvažnije hidrotehničke melioracije i regulacije.
- ✓ Geotehnički smjer – izvođenje zahvata u tlu kao što su brane, nasipi, tuneli. Ključna je u izvođenju svih radova koji se temelje na tlu.

**Projekt** je svaki proces kojim se postiže neki cilj ili skupina ciljeva, a ima svoju strukturu koja ovisi o cilju projekta u nekom vremenu. Predstavlja skup usklađenih projekata kojima se dodjeljuje tehničko rješenje građevine i dokazuje ispunjavanje temeljnih zahtjeva za građevinu te drugih propisanih uvjeta. Temeljne značajke koje sadrži su:<sup>34</sup>

1. arhitektonski projekt,
2. građevinski projekt,
3. elektrotehnički projekt,
4. strojarski projekt,
5. projekt vodovoda i kanalizacije.

Postoje tri vrste razrade projekta:<sup>35</sup>

- Idejni projekt – predstavlja kako bi trebao izgledati položaj, oblikovanje te orijentacija objekta na čestici,
- Glavni projekt - slijedi idejni projekt kojemu se dodaje tehničko rješenje građevine te se njime ispunjavaju svi standardi i zahtjevi za gradnju,
- Izvedbeni projekt - sadrži odgovarajuće projekte kojima se razrađuje tehničko rješenje projektirane građevine, radi ispunjenja uvjeta određenih u glavnom projektu.

**Zemljišnoknjižni izvadak** – predstavlja ispravu o vlasništvu nad nekretninom ili nekom drugom pravu koja se upisuju u zemljišnu knjigu. Sastoji se od tri lista.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> <https://www.dizajnetc.com/idejni-glavni-izvedbeni-projekt/>

<sup>35</sup> Ibid.

- Posjedovnica (A list) - sadrži podatke o glavnim obilježjima kao što su katastarska čestica, površina, izgrađenost i drugo,
- Vlastovnica (B list) - u nju je upisan vlasnik nekretnine, kao i eventualne promjene u vlasništvu te ograničenja koja vlasnik mora poštovati,
- Teretovnica (C list) – predstavlja pregled podataka o pravima kojima je nekretnina opterećena kao što su hipoteka, pravo zakupa, prvokupa ili građenja.

### 3.2. Specifičnosti tržišta graditeljstva

Izrada nekog objekta (građevine) uvelike ovisi o sudionicima u gradnji objekta koji diktiraju radove te sam izgled objekta. Sudionici u gradnji su:<sup>37</sup>

- Investitor
- Projektant
- Revident
- Izvođač
- Nadzorni inženjer



**Slika 3 : Sudionici u izgradnji objekta**

Izvor: <https://repositorij.gfv.unizg.hr/islandora/object/gfv%3A311/datastream/PDF/view> , pregledano 13.06.2020.

<sup>36</sup> <https://www.arhitekti.hr/gradjevna-cestica.aspx>

<sup>37</sup> <http://www.propisi.hr/print.php?id=12761> [http://www.ig-gradnja.com/dokumenti/organizacija\\_gradjenja.pdf](http://www.ig-gradnja.com/dokumenti/organizacija_gradjenja.pdf)

Nadalje, neke od karakteristika koje uvelike utječu na aktivnosti poslovanja na tržištu graditeljstva prije svega su građevinska i uporabna dozvola, ugovor o građenju, organizacija osoblja na gradilištu te jedna od bitnijih stavki važnost građenja nekretnina kao i utjecaj ljudi i okruženja na građevinu.<sup>38</sup>

- Građevinska dozvola – predstavlja dokument bez kojeg je nemoguće započeti gradnju projekta. Izdaje ju Ministarstvo graditeljstva te je ujedno potrebna i za sve građevine koje posjeduju lokacijsku dozvolu. Predaje se od strane investitora koje je zatražilo potvrdu Ministarstva koja vrijedi dvije godine.
- Uporabna dozvola – podnosi se pri završetku izgradnje objekta te na osnovi istoimene uporabne dozvole može se početi koristiti objekt. Također uporabnu dozvolu izdaje Ministarstvo koje je izdalo i građevinsku dozvolu.
- Ugovor o građenju – predstavlja dokument u pisanom obliku u kojem se izvođač obvezuje u ugovorenom roku izgraditi određenu građevinu.
- Organizacija osoblja na gradilištu
- Tehničku službu
- Opću službu
- Financijsku službu
- Važnost građenja – kao jedna od prvih grana ljudske djelatnosti, građevina predstavlja značajan segment materijalne proizvodnje. Značajnu važnost predstavlja i za državu kroz porezne sustave, razne analize i procedure koje utječu na državni proračun.<sup>39</sup>
- Utjecaj ljudi i okruženja na građevinu – jedan od većih problema ljudi je upravo stambeno pitanje te se stoga masovno ulaže u izgrađivanje. Ljudi žele osigurati svoju egzistenciju te smatraju da je ulaganje u kupnju stambenog objekta najsigurnija investicija. Odnos ljudi na gradnju nekretnina te kupnju može predočiti Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije. Naime, u njoj se

---

<sup>38</sup> [http://www.ig-gradnja.com/dokumenti/organizacija\\_gradjenja.pdf](http://www.ig-gradnja.com/dokumenti/organizacija_gradjenja.pdf)

<sup>39</sup> [https://hr.wikipedia.org/wiki/Gra%C4%91evinarstvo#Bit\\_gra%C4%91evinske\\_tehnike](https://hr.wikipedia.org/wiki/Gra%C4%91evinarstvo#Bit_gra%C4%91evinske_tehnike)

objašnjavaju kako unutarnje tako i vanjske potrebe (zadovoljstvo i nezadovoljstvo). Postoje motivacijski faktori koji predstavljaju zadovoljstvo što u ovom slučaju predstavlja zadovoljstvo vlasništvom posjedovanja nekretnine ili određenog objekta, postignuće te napredovanje. S druge strane postoje i higijenci koji dolaze iz okoline te predstavljaju materijalnu sigurnost što je od velikog značaja u ovom sektoru te omogućuje ljudima zaštitu, sigurno rješenje stambenog pitanja.<sup>40</sup>

### 3.3. Pregovaranje s dobavljačima kao dio prodajnog procesa

Pregovaranje kao bitna tehnika u prodaji prisutna je gotovo u svim područjima poslovanja u građevinarstvu. Važnu ulogu u pregovaranju imaju dobavljači s kojima poduzeća komuniciraju na dnevnoj bazi te oni kao dio prodajnog osoblja opskrbljuju poduzeće potrebnim resursima. Dobavljač se u pregovaranju tretira kao partner te se odnos kupca i dobavljača temelji na dugoročnosti i obostranom razumijevanju. Pravom suradnjom mogu se ostvariti određene prednosti koje rezultiraju uštedama. Da bi se pregovaranje temeljilo na dugoročnom poslovnom odnosu potrebno je pronaći dobavljače koji će zadovoljiti potrebe u pogledu cijene proizvoda, rokova isporuke, kvalitete te odnosa partnerstva. S obzirom na to dobavljač pravodobno mora:<sup>41</sup>

- steći povjerenje kupca,
- dobro i kvalitetno prezentirati proizvode,
- prezentirati istinske vrijednosti,
- pratiti govor tijela suprotne strane.

U odnosu s dobavljačima ističu se pojedini segmenti koji su bitni u pregovaranju, a neki od njih su:<sup>42</sup>

- vrijeme – često se odugovlači s nabavom, pregovori traju predugo,

---

<sup>40</sup> <http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2019/01/Interna-skripta-9.pdf>

<sup>41</sup> [file:///C:/Users/Administrator/Downloads/MA9\\_8\\_Brezak\\_Drustvo\\_Vjestine\\_pregovaranja%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Administrator/Downloads/MA9_8_Brezak_Drustvo_Vjestine_pregovaranja%20(3).pdf)

<sup>42</sup> <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/trg/bknezevic/uod2012/uod2012p06.pdf>

- pritisak na cijenu – vrši se pritisak na smanjenje cijene, neovisno o kvaliteti robe cijene se i dalje pokušavaju sniziti,
- kvaliteta usluge – bitno je da obje strane budu usuglašene te da pristup nabavljaču bude profesionalan i pristupačan jer je dobavljačima interes uspostaviti dugoročne odnose,
- uvjeti se mogu mijenjati – u pregovaranju dobavljača i poduzeća treba pokrenuti razgovor u smjeru prilagođavanja potreba te predložiti razumne prijedloge sukladno situaciji,
- važnost nabave – odnosi se na visinu troškova nabave, profitabilnost te vrijednost koja se dobije nabavom određenih materijala.

Nadalje, u ovom sektoru pregovaranja prva faza je slanje upita dobavljačima u kojem se traži sastavljena ponuda s traženim materijalima, cijenama, rokom dobave i dostave te jamstvom. Upit nabavljača sadrži naziv traženih proizvoda, količinu i uvjete isporuke. Ako dobavljač vraćenom ponudom zadovolji zahtjeve kupca (nabavljača) slijedi pregovaranje, pogotovo ako je to na dugi rok kod većih objekata. Jako je važno često komunicirati s dobavljačem jer se tako može doći do novih informacija i mogućnosti za dodatno pregovaranje. Na temelju prethodnih saznanja ovakva vrsta pregovaranja s dobavljačem može se okarakterizirati kao tvrdo pregovaranje jer obje strane teže zadovoljiti svoje potrebe i povećati prihode no s vremenom može prijeći u principijelno pregovaranje ako se žele zadržati dugoročni poslovni odnosi te se postiže win-win situacija.<sup>43</sup> Može se reći da se nakon nekog vremena nabavno i prodajno pregovaranje pretvara u poslovnu suradnju te nestaje tvrdo pregovaranje, a nastaje suradnja na obostrano zadovoljstvo.<sup>44</sup>

Sukladno navedenom, bitno je poznavati elemente neverbalne komunikacije kao što su.<sup>45</sup>

Govor tijela – pokretima tijela i ruku odašilje se niz poruka kojima se zapravo prikazuju trenutni osjećaji i stav osobe. Tako naprimjer prekrížene ruke predstavljaju obrambeni stav, nesigurnost. Dodirivanje usta i nosa znači da osoba laže te preuveličava situaciju.

<sup>43</sup> <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/2.-predavanje.pdf>

<sup>44</sup> <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/trg/bknezevic/uod2012/uod2012p06.pdf>

<sup>45</sup> [content/uploads/sites/393/2018/10/6.-predavanje.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/trg/bknezevic/uod2012/uod2012p06.pdf)



Izraz lica – veoma je bitan u pregovaranju jer se njime može otkriti mnogo toga kod sugovornika te pomaže u reguliranju tijeka komunikacije. Sugovornici koji koriste pogled i kontakt očima predstavljaju zainteresirane osobe, pristupačne te otvorene za razgovor. Također skrivanje pogleda te kolutanje očima definira neiskrenost i prikriivanje istine.

Gestikulacije – u pregovaranju je bitno osim samog razgovora ponekad koristiti određene pokrete rukama, mimiku, te na taj način zainteresirati sugovornika. Življi razgovor te geste rukama potiču dinamičniji tijek razgovora, a time se povećava i pažnja sugovornika.

Prostorno ponašanje – bitno je poznavati prostornu udaljenost između sugovornika te se ponašati sukladno emotivnoj bliskosti s tom osobom. Bliskost se u komunikaciji razlikuje od osobe do osobe te na taj način varira i društvena udaljenost između njih.

Vremensko ponašanje – odnosi se na tijek pregovaranja sa sugovornikom tijekom kojeg treba stručno i argumentirano iznositi svoje stavove. Također unaprijed treba obaviti pripreme za razgovor, definirati okvirno trajanje pregovora, pripremiti rješenja, paziti na emocije te izbje

## **4. POSLOVNO PREGOVARANJE NA PRIMJERU TVRTKE KGS d.o.o.**

### **4.1. Općenito o tvrtki KGS d.o.o. Solin**

Tvrtka KGS d.o.o. Solin osnovana je 1990. godine kao jedna od prvih privatnih poduzeća na području Splita. Sjedište tvrtke u počecima je bilo u Splitu, ali 2005. godine mijenja sjedište te prelazi u vlastiti proizvodni pogon u Solinu koji je napravljen prema najnovijim standardima. Uprava društva 2001. godine donosi odluku i pristupa uvođenju standarda ISO 9001:2000 te provodi aktivnosti upravljanja kvalitetom. Osnovna djelatnost poduzeća je izvođenje strojarskih instalacija među kojima su: vodovodne instalacije, instalacije kanalizacije, ventilacija, klimatizacija, grijanje te solarni sustavi. U svojoj zgradi KGS d.o.o. posjeduje suvremeno opremljenu limarsku radionicu za izrađivanje elemenata i opreme za ventilaciju i klimatizaciju najveću na ovim prostorima.

Poduzeće najviše posluje na području Dalmacije, i to najčešće u Splitsko-dalmatinskoj županiji no poneki poslovi znaju se odvijati i u drugim dijelovima Republike Hrvatske. Trenutno broji 15 zaposlenika od kojih je 6 vodoinstalatera, 5 limara, tajnica, voditelj projekta, tehnički direktor i direktor.

Tvrtka kontinuirano ulaže u napredovanje i obrazovanje svojih djelatnika koji svake godine pohađaju razne seminare i edukacije za napredovanje sukladno ISO9000 standardu, s posebnim naglaskom na specijalizirana znanja i vještine. Težište obavljanja radova orjentirano je na objekte i poslovne prostore kao što su hoteli, stambeno-poslovne zgrade, kuće i apartmani te poslovno-industrijski objekti. Tijekom godine tvrtka odradi nekoliko objekata velike složenosti te još niz objekata manje složenosti, dok je većina objekata vezana je uz turizam.

Zahvaljujući dugogodišnjem iskustvu i stručnosti kadrova te napredovanju i motiviranosti zaposlenika svaki posao odrađuju s odgovornošću i preciznošću s ciljem postizanja zadovoljstva svakog investitora ili kupca svojom kvalitetom i pristupom rješavanju problema i to ne samo u tijeku izvođenja radova nego i cijelo vrijeme korištenja ugrađenog sustava. S obzirom na navedeno glavna vizija tvrtke KGS d.o.o. je konkurirati u svojoj djelatnosti te biti vodeći na području Dalmacije pa i šire.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> <https://www.kgs.hr/>



**Slika 4: Logo tvrtke KGS d.o.o.**

Izvor: <https://www.kgs.hr/> , pregledano 11.07.2020.

#### **4.2. Proces poslovnog pregovaranja na primjeru tvrtke KGS d.o.o.**

Budući da se pregovaranje može podijeliti na prodajno i nabavno, a razlikuje se u polaznim stavovima dviju strana u ovom dijelu rada opisati će se teorijski dio nabavnog pregovaranja na primjeru tvrtke KGS d.o.o. sa dobavljačima.<sup>47</sup> Opisati će se faze pregovaranja na primjeru kupnje materijala ili opreme od dobavljača.

**Priprema i planiranje** – osnovni zadatak ove faze kao jedne od najvažnijih faza pregovaračkog procesa je na osnovu istraživanja raspoloživih informacija ustanoviti vlastite potrebe te ih u uvodnom razgovoru jasno iznijeti dobavljaču, a isto tako i uvažiti dobavljačeve potrebe.

Kako bi saznao što više potrebnih informacija ključna tehnika dobrog voditelja projekta - inženjera je aktivno slušanje sugovornika, tj. dobavljača. U uvodnom razgovoru voditelj projekta predstavlja dobavljaču svoju tvrtku, reference, suradnju s investitorima i potrebe asortimana koje bi dobavljač trebao ponuditi. Na samom početku pregovaranja od dobavljača se saznaju informacije o kvaliteti i usluzi koju svojim kupcima isti mogu osigurati, a neke od informacija su: koliko dugo poduzeće (dobavljač) posluje, koliko ima zaposlenika, u kojim gradovima ili mjestima ima svoje poslovnice, s kojim brendovima surađuje, radno vrijeme tehničke podrške i skladišta, je li dobavljač isporučivao proizvode za objekte iste ili slične namjene, suradnja s konkurencijom, itd. Budući da voditelj projekta želi ostvariti maksimalne zahtjeve od dobavljača, potrebno je unaprijed predvidjeti da ne dođe do neuspjeha pregovora kao što su nerealna očekivanja brzog roka isporuke robe koja nije lagerska. Također, na samom početku pregovora, dobavljač ne smije pred kupca iznositi svoje zahtjeve dok ne

---

<sup>47</sup> podatci napisani temeljem razgovora s voditeljem projekta tvrtke KGS

saslušati potrebe voditelja projekta. Primjer nerealnog očekivanja dobavljača je obavezno plaćanje svih vrsta materijala i opreme prije same isporuke.

Primjer: nakon uvodnog razgovora i prikupljenih informacija o potencijalnom dobavljaču, voditelj projekta – inženjer predstavlja sugovorniku mogući projekt na kojem bi mogli započeti i ostvariti suradnju, a u pitanju je rekonstrukcija hotelskog kompleksa u Bolu na Braču. Voditelj projekta izrazio je potrebu za isporukom materijala i opreme koju dobavljač ima u svojoj ponudi. Cijena i širina asortimana će biti prezentirana na idućem sastanku nakon što voditelj projekta pošalje upit s nazivima traženih proizvoda, količinama i uvjetima isporuke.

**Prezentacija prijedloga** – na osnovu informacija dobivenih u prvoj fazi pregovora, tj. u uvodnom dijelu, dobavljač na osnovu upita prezentira svoju ponudu te iznosi svoje prijedloge. Dobavljač mora biti uvjeren u vrijednost i kvalitetu onoga što nudi te kupca uvjeriti da će prezentirani proizvodi udovoljiti zahtjevima kupca, a vrlo bitnu ulogu igraju i neverbalni signali koji odaju ono što osoba misli. Sposobnost predstavnika dobavljača da kvalitetno i profesionalno prezentira svoju ponudu rezultat je uložnog znanja te iskustva. Stavljanje interesa kupca na prvo mjesto potvrđuje kvalitete dobrog pregovarača.

Kako bi dobavljač mogao odgovoriti zahtjevima kupca koji su navedeni u dostavljenom upitu, voditelju projekta prikazuje najbitnije informacije koje bi trebale biti osnova suradnje: širina asortimana, vrste materijala i opreme koje dobavljač ima na skladištu, rok isporuke ponuđenog materijala i opreme, način dostave, servisna podrška, uvažavanje reklamacija, uvjeti plaćanja, prodajna mjesta, i ono najbitnije - cijene ponuđenog materijala. Vrlo bitno je da ponuda bude pregledna i nedvosmislena sa jasno istaknutim cijenama i rabatima, kao i rokovima isporuke i uvjetima plaćanja te ukoliko je moguće fotografijama i nacrtima ponuđenog proizvoda. Također, ako je za neki proizvod moguće ponuditi alternativno rješenje, vrlo bitno je naglasiti proizvođača i specifikacije tog proizvoda.

Nakon prezentacije dobavljača voditelj projekta iznosi svoje prijedloge koji su prihvatljivi od strane kupca (u ovom slučaju izvođača radova - tvrtke KGS d.o.o.) pri čemu naglašava one najbitnije:

- postizanje što niže cijene proizvoda, s tim da druga strana ne odustane od pregovora,
- utvrditi način plaćanja isporučenih proizvoda (avansno, s odgodom...)

- dobiti dodatni rabat na naručenu količinu proizvoda (materijala i opreme),
- osigurati brzi rok isporuke što uključuje držanje robnih zaliha na skladištu,
- osigurati servisnu podršku u slučaju kvara opreme ili problema s isporučenim materijalom s tim da ta podrška mora biti brza i efikasna,
- isporuka naručenih proizvoda na skladište ili gradilište ovisno o potrebama tvrtke u datom trenutku,
- brzo davanje ponuda nakon slanja upita,
- rad s istim djelatnicima u nabavi,
- davanje atesta i izjava o sukladnosti za isporučenu opremu ili materijal.

Na navedene prijedloge voditelja projekta, predstavnik dobavljača će nastojati udovoljiti s tim da će moguće nesuglasice i nesporazume svesti na minimum kako bi došlo do realizacije i ugovaranja posla.

**Sukob ili pogađanje** – u trećoj fazi pregovaračkog procesa dolazi do nesuglasica i primjedbi koje su sastavni dio prodajnog procesa budući da ne postoje jednoznačni i univerzalni kriteriji koji bi vrijedili za sve tvrtke. Kako u ovoj fazi dolazi do promjena početnih prijedloga, potrebno je konflikt zadržati u razumnim okvirima tako da traženje nerazumnih zahtjeva ne dovede do neuspjeha pregovora, što ni jednoj pregovaračkoj strani nije u cilju.

Nakon prezentiranih prijedloga moguće suradnje, voditelj projekta iznosi svoje primjedbe koje se odnose na cijenu i način isporuke robe kao i na uvjete plaćanja iste. Budući da je voditelju projekta cijena jedna od najbitnijih stavki, u većini slučajeva dolazi do nesuglasica između kupca (u ovom slučaju voditelja projekta) i dobavljača. Ukoliko voditelj projekta posjeduje cijene dobavljačeve konkurencije za ponuđene proizvode, utoliko mu je lakše tijekom samog pregovaranja u vezi snižavanja cijena jer su nabavne cijene dobavljača u većini slučajeva gotovo jednake.

Nadalje, sama isporuka robe je također od velikog značaja za voditelja projekta jer može utjecati na dinamiku izvođenja radova. U većini slučajeva voditelj projekta zahtjeva isporuku robe na gradilište u najkraćem roku. Tu dolazi do konflikta jer dobavljaču transport materijala i opreme na gradilište predstavlja dodatni trošak te dobavljač daje prijedlog: „Ukoliko Vam isporučujemo robu na gradilište nismo u mogućnosti davati dodatne rabate“. U tom slučaju

voditelj projekta može ucjenjivati dobavljača sa konkurencijom, ali u razumnim granicama kako ne bi došlo do prekida pregovora.

Treći uvjet voditelja projekta prema dobavljaču koji može dovesti do konflikta je definiranje načina plaćanja isporučene robe. Dobavljači najčešće zahtjevaju avansno plaćanje, dok je takva praksa za izvođača radova u pravilu neprihvatljiva zbog nemogućnosti naplate avansa od investitora. Sukob se može riješiti na način da se za robu sa skladišta za koju je moguć povrat ne daje avans, dok se za nestandardnu opremu u pravilu uplaćuje avans.

**Postizanje sporazuma** – u konačnoj fazi pregovora cilj je ugovaranje posla na zadovoljsvo kupca i dobavljača koje je moguće samo ukoliko su prethodne tri faze pregovaračkih procesa provedene uspješno i na obostrano zadovoljstvo. Cilj voditelja projekta kao i dobavljača je razviti partnerski odnos koji će iz godine u godinu biti sve kvalitetniji.

Nakon definiranja cijena, načina isporuke robe i uvjeta plaćanja kao i svih drugih navedenih prijedloga, voditelj projekta dobavljaču šalje jednoznačnu specifikaciju materijala i narudžbenicu koja predstavlja službeno prihvatanje ponude i služi kao jednokratna vrsta ugovora između kupca i dobavljača. Narudžbenica mora sadržavati:

- podatke o vrsti proizvoda (naziv i šifra),
- količina materijala,
- datum i rok isporuke,
- mjesto isporuke,
- podatke o atestima i izjavama o sukladnosti/svojstvima,
- ostala dokumentacija kao nacrti, skice...

Ukoliko se roba ne isporučuje putem narudžbenice, zaključuje se ugovor o nabavi koji mora biti u pismenom obliku i iz kojeg su vidljiva obostrana prava i obveze. Nakon što su usklađeni tehnički i komercijalni uvjeti prodaje, zaključuje se ugovor.

## 5. ZAKLJUČAK

Pregovaranje kao jedan od ključnih poslovnih procesa uvelike ovisi o poznavanju pregovaračkih vještina između dobavljača i izvođača. Vještine poslovnog pregovaranja s dobavljačima u graditeljstvu od posebne su važnosti u toj branši. Veliku ulogu u pregovaranju ima voditelj projekta – inženjer koji svojim pregovaračkim vještinama može uvelike pridonijeti kvalitetnom odnosu s dobavljačem kao i olakšanju u izvođenju radova. Odluka o odabiru dobavljača nije jednostavna i iziskuje specifična znanja i vještine što je prikazano u fazama pregovaranja realnog sektora na primjeru tvrtke KGS d.o.o.

Budući da se dobavljači nakon nekog vremena suradnje tretiraju kao partneri, njihov odnos zahtjeva obostrano razumijevanje i poštivanje te pospješuje protok informacija koji dovodi do novih saznanja o trendovima. Cilj dugoročne suradnje s dobavljačima je njihovo poznavanje prioriteta kupca (izvođača) zbog olakšane komunikacije i kvalitete odnosa jer dobavljači točno znaju ono što izvođač želi. Sukladno tome, dobavljači i kupci (izvođači) bi trebali koristiti principijelno pregovaranje koje pomaže u dodatnom razvijanju međuljudskih odnosa te se temelji na win – win situaciji gdje obje strane budu zadovoljne. Također je bitno da pregovarači budu umjereni u korištenju pregovaračkih taktika te time spriječe eventualni prekid suradnje. Prijetnje te vremensku stisku bi trebalo izbjegavati, dok se s druge strane preporučuje koristiti taktiku najniže cijene, preuzimanje inicijative i taktiku posljednje ponude.

## LITERATURA

1. Hercigonja, Z.(2017.): Poslovni pregovori u interkulturnom okruženju- komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije, TIVA, Varaždin
2. Lišanin, M.(2010.): Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb
3. Mihić, M. (2006.): VJEŠTINE PRODAJE I PREGOVARANJA: Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment (SKRIPTA), Ekonomski fakultet Split,

### Izvor s interneta:

1. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/907770.Poslovni\\_pregovori.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/907770.Poslovni_pregovori.pdf) , pregledano 04.06.2020.
2. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/2.-predavanje.pdf> , pregledano 04.06.2020.
3. Dostupno na: [http://www.efzg.hr/UserDocsImages/TRG/ikovac//MENADZMENT%20NABAVE%20\(1\)%20\(12\).pptx](http://www.efzg.hr/UserDocsImages/TRG/ikovac//MENADZMENT%20NABAVE%20(1)%20(12).pptx) , pregledano 04.06.2020.
4. Dostupno na: [wikipedia.org/wiki/Gra%C4%91evine](http://wikipedia.org/wiki/Gra%C4%91evine) , pregledano 08.06.2020.
5. Dostupno na: [file:///C:/Users/Administrator/Downloads/ZEF2004\\_9.pdf](file:///C:/Users/Administrator/Downloads/ZEF2004_9.pdf) , pregledano 08.06.2020.
6. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/4.-predavanje.pdf> , pregledano 13.06.2020.
7. Dostupno na: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Gra%C4%91evinarstvo#Bit\\_gra%C4%91evinske\\_tehnike](https://hr.wikipedia.org/wiki/Gra%C4%91evinarstvo#Bit_gra%C4%91evinske_tehnike) , pregledano 13.06.2020.
8. Dostupno na: <https://www.dizajnetc.com/idejni-glavni-izvedbeni-projekt/> , pregledano 13.06.2020.
9. Dostupno na: <https://www.arhitekti.hr/gradjevna-cestica.aspx> , pregledano 13.06.2020.



10. Dostupno na: [http://www.propisi.hr/print.php?id=12761http://www.ig-gradnja.com/dokumenti/organizacija\\_gradjenja.pdf](http://www.propisi.hr/print.php?id=12761http://www.ig-gradnja.com/dokumenti/organizacija_gradjenja.pdf) , pregledano 04.07.2020.
11. Dostupno na: [http://www.ig-gradnja.com/dokumenti/organizacija\\_gradjenja.pdf](http://www.ig-gradnja.com/dokumenti/organizacija_gradjenja.pdf) , pregledano 04.07.2020.
12. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2019/01/Interna-skripta-9.pdf> , pregledano 04.07.2020.
13. Dostupno na: [file:///C:/Users/Administrator/Downloads/MA9\\_8\\_Brezak\\_Drustvo\\_Vjestine\\_pregovaranja%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Administrator/Downloads/MA9_8_Brezak_Drustvo_Vjestine_pregovaranja%20(3).pdf) , pregledano 05.07.2020.
14. Dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/trg/bknezevic/uod2012/uod2012p06.pdf> , pregledano 05.07.2020.
15. Dostupno na: <content/uploads/sites/393/2018/10/6.-predavanje.pdf> , pregledano 06.07.2020
16. Dostupno na: <https://www.kgs.hr/> , pregledano 11.07.2020.

### **Popis slika:**

- Slika 1 : Podjela taktika pregovaranja – str. 6
- Slika 2 : Podjela strategija pregovaranja – str. 9
- Slika 3 : Sudionici u izgradnji objekta - str. 18
- Slika 4 : Logo tvrtke KGS d.o.o. – str. 24

## **SAŽETAK**

Tema istraživanja u ovom radu predstavlja proces poslovnog pregovaranja na primjeru tvrtke KGS d.o.o. Teorijski dio opisuje definiranje osnovnih pojmova o poslovnom pregovaranju te načinu poslovanja u graditeljstvu dok empirijski dio rada definira sam proces pregovaranja s dobavljačima na primjeru odabrane tvrtke KGS d.o.o.

Glavni ciljevi rada usmjereni su na analizu upravljanja odnosima s dobavljačima te na način pregovaranja temeljem stečenih spoznaja. Kvalitete uspješnog pregovaranja jedan su od bitnijih uvjeta za postizanje ciljeva u poslovanju. Suradnici se svakodnevno susreću s raznim oblicima pregovaranja te se upravo kroz takav razgovor usavršavaju i stječu iskustvo koje čini dobrog pregovarača. Ne postoji izbor želi li se pregovarati ali se može utjecati na način pregovaranja te ujedno putem toga kupci i prodavači rješavaju konflikte te dolaze do sporazuma.

**Ključne riječi :** vještine pregovaranja, poslovno pregovaranje, kupci, dobavljači

## **SUMMARY**

Theme of research in this paper represents process of business negotiation using company KGS d.o.o. as an example. Theoretical part describes defining basic concepts about business in construction work while empiric part of this paper defines process of negotiation alone with suppliers with chosen company KGS d.o.o. as an example.

Main goals in this paper are directed on analysis of relationship management with suppliers and on the way of negotiation based on acquired cognitions. Qualities of successful negotiation are one of more important conditions of reaching goals in business. Associates meet daily with various forms of negotiation and it is through such a conversation that they improve and acquire experience that makes good negotiator. There is no choice whether to negotiate but way of negotiation can be influenced and through that buyers and sellers come to agreement.

**Key words :** negotiation skills, business negotiation, customers, suppliers.