



# Пословни и правни факултет, Београд-Младеновац

Студијски програм МАС: Индустијско економски менаџмент

Предмет: **Пословно преговарање**

Предметни наставник: **проф. др Весна Милановић**

Имејл: [vmilanovic555@gmail.com](mailto:vmilanovic555@gmail.com)





**Преговарање:**

**Појам и врсте преговарања**

**Процес преговарања**





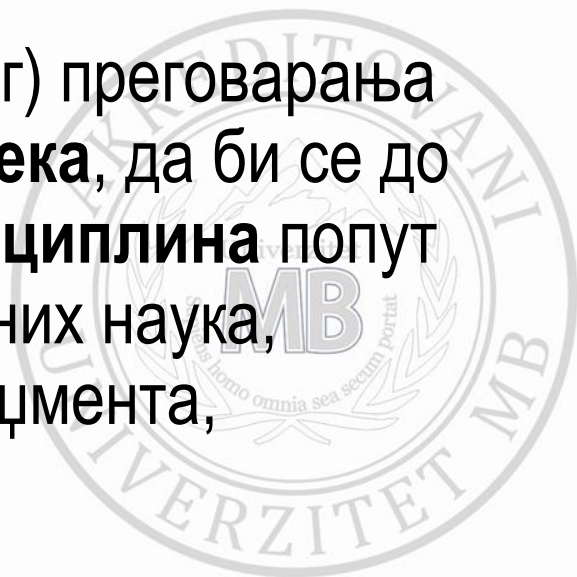
## Појам и врсте преговарања



## Појам преговарања

Порекло појма „преговарање“ и развој (пословног) преговарања у академским круговима:

- Латински корен речи „negotiatuſ“ значи „обављати посао“...
- Значајнији радови у подручју (пословног) преговарања појављују се **касних 60-их година 20 века**, да би се до данас нашло у фокусу **различитих дисциплина** попут социологије, етике, права, бихејвиоралних наука, комуникације, културе, економије, менаџмента, маркетинга...



## Појам преговарања

У процесу преговарања учествују особе на различитим преговарачким странама (по једна или више). Обе стране у процесу преговарања пристају на преговоре којим се иницијативно тежи решити проблем једне стране посредством ове друге. Друга страна увек контролише «тежњу» (жељу, потребу) прве стране.

Преговарање је добровољан и контролисан комуникацијски процес који се одвија између две или више заинтересованих преговарачких страна, и чији је циљ заједничко решавање проблема или интереса (који могу бити заједнички али и супротни), а које ће бити корисно за обе стране.

Преговарање је **структуриран процес комуникације** кроз који стране превазилазе разлике и конфликте, покушавајући да постигну споразум или уговор који је прихватљиво решење за њих. Отуда се преговарање, по правилу, завршава **договором односно споразумом**.

# Појам преговарања

Преговарање је „**основно средство да добијемо од других оно што желимо; двосмерна комуникација која има за циљ постизање споразума** кад ви и друга страна имате неке заједничке, а неке супротне интересе“ (Фишер и Јуриј, 1999 у Добријевић, 2021, 70).

„Преговарати значи тражити **споразум путем дијалога**“ (Добријевић, Зборник радова..., 2009, 197).

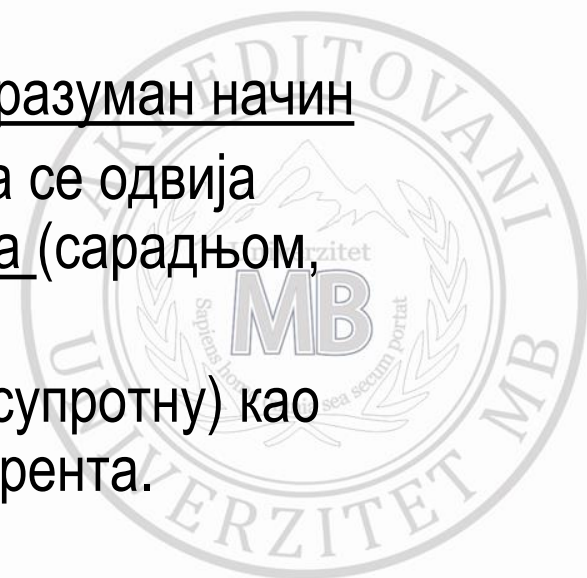
Преговарати значи **дискутовати с циљем решавања проблема.**



## Резиме

### Карактеристике преговарања су:

- предмет преговарања је неко заједничко питање заинтересованих страна
- то заједничко питање је саставни део сукоба интереса заинтересованих страна
- **сукоб интереса** се решава добровољно и на разуман начин
- решавање сукоба интереса односно проблема се одвија заједничком акцијом заинтересованих страна (сарадњом, кооперацијом)
- свака страна треба да доживљава ову другу (супротну) као партнера, а не као противника, односно конкурента.



*Резиме:*

**Елементе преговарања су:**

- преговарачке **стране**
- преговарачки **процес** односно процес структуриране комуникације између преговарачких страна у којем оне дискутују о међусобним разликама и потенцијалним решењима
- преговарачки **исход (резултат)** као циљ преговора који би требало да буде прихватљив за обе супротстављене стране.





# Врсте преговарања

Преговори се могу поделити у различите типове, и то: према циљевима, времену, међусобном односу укључених страна и потенцијалном/садашњем конфликту.

Такође, према резултатима, преговори се обично деле на:

- дистрибутивне („win-lose“) и
- интегративне („win-win“).



**Дистрибутивно (компетитивно или супарничко или конкурентско преговарање)** заснива се на:

- ставу да **добитак једне** преговарачке стране условљава **губитак друге**, да увек постоји победник и поражени (*win-lose/lose-win*);
- питању: „Ко ће добити више?“, односно приступу према којем су сви преговори у основи **борба за превласт** (заговорници, нпр. Роберт Рингер, Џим Кемп у Добријевић, 2021).

Овим преговарањем се често може доћи до добрих резултата, али се могу и трајно уништити међусобни односи између преговарача, и превидети креативни начини решавања проблема.

Може за резултат дати пат позицију у случају да се непотребно прекине преговарање које је било перспективно.



## Дистрибутивно преговарање:

Циљ преговарача (продавца, нпр.) је да у преговорима добије што већу цену, а циљ купца је, примера ради, да што мање плати.

Кључна последица дистрибутивног преговарања је **сукоб интереса** који изазива велике проблеме међу члановима преговарачког процеса.



Простор у којем се одвијају дистрибутивни преговори се дефинише кроз следеће:

- **Тачка:** означава почетак преговора; подиже се почетна цена (нпр. 100 дин.)
- **Циљна тачка:** означава најбољи резултат сваке стране (нпр. 100 односно 80 дин.)
- **Тачке отпора:** означава ограничења која свака од страна није спремна да пређе (нпр. 75 односно 110 дин.)
- **Опсег споразума:** означава скуп могућих решења између две тачке отпора.

«Претпоставимо да желимо да продамо свој мобилни телефон да бисмо га заменили за нови модел. Свакој од тачака у преговарачком простору додељујемо вредност: Наша продајна цена биће 100 € и појављује се потенцијални купац који је заинтересован за наш мобилни телефон. Представља нам контра понуду од 80 евра, јер је то његова објективна поента и најбоље решење за које размишља. Након ове понуде одлучили смо да је прихватимо јер је најнижа цена коју смо били спремни да прихватимо (тачка отпора) 75 €. Стога коначно продајемо по цени од 80 евра» (<https://sr.economy-pedia.com/11040461-distributive-negotiation>, 1.10.2022).

Супротно дистрибутивном (компетитивном), **интегративно преговарање (или кооперативно преговарање, или преговарање засновано на интересима или сарадничко преговарање)** заснива се на:

- приступу преговарању где се обе стране фокусирају на **индивидуалне циљеве али и интересе друге стране** како би нашли основу за стварање **међусобно прихватљивог договора.**

У **интегративном преговарању** пред преговарачима се налази двоструки задатак:

- створити што већу заједничку добит и
- тражити добит за себе.



## Дистрибутивно / Интегративно

Исход:	Један добија, други губи / Сви на добитку
Мотивација:	Индивидуална корист (надвладај и победи; углавном без уступака) / Заједничка и индивидуална корист (кооперативно креирање вредности)
Интереси:	Супростављени / Различити, не супротни
Односи:	Краткорочни, деструктивни / Дугорочни и краткорочни
Тема преговара:	Једна, решава се један проблем / Већи број
Компромис:	Немогућ, долази до сукоба / Могућ, постоји спремност
Решење:	Није креативно / Креативно је (интегрирај, прошири) и повећај „колач“ односно добит (попут $1+1=3$ )

## Врсте преговарања

Принципијелно преговарање

(Харвардски модел; напомена: погледати темељитије у уџбенику)

### Начела принципијелног преговарања:

- **Одвојити проблем од људи:** Заузимање позиција (позиционо преговарање) погоршава ток преговора, јер се ево људи идентификује са њиховом позицијом, па је неопходно одвојити људе од проблема или обрнуто.
- **Фокусирати се на интересе, не на позиције:** Компромис између позиција обично не доводи до споразума или уговора који ће успешно водити рачуна о потребама које су преговарачи навели да заузму те позиције.
- **Пронаћи решења која су обострано заједнички корисна:** Осмислити више алтернатива пре доношења одлуке. Под притиском је тешко доћи до оптималног решења.
- **Инсистирати да се резултат заснива на објективном стандарду (критеријуму):** Потребно је користити праведне стандарде, који су независни од мишљења било које стране. Неки од праведних начина поделе су нпр. да се стране унапред договоре о условима, па тек онда да одреде која страна шта добија.

### Принципијелно преговарање

За разлику од позиционог преговарања, метод **принципијелног преговарања** се заснива на основним интересима, опцијама које **одговарају обема странама и праведним стандардима**, и доводи до мудрог договора.

Овај метод дозвољава преговарачима да ефикасно дођу до **постепеног усклађивања мишљења**, без трансакционих трошкова држања позиција (из којих је некад тешко изаћи).

И **одвајање људи од проблема** дозвољава преговарачима емпатију при комуникацији са супротном страном, и долазак до пријатељског споразума.





## Концепти преговарања

- BATNA – најбоље доступно решење
- NTPD – најнижа/највиша тачка прихватљивог договора
- Зона преговарања, ZOPA, и тачка договора
- Давање уступака
- Стварање вредности



**\*BATNA: Како до «ДА», до договора преговором, а не предајом?**

Да би се у преговорима сложили с нечим, у потпуности зависи од тога колико нам је привлачно најбоље доступно решење - “најбоље решење договора који се може постићи у преговору” (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) тзв. **BATNA**. Преговарачи морају знати властиту BATNU (потребно је да утврде све алтернативне начине помоћу који се могу задовољити сопствени интереси и потребе у случају неуспеха у преговорима).

Преговарачи морају знати властиту BATNU, али и BATNU друге стране.

**Вредност нечије BATNE** увек се одређује према договорима који се могу постићи у текућим преговорима.



### \*BATNA

BATNA одговара на питање: «Шта би сте учинили уколико нисте у могућности да се договорите/испреговорате са својим партнером?» Другим речима, **шта би било Ваше алтернативно решење када би сте наишли на застој у преговарању?**

BATNA је Ваш **“најгори могући сценарио”!** (<https://built4u.rs/dl/BATNA.pdf>, 1.10.2022)

„BATNA се може посматрати као **моћ**, тј. колико је надмоћна Ваша позиција у преговарању и колико је моћна друга страна. Када анализирате своју и партнерову позицију при преговарању, анализирајте своју BATNU, постављањем следећих питања:

1. Колико је моћна Ваша позиција? (Која је Ваша BATNA)
2. Можете ли да побољшате своју моћ? (Ваша BATNA)
3. Колико је моћна позиција Вашег саговорника? (Пронађите његову BATNU)
4. Можете ли да ослабите његову моћ? (његова BATNA)“ (<https://built4u.rs/dl/BATNA.pdf>, 1.10.2022)



### \*NTRD – НАЈНИЖА/НАЈВИША ТАЧКА ПРИХВАТЉИВОГ ДОГОВОРА (најнижа/највиша прихватљива цена

**NTRD** је резервисана вредност до које се стиже низом уступака. Она остаје у случају да је искоришћена сва тактичка резерва (пожељно је располагати са снажном BATNOM).

**NTRD** као резервисана вредност је **доња граница** (“мање нисам могао”; “боље ишта него ништа”).

Када се у преговорима дође до нивоа резервисане вредности, може се изнети намера прекида преговора, привремено прекинути преговарање, или одустати од даљег преговарања (у случају да постоји боља алтернатива).



## \*ЗОНА ПРЕГОВАРАЊА, ЗОРА, И ТАЧКА ДОГОВОРА

**Зона преговарања** је зона између највише цене продавца и најниже цене купца. Изразито широка зона је више ризична од оних мањег опсега.

**ЗОРА** (зона могућег договора) је минимални услов за постизање споразума или уговора.

Пример:

Продавац аутомобила има резервисану цену од 4500 ЕУР (**најниже прихватљива цена**), а желео би да добије што више, нпр. 7000 ЕУР (**почетна понуда**). Купац има на располагању 5000 ЕУР (**резервна цена, највиша прихватљива цена**), одговара му аутомобил али би хтео би да плати што мање (чак и 0, нпр.).

**Распон прихватљивих цена** за продавца је од 4500 до 7000, а за купца од 0 до 5000. **Зона преговарања** је од 0 до 7000. **ЗОРА** се налази у распону од 4500 – 5000 ЕУР.

Ако купац не жели платити више од 4000, а продавац продати за не мање од 5500, неће доћи до договора.

\***ДАВАЊЕ УСТУПАКА** (напомена: видети више у уџбенику)

\***СТВАРАЊЕ ВРЕДНОСТИ** (напомена: видети више у уџбенику)





## Процес преговарања

-фокус на резултате али и на односе; мислити дугорочно и на будуће односе с партнером-



# Процес преговарања

**Преговарање као процес** је секвенцијално извршавање активности по унапред утврђеном редоследу, у којем се трансформишу улазне величине у излазне, интегришу рад људи, технологија и методологија, и користе одговарајући ресурси попут рада, времена, и средстава, а ради постизања циља.

- припрема
- реализација (изношење проблема, споразум)
- дискусија



# Процес преговарања

- Припрема за преговоре
- Размена информација – преговарање (сам процес)
- Уговарање
- Закључивање споразума односно договор
- Радње након закључивања споразума/уговора





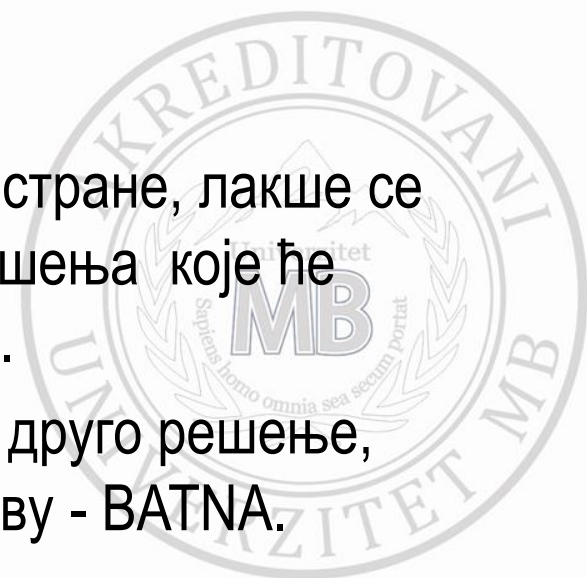
## \*ПРИПРЕМА

Сматра се да ова фаза доноси 20% успеха у преговору.

Основни задатак у овој фази је проучити и утврдити расположиве изворе информација и на основу тога утврдити сопствене потребе, жеље и могућности.

Ако се добро анализирају потребе једне и друге стране, лакше се долази до такозваног „win-win“ решења, тј. решења које ће максимално задовољити и једну и другу страну.

Уколико противник не мисли исто и намеће неко друго решење, потребно је одредити и своју најбољу алтернативу - BATNA.



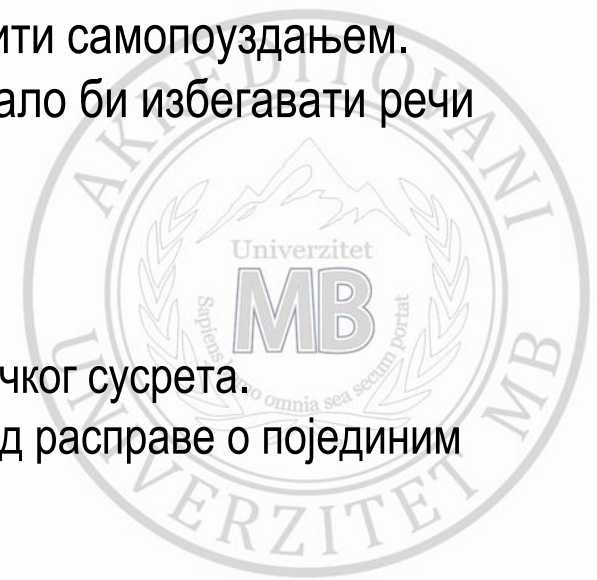
**\*САМ ПРЕГОВАРАЧКИ ПРОЦЕС**, односно сусрет у коме се тежи остваривању споразума

- **Почетак сусрета и опуштање атмосфере:**

- Неопходно је учинити све да се смањи тензија и изрази намера и жеља за успешним исходом преговора за све укључене стране приликом поздравне речи.
- Битан је први утисак.
- Препоручљиво је бити приступачан и отворен, зрачити самопоуздањем.
- Препоручљиво је мало говорити у овој фази, и требало би избегавати речи „ми”, „они”, „наш тим”, „њихов тим”.
- Препоручљиво је разменити посетнице.

- **Дневни ред:**

- Препорука је да се припреми и усклади пре преговарачког сусрета.
- Њиме треба дефинисати подручја расправе и редослед расправе о појединим тачкама, како би се спречило удаљавање од суштине
- Служи као средство за праћења напретка преговора.



## Наставак

**\*САМ ПРЕГОВАРАЧКИ ПРОЦЕС**, односно сусрет у коме се тежи остваривању споразума

- **Изношење властитих ставова и генерисање предлога**
  - Изношење ставова о разматраној тачки захтева понуду аргумената који треба да су веродостојни, валидни, законити, етични.
- **Постављање питања и праћење ситуације**
  - Препоручује се отворена и директна комуникација и активно слушање.
- **Креативност у проналажењу прихватљивих решења**
  - Међусобна расправа о разликама у становиштима, изношење аргумената, разматрање могућих повољних решења.
  - Важна компонента у преговарачком процесу је комуникација, која омогућава боље разумевање и отвара просторе за размену мишљења и за долазак до нових, креативних решења.



## Наставак

**\*САМ ПРЕГОВАРАЧКИ ПРОЦЕС**, односно сусрет у коме се тежи остваривању споразума

– **Размена уступака**

- Разговор о предметима међусобне размене и погађање око услова те размене, односно попуштање у односу на почетне услове.

Неопходно је да у процесу преговарања постоји **активно слушање**, затим **правилна интерпретација** онога што је изречено, **праћење невербалних сигнала** итд.



## \*УГОВАРАЊЕ (процес размене)

Када се преговарање посматра као добровољно договорена размена између особа које имају шта да понуде односно које желе нешто један од другог, онда је очекивано да предмет размене (валута) донесе вредност свакој страни.

Врсте валута:

- примарне валуте (новац)
- алтернативне валуте (неки други предмет размене)
- елегантне валуте (предмет размене велике вредности за примаоца, а ниске вредности за даваоца).

Валуте размене могу бити:

- материјалне (роба, новац, опрема...)
- нематеријалне (информације, знање, време, признање, услуге).



## \*ЗАКЉУЧИВАЊЕ СПОРАЗУМА/УГОВОРА:

- Преговори између држава се завршавају закључивањем споразума.
- Преговори између компанија и других пословних субјеката се завршавају закључивањем пословног уговора.

## \*РАДЊЕ НАКОН ПОСТИГНУТОГ СПОРАЗУМА

- На крају преговарачког процеса важно је поново га размотрити. Тако сами учимо како да други пут поступимо мудрије и постигнемо бољи резултат.
- Евалуација!!!



- уколико је извесно да ће се **све изгубити** у преговорима или да се нема шта добити (немају сврху за нас)
- уколико смо **временски ограничени**
- уколико можемо **поправити позицију** ако сачекамо
- уколико **нисмо спремни и немамо шта да понудимо**
- уколико **радимо са пуним капацитетом**, а купци траже снижење цена
- уколико је друга страна **неетична**
- уколико друга страна ставља **нелегалне или аморалне захтеве**

