



# Пословни и правни факултет, Београд-Младеновац

Студијски програм МАС: Индустрijско економски менаџмент

Предмет: Пословно преговарање

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

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



# Стратегије пословног преговарања; Моћ у преговарању





Стратегија је начин задовољења постављених циљева.

Стратегија преговарања је начин на који преговарачка страна постиже жељени односно постављени циљ преговора.



Пре самог преговарања, стране планирају процес преговора, те врше избор стратегије за дату ситуацију. Ово значи да се стратегија преговарања доноси у фази припреме преговора.

Преговарач треба да предвиди више сценарија и начина како се понашати у складу са сваким. Доноси се властита стратегија преговарања и заједничка стратегија преговарања.

Добро припремљена стратегија преговора је већ пола успеха преговарача.

Стратегија преговарања треба да је:

- плански донета тј. добро осмишљена,
- довољно отворена,
- флексибилна и
- прилагодљива.



Ефикасним планирањем (постављањем циља, избором стратегије, ...), преговарач повећава шансу за постизање циља (шта жели добити, а шта је спреман дати). Ако преговарач није поставио јасне циљеве, тешко да може брзо проценити предлоге, те одатле пристанак на опцију „дај шта даш“.

Након што се дефинишу интереси и циљеви пословних преговора и утврде потенцијални интереси и циљеви друге стране, стратегија се разрађује.



**Припрема стратегије** укључује дефинисање теме преговора, анализу друге стране и одређивање властитих граница и циљева.

- **Дефинисање теме/тема:** Једне или више тема (уvek је више тема код сложенијег предмета преговора, нпр. куповина компаније). Овај корак се односи на анализу оног о чему се у преговорима треба дискутовати.
- **Систематизовање проблема и одређивања сплета погађања:** На основу прикупљених података о проблему, врши се систематизација по одређеном редоследу што помаже сналажењу преговарача у преговорима.
- **Дефинисање интереса и потреба:** Дефинисана тема је подлога за дефинисање интереса у вези с њом и, сходно томе, сопствених потреба.

## Наставак - Припрема стратегије преговарања

- **Познавање граница и могућих решења:** Дефинише се „тачка отпора“ која је тачка заустављања преговора, јер наставак преговора после ње значи деградирање сопствене позиције.
- **Одређивање циљева и почетних понуда:** Одређивање циљне тачке – тачке у којој се реално може очекивати постизање договора – најбољег договора којем се страна може надати.

Lewicki i sar., 2009 u Hercigonja, 2017

## Наставак - Припрема стратегије преговарања

- **Процена страна и социјалног контекста преговарања:** Стране чине коалиције преговарача који се удружују ради победе у преговорима. Процена стране подразумева утврђивање њене уобичајене пословне праксе, обичаја, културних норми ...
- **Анализа друге стране:** Следи одређивање ресурса, могућности, потенцијала, интереса, проблема, граница, као и циљева и почетне понуде, те стратегије друге стране...
- **Приказивање идеја другој страни:** Аргументовано презентовање своје позиције другој страни, оповргавање аргумената другог преговарача сопственим противаргументима.
- **Избор протокола:** Протокол се одређује на основу свих прикупљених података о другој страни.

## Основне стратегије преговарања:

**\*Пасивно преговарање (стратегија избегавања)** се користи:

- када се потребе могу остварити без преговарања
- уколико се процењује преговарање није вредно утрошеног труда и времена
- ако је одлука о преговарању у блиској вези с пожељним, а доступним, исходима који се могу остварити ако преговори не успију
- у случајевима када преговарачи проналазе добра алтернативна решења
- када је, према процени стручњака, оно једноставније и брже
- ако су могућности које се пружају преговорима лоше, а посебно када је и алтернатива њима лоша.

## Основне стратегије преговарања:

### \*Активно преговарање:

- „win-lose“ стратегија: „ја побеђујем, ти губиш“
- „win-win“ стратегија: „ја побеђујем, ти побеђујеш“
- стратегија прилагођавања: „ја губим, ти побеђујеш“.

Прилагођавањем, преговарач пушта другу страну да победи, настојећи да оствари неки садржајни циљ и дугорочни однос с другом страном.



## Стратегије преговарања:

### - Редуковано преговарање:

- тврдо
- меко
- позиционо
- фиктивно.

### - Принципијелно односно аргументовано преговарање (преговарање по начелима успешног преговарања):

- одвајање људи од проблема
- фокус на интерес
- заједничка корист
- објективни стандарди.



## \*Стратегија «тврдог» преговарања

Циљ ове стратегије је **једнострано задовољавање потреба.**

- Привилегија је јачег преговарача
- Стил преговарања је непродуктиван (троши време, ускраћује креативност)
- Краткорочни су интереси и поверење.

Сматра се да «тврдо» преговарање почива на ставу да циљ оправдава сва средства.

Препоручује се у ситуацији одбране **доње границе прихватљивог договора.**



## Стратегија «тврдог» преговарања се користи:

- када неке ситуација иде у прилог
- када у датој ситуацији превлада пословни егоизам
- као «изговор» за насилни прекид или замрзавање односа.

## «Тврди» преговори се могу избећи:

- правовременим упозорењем друге стране да се не прихвата такав начин преговора
- предузимањем неочекиваних контра потеза (уз помоћ лукавства)
- држањем преговора под контролом.



## \*Стратегија позиционог преговарања:

Често је заступљена стратегија. Обе стране чврсто држе своје позиције. Реч је о варијанти тврдог преговарања где се гледају и бране сопствени интереси и захтеви (код тврдог се бране само властити интереси). Оваква стратегија преговарања се примењује у ситуацији преурањеног постављања захтева.

## Позиционо преговарање се може избећи:

- непризнавањем преурањених захтева пре погодног тренутка
- понудом неповољног контра решења
- започињањем са више варијанти
- тражењем алтернативе а не само инсистирањем на једном решењу
- променом неке од ставки преговора
- захтевањем паузе (да би се некад добило на времену).



## \*Стратегија «меког» преговарања:

Циљ ове стратегије је споразум и развој добрих односа (није јасно дефинисан). Ова стратегија почива на доброј намери према другој страни; разумевању друге стране. Ова стратегија не затвара могућност дугорочне сарадње, и користи се када се жели изградити бољи и квалитетнији пословни однос.

Ова стратегија **се користи** у ситуацији када је једна од страна у лошијем преговарачком положају.

**Карактеристично** је да се овом стратегијом недовољно заступају властити интереси, а да се исувише толеришу туђи интереси, односно потребе друге стране, па се тако избегавају спорне теме, и оне које би изазвале отпор (мека стратегија – сусретљивост, «излажење у сусрет» потребама друге стране).

«Меко» преговарање се може избећи тако што:

- не треба се одмах повући, већ сачекати да друга страна прва попусти
- не треба одмах дати уступак при првом отпору друге стране, већ се одупрети пристиску друге стране
- не треба прихватити одмах понуђено, већ тражити више
- не откривати се потпуно, већ бити притајен
- не треба предупредјивати потенцијално неслагање, већ дозволити да се исто «захукта».



## \*Стратегија фиктивног преговарања

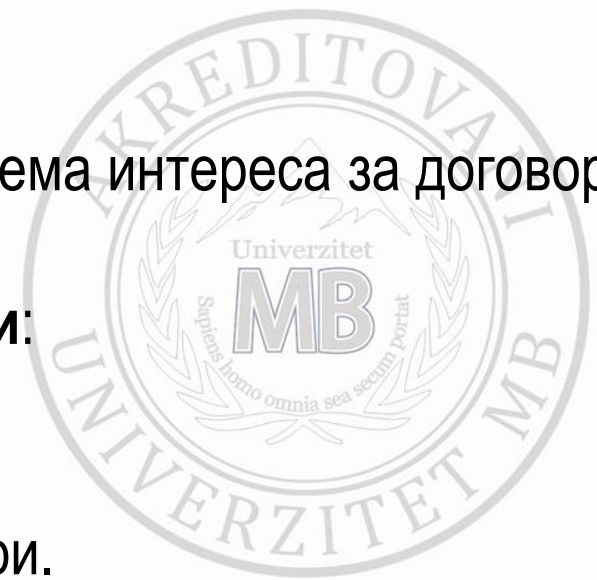
Циљ овог преговарања је избегавање споразума применом одређених тактика као што су:

- одлагање сусрета или стављање друге стране у позицију приправности
- непродуктивно трошење времена, чиме се изазивају трошкови
- опширност и удаљавање од теме и конкретних питања
- давање општих и нејасних услова...

Ово преговарање не води развоју односа, чиме и нема интереса за договор и заједничко решење.

Стратегија фиктивног преговарања се може **избећи**:

- сталном контролом друге стране
- коришћењем BATNA, NTPD...
- довођењем друге стране у ситуацију да се отвори.



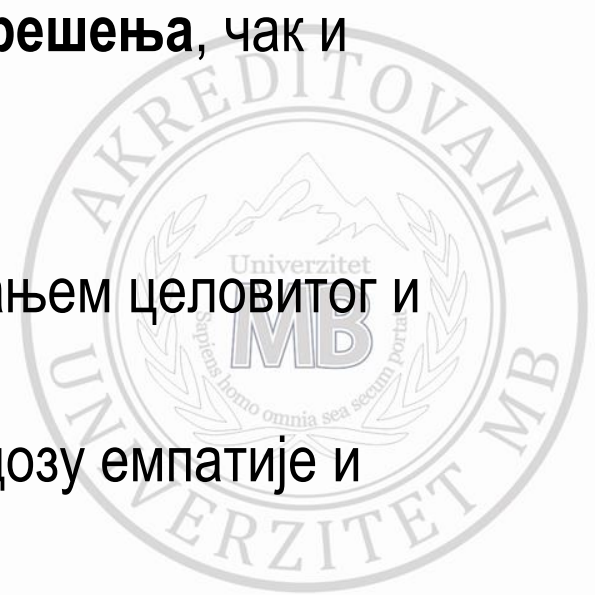
## \*Стратегија принципијелног преговарања («win-win» стратегија)

Стратегија принципијелног преговарања је најбољи могући начин решавања конфликта у преговарачком процесу односно почива на **заједничком решењу уз квалитетан споразум и минимално трошење ресурса** (видети Презентацију 2, такође).

Ово преговарање подразумева **најшира могућа решења**, чак и неочекивана, уколико су заједничка.

Циљ овог преговарања је **развој односа**, постизањем целовитог и пословног и људског односа.

Фокус преговарача је на решавању проблема уз дозу емпатије и асертивности.



### \*Стратегија деструктивног преговарања

У овом типу преговора **обе стране настоје да победе**, па чак и ако постоји опасност да обе изгубе без обзира на евентуалну формалну победу. **Реч је о победи по сваку цену, што значи да обе стране губе.**

Понекад се тежи «повређивању» друге стране, с циљем доказивања да смо у праву, «истеривања» свог мишљења и победе по сваку цену.



## \*Стратегија преговарања са додатом вредношћу (AVN - *Added Value Negotiations*)

Након што се разјасне одговарајући интереси обе преговарачке стране, следи тражење задовољавајућих опција.

У вези с тим, поступци се усредсређују на **потрагу за уравнотеженим поравнањима додавањем вредности**, при чему се, уколико је могуће, елиминишу уступци (дакле никако «само и искључиво» коришћење уступака).



## \*Е-преговорање

Реч је о преговарачким процесима заснованим на информационо-комуникационим технологијама.

Скривене опасности од овог типа преговарања су у постојању метаподатака и немогућности праћења сигнала невербалне комуникације.

Више о овоме: погледати интернет материјале



Резиме - Основне стратегије преговарања су:

- **Решавање проблема:**
  - доводи до најбољих резултата,
  - предуслов за ову стратегију је да постоји потенцијал за интегративно решавање проблема.
- **Борба за превласт:**
  - позиционо преговарање или надметање, односно дистрибутивно преговарање,
  - прелази на крају у стратегију решавања проблема.
- **Попуштање:**
  - код мање важних питања или ургентних питања,
  - није добра стратегија ако обе стране попуштају.
- **Нечињење:**
  - избегавање преговора,
  - пребацивање пристиска недостатка времена на другу страну.

