



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



Стратегије пословног преговарања; Моћ у преговарању



Тактике су активности које преговарач спроводи да би остварио своје циљеве у складу са дефинисаном стратегијом.

Могу бити:

- вербалне и
- невербалне.

Могу се посматрати као:

- тактике кооперативног (интегративног) преговарања (приближавање) – женски начин преговарања, и
- тактике компетитивног (дистрибутивног) преговарања (заstraшивање) – мушки начин преговарања.

Специфичне су по фазама процеса преговарања и за сваки тип.

******Тактике могу помоћи зближавању преговарача и побољшавању односа, али уједно могу да обесхрабре или чак разљуते другу страну.

Приликом избора преговарачких тактика преговарач полази од изабране стратегије преговарања, и предвиђених тактика друге преговарачке стране.

Основне преговарачке тактике су:

- решавање проблема,
- размена информација,
- метод покушаја и погрешака,
- погодба,
- расправа,
- блефирање и наглашавање моћи (Gosselin, 2007 у Добријевић, 2021).



Тактике преговарања:

**Решавање проблема:*

- овом тактиком се ставља до знања другој страни да се тежи сарадњи (иако се не примењује стратегија «решавања проблема»), а не стицању конкурентске предности.

**Размена информација:*

- део је решавања проблема
- служи уверавању друге стране о законитостима, праведности или чињеницама.



Тактике преговарања

Наставак: Тактике преговарања

**Метода покушаја и погрешака:*

- преговарач даје једну по једну понуду и тако схвата шта је другој страни прихватљиво, а шта није.

**Погодба:*

- давање уступка за уступак.

**Расправа:*

- уверавање друге стране да је преговарач у праву.

**Блефирање*

**Наглашавање моћи:*

- одраз принуде над другом страном.



СТРАТЕГИЈА

ИНТЕГРАТИВНО

ДИСТРИБУТИВНО

ФАЗА

почетна фаза

Постављање опште
климе преговора и
распореда рада

-заједнички интереси

-притисак помоћу
рокова

успостављање процеса

-отвореност

-напади на личност

давање почетних понуда и
одговарање на њих

-ограничавање ауторитета
-распоред седења тима
-објективни критеријуми

-добар/лош прегов.
-правила
-псовање
-захтеви о којима се
не може преговарати

ФАЗА

ИНТЕГРАТИВНО

ДИСТРИБУТИВНО

уговарање

разликовање између жеља
и потреба

-стварање емпатије

-блефирање

идентификација алтернативних
опција

-проширивање могућ. за зај. добитак

-подели па овладај

усклађивање опција према
потребама

-уступци

-стрпљење/упорност

-упозорења, не претње

-подела разлика

-изненађења

-ултиматуми/претње

ФАЗА

ИНТЕГРАТИВНО

ДИСТРИБУТИВНО

постизање споразума

уговарање и
постизање
споразума

-пауза ради договора с тимом

-раст ауторитета

комуникација и
имплементирање
споразума

-промена ритма
-договор
-резимирање

-рокови
-последња понуда
-подела разлика

(Gosselin, 2007 u Hercigonja 2017, 24; и Добријевић, 2021, 201)

Што преговарач има већу моћ и што му је важније неко питање користи се **дистрибутивна стратегија**.

Заузимање позиције:

- да ли почетна понуда треба да буде претерана или умерена?
- да ли ће преговарач бити компетитиван или спреман на уступке?

Тактике преговарања код дистрибутивног (компетитивног) преговарања - ресурси су ограничени, а обе стране теже максимализацији свог дела.

Главни тактички задаци дистрибутивног преговарања:

- ***Процена циљева, крајње прихватљиве суме и трошкова прекида преговора друге стране:***
 - тешко да ће ове информације бити тако лако пласиране.
- ***Управљање утиском друге стране о циљевима, крајње прихватљивој суми – цени и трошковима прекида преговора:***
 - пажљиво чување информација, и што веће «извлачење» информација од друге стране
 - изнети (селектоване) чињенице – оне које подржавају њихову тачку гледишта или
 - изнети трошкове и ризике у случају примене предлога друге стране.

(Добријевић, 2021)

Главни тактички задаци дистрибутивног преговарања:

- **Модификовање перцепције друге стране о сопственим циљевима, крајње прихватљивој суми – цени и трошковима прекида преговора:**
 - изнети логичко објашњење негативних последица њиховог предлога, предлога друге стране
 - скривање информација.
- **Манипулисање стварним трошковима одлагања или прекида преговора**
 - планирати акцију која ће пореметити преговоре
 - укључити трећу страну
 - одуговлачити.



Главне тактике дистрибутивног преговарања:

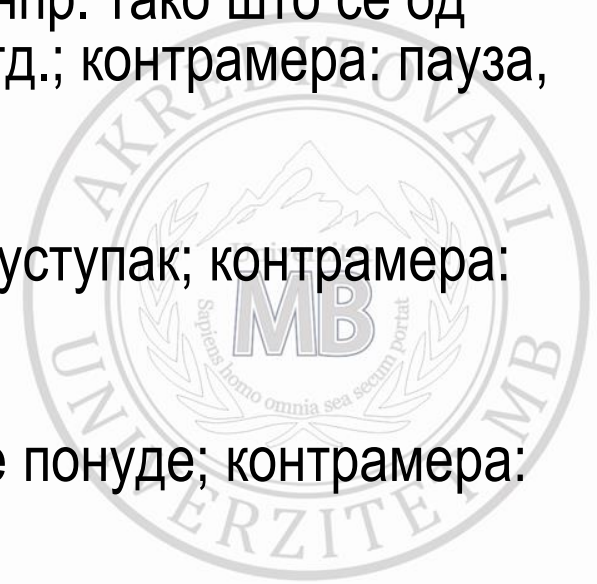
***Ескалација ауторитета** – увођење друге особе у преговоре; контраакција или мера је унапред одређење доносиоца одлука.

***Блефирање, лагање** – контрамера: изношење објективних критеријума.

***Тзв. брање трешања** – води сукобу добављача нпр. тако што се од једног прихвата цена, од другог услови испоруке итд.; контрамера: пауза, одбијање.

***Довођење у теснац, шкрипац** – тражи се хитан уступак; контрамера: одбијање, тражење нових опција.

***Постављање рокова** – временско ограничавање понуде; контрамера: одбити, увести нове опције.



Наставак: Главне тактике дистрибутивног преговарања:

***Пат позиција** – незавидна позиција преговарача чак и према својој компанији; контрамера: стрпљење, пауза, промена преговарача, тражење заједничких интереса.

***Подели на владај** – укључивање више преговарача који склапају мање послове са истом организацијом, који утичу једни на друге да се да више мањих уступака; контрамера: планирање и координација свих чланова тима.

***Емотивни испади** – контрамера: пауза, прекид, игнорисање.

***Обраћање вишем ауторитету супротне стране** – контрамера: одређивање ауторитета, промена преговарача.

Наставак: Главне тактике дистрибутивног преговарања:

***Довођење пред свршен чин** – контрамера: пауза ...

***Ниподаштавање новца** – контрамера: тражење додатних објашњења, обрачун укупног попушта на читаву количину, нпр.

***Захтеви о којима се не преговора** – контрамера: пауза, неформални преговори.

***Усидрење** – установљавање референтне тачке према којој преговори треба да се воде и којој треба да се прилагоде.

***Контраусидрење** – одупирање усидрењу; контрамера: изложити објективне информације и дати своју понуду.

• (Добријевић, 2021)

Завршне тактике дистрибутивног преговарања:

*Дати алтернативе

- које су скоро исте вредности, али људи воле да бирају.

*Понашање као да је договор постигнут односно продаја обављена, нпр.

*Подела разлике

- преговарачи се «нађу» на средини, јер су изгубили доста времена.

*Дати «бомбастичну» понуду

- **њен рок** је кратак рок, па друга страна не разматра друге алтернативе, јер нема времена.

*Заслађивачи

- дају се специјални уступци за крај.

*Ултиматум

- давање последње понуде.



Неугодне тактике:

- Намерна превара
- Психолошки рат
- Тактике пристиска



(Fisher et al., 1999 и Добријевић, 2021)

Прљаве тактике за неприпремљене преговараче:
(носе ризик лоше репутације)

*** „Добар полицајац / лош полицајац“:**

први преговарач даје неповољну понуду, бива непристојан, прети, непопустљив, а потом долази други преговарач који је добар „полицајац“ и разговара коректно док се овај први не врати (у међувремену је изашао из просторије) како би се дошло до погодбе.

(Lewicki et al., 2006 и Добријевић, 2021)

Према другим ауторима говори се о техници преговарања:

****Добар момак / лош момак:***

Ово је техника завођења друге стране у заблуду. Спада у групу „прљавих“ техника (тактика) преговарања. У пракси је веома позната посебно уколико једна страна жели добити уступак, и уводи неку трећу страну која игра улогу «лошег момка», који је непријатељски расположен, који се ни с чим у процесу преговора не слаже, или с друге стране, поставља неумерено комплексне захтеве. Истовремено, преговарач игра улогу «доброг момка» (приступачне стране) која је спремна на сарадњу и разумевање друге стране.

Остављањем утиска доброг момка, прави се притисак с циљем избегавања потпуног сучељавања страна.

(Locker i sur., 2009 u Hercigonja, 2017, 19).

Прљаве тактике за неприпремљене преговараче:

* „Висока / ниска лопта“

У старту се нуди „смешно“ ниска или висока понуда (цена, нпр.) што другу страну наведе на преиспитивање ставова и приближавање својој крајње прихватљивој цени.

* „Бабарога“

Преговарач се претвара да му је неко мање важно питање јако важно, па га касније мења у уступцима за неко важније.

(Lewicki et al., 2006 и Добријевић, 2021)



Прљаве тактике за неприпремљене преговараче:

*„Залогај“

На крају преговора се захтева укључивање неког питања које није довољно важно, али јесте толико да изнервира другу страну.

(Lewicki et al., 2006 и Добријевић, 2021)

Други аутори наводе као тактику грицкање нагодбе

**Грицкање нагодбе:*

На самом завршетку преговора (у посљедњи час), када је договор већ склопљен, једна преговарачка страна има додатни захтев, уверена да тај захтев неће нарушити већ склопљен договор. Тако углавном и буде.

Тактичка метода „грицкање нагодбе“ је добра метода, јер углавном друга страна тешко одбија овакав захтев, а нарочито ако је задовољна с договором. Међутим, метода „грицкање нагодбе“ може довести до нарушавања исхода преговора (одустајања или прекида).

Прљаве тактике за неприпремљене преговараче:

* „Кукавица“

Кукавица блефира и прети!

* „Застрашивање“

Застрашивање се постиже љутњом, изазивањем осећаја кривице, позивањем на законитост.

* „Агресивно понашање“

Заснива се на тражењу нових уступака, инсистирању на најбољој понуди у почетку.

* „Засипање“

Остварује се пласирањем великог броја информација, коришћењем високостручних израза.



Према другим ауторима неке од познатих техника (тактика) преговарања су:

****Незаинтересовани продавац или купац***

Једна од страна игра улогу незаинтересоване стране за предмет уговора што овој другој ствара додатни притисак. Друга страна тежи да добровољно другу страну: нуди јој више опција и уступака који би користили незаинтересованој страни.

****Пробни балон***

Овом техником је могуће преиспитати интересе, реакције и начин размишљања друге стране. То се чини изношењем једноставног предлога с намером да се преиспита друга страна.

****Последња понуда***

Њом се ставља супротна преговарачка страна у пат позицију, те она, због немогућности избора, углавном прихвата понуду. Слична је техници «грицкања погодбе» - постоји ризик прекида преговора. (Locker i sur., 2009 u Hercigonja, 2017)

Тактике позиционог преговарања

- тражити више да би се добило колико треба
- непродуктивно трошење времена
- „казна за неупућене”
- „провокација”
- „друга рунда”
- „осигурање”
- „монопол”
- „одбацивање”.



Тактике интегративног преговарања

- Одређивање дневног реда
- Одређивање ауторитета
- Балансирање
- Заједничко креативно размишљање
- Повезивање валута
- Пауза ради договора са члановима тима
- Промена ритма
- Време за размишљање о понуди
- Рекапитулација
- Распоред чланова тима
- естирање позиције друге стране
- Потенцијално напуштање преговора
- Упозорење уместо претње
- Предлагање нових опција
- Одређивање граница

(Gosselin, 2007 у Добријевић, 2021)

Тактике интегративног преговарања

- Технике чувања образа
 - Мењање споразума
 - Објективни критеријуми
 - Неформални разговори
 - Стрпљење
 - Периодична провера споразума
 - Отворено «не»
 - Градирање приоритета
 - Изоловање проблема
 - Замена преговарача другим чланом тима
 - Склапање посла
 - Колумбо
 - Заједнички интереси
 - Уступци
 - Преобраћање друге стране
 - Откривање информација
 - Стварање додатне заједничке користи
- (Gosselin, 2007 у Добријевућ, 2021)

Моћ је могућност да се утиче на другу страну током преговора.

Фактори моћи у преговарању:

- Ресурси – материјални и нематеријални
- Вештине управљања ресурсима
- Дистинктивна предност.

Извор моћи:

- Материјални
- Нематеријални

Моћ:

- Позициона
- Лична
- Техничка.



Стратегије јачања преговарачке моћи

- ***Подршка** кроз однос зависности.
- ***Самосталност** кроз успостављање личне самосталности и НЕОВИСНОСТИ.
- ***Наметање** кроз наметљиво понашање.
- ***Заједништво** кроз стварање савеза...



Тактике јачања преговарачке моћи

- ***Изграђивање односа** с јаком трећом страном која се може укључити у преговоре и јачати моћ.
- ***Друга решења ван преговарачког стола** попут алтернативе с трећом страном која се износи пред другом страном чиме се јача моћ.
- ***Привлачење пажње** у ситуацији када се „омаловажава“ друга страна, па се у преговоре шаље менаџмент нижег нивоа.
- ***Преузимање иницијативе** у односу с другим.

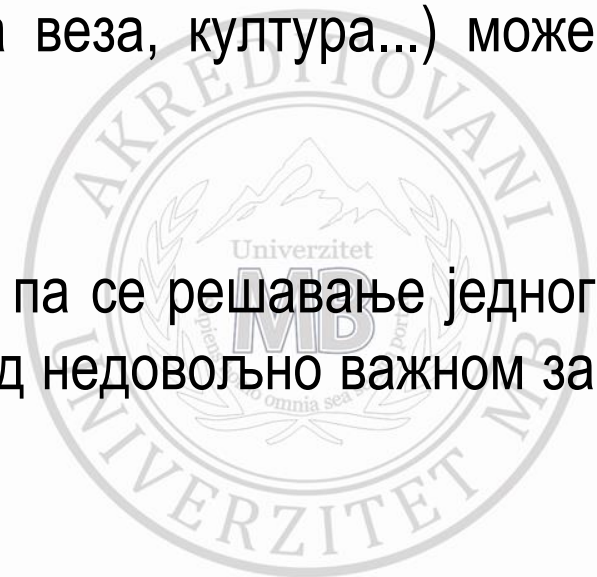


Наставак: Тактике јачања преговарачке моћи

***„Подели па владај“** подразумева начин повећања моћи тако што се уоче и користе поделе на другој – јачој страни (јача страна има много односа, интереса о којима мора да води рачуна).

***Изградња мостова** (нпр. заједничка историјска веза, култура...) може подржати бољи однос слабије стране са јачом.

***Повезивање** више захтева или питања у један, па се решавање једног проблема условљава решавањем другог, наизглед недовољно важном за другу страну да би се уврстио у дневни ред.



Моћ : утицај

Моћ је потенцијални утицај, утицај је употребљена моћ!!!

Моћ : Убеђивање

Убеђивање је способност промене уверења, ставова, веровања кроз утицај на мисли.

