

# POSLOVNO PREGOVARANJE

- beleške -

*prema*

*Džezveld V. Salakjuz,*  
*SVETSKI PREGOVARA*

*(sklapanje, vo enje i popravljanje poslova u svetu  
u dvadeset prvom veku)*

# POSLOVNO PREGOVARANJE

Pregovaranje, posebno ono poslovno je veština kojoj se uvek u i i predstavlja komunikacijski proces sa ciljem racionalnog rešavanja problema ili sukoba interesa između dveju ili više strana. Uvek se može postaviti pitanje, da li pregovaramo na zadovoljavajućem nivou, odnosno da li to dobro činimo?

Mnogi stručnjaci tvrde da uspešne rezultate pregovora postižu oni ljudi koji poseduju znanja, veštine i lične karakteristike koje su neophodne za pregovaranje, ali oni koji imaju razrađen plan pregovora. Imaju i ovo u vidu, svako ko teži da postigne dobre rezultate u pregovaračkom procesu mora biti upoznat sa celokupnim procesom pregovaranja, odnosno sa temeljnim naletima tog procesa.

Pregovaranje je sastavni deo našeg postojanja. U stvari nemoguće je ne pregovarati. Na jedan ili drugi način uvek smo u nekim od tipova komunikacije, odnosno razmene mišljenja koje se može okarakterisati kao pregovaranje. Šta je pregovaranje?

Pregovaranje je proces koji obuhvata prevazilaženje razlika (po etničkoj poziciji strana u poslovnim pregovorima) u cilju postizanja međusobne saglasnosti. Pregovaranje je postizanje ciljeva koje smo postavili.

Pregovori predstavljaju proces u koji su uključene dve ili više strana koje teže postizanju sporazuma ili rešavanja problema. Način njihovog postizanja putem kojeg dve ili više osoba nastoje da unaprede svoje pojedinačne interese zajedničkim delovanjem.

### ***Elementi pregovaranja:***

- MINIMUM DVE STRANE
  - SUKOB INTERESA
  - DOBROVOLJNOST
- MATERIJALNI ASPEKT
- PSIHOLOŠKI ASPEKT
  - “CENKANJE”

### ***Tri modela pregovaranja***

#### **Model 1: Pregovori kao nagodba**

Za mnoge rukovodiocce postupak pregovora je zapravo nagodba odnosno dolazak do dogovora negde izme u njihove po etne ponude i ponude druge strane. Pri zapo injanju pregovora, obe strane su normalno odredile, ali ne i otkrile, ta ku preko koje ne e pristati da ide zarad postizanja dogovora. U pregovorima Modela 1, dve strane, dolaze do dogovora nizom ustupaka sve dok ne postignu rešenje koje je obema prihvatljivo. Ovo je tržišni na in pregovaranja.

#### **Model 2: Pregovori kao nadmo**

Za neke rukovodiocce, ugovaranje posla je borba, na in da se stekne nadmo nad poslovnim protivnikom. Kod ovog pristupa pregovorima jedna strana osmisli posao i, koriste i razne igre mo i i prljave trikove, pokušava da prisili drugu stranu da ga prihvati. Osnovna razlika izme u Modela 1 i Modela 2 je gruba taktika koju koristi jedna od strana u modelu 2. Dok se Model 1 vodi dogovornim merilom ili vrednoš u, Model 2 vodi mo .

#### **Model 3: Pregovori kao rešavanje problema**

Tre i pristup pregovaranju vodi ovaj postupak ne kao nagodbu ili borbu ve kao vežbu u rešavanju problema. Kod Modela 3, pregovara i vide kao svoj zadatak rešavanje zajedni kog problema. Oni vide pregovore kao postupak u kojem svako može da dobije. U ovom obliku pregovaranja koje se obi no naziva spajaju a pogodba, u esnici smatraju da imaju uskladive ciljeve. Umesto da se bore oko deljenja fiksnog dela, oni traže na in da taj deo pove aju tako da obe strane mogu da u što ve oj meri zadovolje svoje interese. Rešavanje zajedni kog problema je model pregovara kog postupka koji se naziva „pobeda-pobeda“. Svi pregovori pregovori imaju i nadmeta ka i sara iva ka stanovišta. Dok Model 1 i 2 naglašavaju nadmeta ka stanovišta pregovora, Model 3 se usredsre uje na saradnju.

***Sušтина i cilj pregovaranja*** - *Uspešno dogovoren posao, ili saradnja.* To podrazumeva, da su dve ili više strana u pregovorima zadovoljne krajnjim ishodom. Zbog krajnjeg ishoda i posledica koje proizvodi, *poslovno pregovaranje i ugovor* kao rezultat pregovaranja, mogu bitno odrediti: sudbinu firme, uspešnost njenog poslovanja i dalji opstanak

## ***Osnovni pristupi pregovaranju***

Postoje dva opšta pristupa pregovaranju:

1. Pozicioni ili distributivni i
2. Principijelni ili integrativni.

**Pozicioni ili distributivni** - U osnovi ovog pristupa je to da svaka strana teži da maksimizira sopstvene koristi. Međutim rezultat je igra sa nultom sumom. Početni predlog svakog pregovarača je njegova idealna pozicija. Svaki pregovarač takođe ima i konačnu ili krajnju tačku u pregovorima, koja označava najniži prihvatljiv ishod pregovora. Ako izmeđuju početne tačke jednog pregovarača i konačne tačke drugog pregovarača nema preklapanja, neće biti ni pregovora.

Pregovarači se nadmeću oko toga kako će biti raspodeljena neka fiksna vrednost. Ključno pitanje koja se postavlja u distributivnim pregovorima koja će strane dobiti veći u vrednost. Primeri za distributivno pregovaranje su:

- a) Prodaja automobila. ne postoji odnos između kupca i prodavca. Jedino što je bitno jeste cena. Obe strane žele najbolju pogodbu i svaki dobitak jedne strane predstavlja gubitak za drugu stranu.
- b) Pregovori o ceni nekretnine. Prodavci znaju da će svaki iznos za koji spuste cenu izaći iz njihovog džepa i obrnuto.

Distributivni pregovori često imaju samo jednu temu – novac. Cilj pregovarača je da pregovorima postigne što veću cenu; cilj kupca je da ostvari što nižu cenu. Prodavac i kupac se nadmeću da ostvare što više za svoju stranu, a mogu i rezultati pregovora ograničeni su najmanjim iznosom koji je prodavac spreman da prihvati i najveći iznosom koji kupac spreman da plati. U distributivnim pregovorima nemoguće je praviti kompromise na osnovu različitih preferencija. Pošto se pregovara samo o jednoj stavki, nešto što jedna strana visoko vrednuje ne može da se razmeni za nešto drugo što visoko vrednuje druga strana. Prostor za dogovor je ograničen, odnosno sužen je manevarski prostor za pronalaženje kreativnih rešenja ili proširi opseg pregovora.

**Principijelni pregovori ili integrativni** - Principijelno pregovaranje je bazirano na ideji da ciljevi pregovarača nisu obavezno nekompatibilni. Traga se za rešenjem koje bi bilo u interesu obe strane. Pokušaj da se odvoje pitanja i argumenti od ličnosti koje su uključene u pregovore. Win-win rešenje. Integrativni pregovori predstavljaju pregovore pregovarača i nastoje da ostvare maksimalnu korist, odnosno da bi postigli sporazum koji odgovara interesima obeju strana. Ovakvi pregovori dovode do situacije kada su obe strane na dobitku.

U poslovnom svetu integrativni pregovori se obično odvijaju u sledećim situacijama:

- a) Kada se dogovora o uslovima složenog, dugoročnog partnerstva ili druge vrste saradnje.
- b) Kada dogovor definiše mnoge finansijske i nefinansijske uslove.
- c) Između kolega nadređenih i podređenih u cilju dugoročnog interesa da druga strana bude zadovoljna.

**VIŠESTRANI PREGOVORI** - U poslovnim i profesionalnim pregovorima esto u estvuju više od dve strane i uglavnom više od dvoje ljudi. Tokom ovih pregovora pregovara ke strane mogu formirati koalicije ili saveze i da uti u na proces i ishod pregovora. Koalicije kao takve imaju ve u mo nego pojedina ni pregovara i. Postoje najmanje dve vrste koalicija:

*Prirodne koalicije.* Takve koalicije sklapaju saveznici koji imaju dosta zajedni kih interesa. na primer, državna agencija za zaštitu životne sredine i gra anski pokret za o uvanje prirode imaju iste osnovne ciljeve i esto sara uju da bi blokirali razvojne inicijative, ak i kada se nisu eksplicitno dogovorili o takvoj saradnji.

*Koalicije okupljene oko jednog zajedni kog interesa.* Koalicija predstavlja savez razli itih entiteta ili pojedinaca koji se udružuju da bi ostvarili zajedni ki cilj. Takve koalicije nastaju kada se pregovara i koji imaju razli ite stavove o ostalim temama ujedine da bi nešto ostvarili ili spre ili i to esto iz razli itih razloga. Te grupe imaju razli ite na ine da sakupe koaliciju.

*Na primer,  
sindikata i ekološki pokret mogu da napreve koaliciju da bi spre ili gra evinsku firmu,  
koja ima loš odnos prema sindikatima da izgradi tržišni centar u pošumljenoj oblasti.*

Prirodnu koaliciju je teško pomeriti, zato što su njeni članovi blisko povezani; me utim, koalicija oko okupljena oko jednog zajedni kog interesa je ranjiva. Pošto su se članovi takve koalicije okupili iz razli itih razloga, esto je mogu e ispuniti zahteve jedne strane, a drugu stranu ostaviti bez partnera.

### ***Faze pregovara kog postupka***

Postoje tri osnovne faze : pretpregovaranje, osmišljavanje i obrada pojedinosti.

**1. Pretpregovaranje.** U prvoje fazi, u esnici odre uju da li uopšte žele da pregovaraju i ako žele, o emu e da pri aju i kako, kada i gde e to da urade. Veliki deo pretpregovaranja se može odvijati preko telefona, pisama i faksa, ak i pre nego što zainteresovane strane sednu za sto, što može da se nastavi i nakon mnogo susreta. Sakupljanje podataka i nastojanje strana da proceni onu drugu su osnov pretpregovara ke faze. Ona se završava kada obe strane donesu odluku da pregovaraju oko posla ili kada jedna strana obavesti drugu, posredno ili neposredno, da ne želi da nastavi razgovore.

**2. Osmišljavanje.** U drugoj fazi, strane nastoje da do u do sporazuma u vezi osnovnih pojmova ili stavki na osnovu kojih e da izgrade posao. Nastoje da uspostave osnovna na ela kojima e se voditi u budu im odnosima. Faza pregovora koja se bavi osmišljavanjem pojmova se odlikuje utvr ivanjem interesa strana u pregovorima, iznošenjem pregloga i protiv-predloga kao i istraživanjem mogu ih rešenja.

**3. Obrada pojedinosti.** Poslednja faza je posve ena razradi pojedinosti i primeni dogovorenih rešenja. Ova faza se izuzetno oslanja na tehni ku stru nost kako bi se predvidele mogu e poteško e u primeni dogovorenog. Ovde pregovara i shvataju puno zna enje stare narodne izreke „avo je u pojedinostima“.

## ***Na in pregovaranja***

Pregovarati se može “ licem u lice” i elektronskim putem. U zavisnosti od broja pregovara a razlikujemo dve vrste pregovaranja individualno i timsko. U individualnim pregovorima u estvuju dvoje pregovara a. Pregovori, po pravilu, traju kra e a odluke se donose brže.

Timsko pregovaranje uklju uje više u esnika, pregovori traju duže, a i sam proces donošenja odluka je sporiji .Timsko pregovaranje, ma koliko izgledalo komplikovanije, ima i jednu bitnu prednost u odnosu na individualno :

- detalji se brižljivije analiziraju,
- više u esnika u estvuje u definisanju kona ne odluke,
- mogu nost da se u ini propust je manja,i teret pregovaranja se ravnomernije raspore uje, pa je i koncentracija pregovara a ve a.

## ***Faktori mo i u pregovaranju***

1. priroda i vrsta raspoloživih informacija, 2. prisustvo konstitutivnih odbora i njihova podrška,
3. vreme i rokovi, 4. alternative u postizanju predloženog sporazuma
- i 5. li ne osobine pregovara a.

**Informacije.** Pregovara i treba da pribave informacije o svom partneru, o njegovim ciljevima, stilu, reputaciji itd. U svakoj interakciji, naro ito takmi arskoj, što više saznamo o suparniku, bolje emo predvideti kako e se ponašati.

**Konstitutivni odbor i organizaciona podrška.** igraju dve važne uloge u pregovaranju. Prvo, pomažu nam da definišemo naše ciljeve, govore nam šta je prihvatljivo ili ne u smislu po etne ponude, cilja i krajnje svrhe. Drugo, konstitutivni odbori nas ocenjuju kada se vratimo sa pregovora. Sude o nama na osnovu onoga što smo postigli, pa nas prema tome nagra uju ili kažnjavaju.

**Pritisak vremena i rokova.** Pregovaranje je u osnovi vremenski ograni ena aktivnost. To zna i da ve ina ustupaka se pravi pri isteku roka za pregovore

**Opcije do sporazuma.** Ako imamo dobru opciju, onda ne emo imati ikakvo ose anje o ajanja; ako posao propadne uvek imamo mogu nost da se vratimo na tu ideju.

**Li na mo .** Pregovara i imaju i odre ene li ne kvalitete koji ih mogu u initi mo nijim. Oni uklju uju:

**Ubedljivost.**-Dobro logi no razmišljanje, dobre komunikacijske veštine (kontakt o ima, jasan glas) i jaka *li na* posve enost ciljevima doprinosi ubedljivosti

**Postojanost.**-Postojanost pomaže dobrim pregovara ima da otkriju da ima mnogo možda, mogu e ili zavisi od, iza prvog ne.

**Integritet i karakter.**-. Ako su naš karakter i motivacija sumnjivi, ljudi e odbijati da pregovaraju sa nama jer se plaše da ne budu izigrani ili nisu sigurni da emo ispuniti obaveze

## ***Stilovi u pregovaranju***

Mogu biti: slušalac, stvaralac, aktivista, mislilac ... a zavisi od toga koje osobine prevlađuju kod pojedinca u procesu pregovaranja.

Karakteristike različitih pregovaračkih stilova možemo opisati uzimajući u obzir dve osnovne dimenzije:

- prva, predstavlja orijentisanost na ljude ili orijentisanost na zadatke i
- druga, lako ili teško uspostavljanje komunikacije sa drugima

**Slušaoci** - osobe koje su orijentisane na ljude i veoma cene odnose sa ljudima. Često počinju pregovore razgovorom na opšte društvene teme. Oni žele da govore o problemima i da vas bolje upoznaju kao osobu. Za njih je pregovaranje koje gradi poverenje i međusobno razumevanje, mnogo više od posla. Ne vole da govore javno. Oni mogu biti i vrlo spori u procesu donošenja odluka, ali su poverljivi, optimistični i posvećeni rezultatu koji će biti dobar za obe strane. Ne vole preuzimanje rizika i vole sigurnost u poslu. U pregovaranju, slušaoci se trude da zadovolje obe strane.

**Stvaraoci** - Oni ne prežu od prekidanja pregovora i zbijanja šale. Vole da budu priznati, da pričaju pred publikom, bez obzira što možda nemaju pojma o temi. Nekada se ne mogu zaustaviti. Mogu biti impulsivni i doneti odluku napravo. Kako im i ime kaže, vrlo su kreativni.

**Aktivisti** - Praktični, sigurni u sebe, takmičarski raspoloženi i kompetentni. Odlično rešavaju probleme i na sebe preuzimaju najveći rizik i odgovornost. Na drugoj strani mogu biti arogantni, dominantni, nepoverljivi, nametljivi, pravi ulični borci. Ne obaziru se mnogo na potrebe drugih ljudi, nestrpljivi su i loši slušaoci.

**Misliloci** - Oni traže fer i ekonomično rešenje za obe strane, i to rade sporo jer teže perfekciji. Zato u pregovorima mogu biti povučeni i bezosećajni. Ne vole da preuzimaju rizike. „Jedno po jedno“ je njihovo pravilo. Misliloci mogu poboljšati svoju komunikaciju sa drugima ako se malo ubrzaju, prestanu sa beskonačnim detaljisanjem, preuzmu više rizika i pokažu malo više brige za ljude.

*Pregovarački stilovi - grafički prikaz:*



### ***Karakteristike meunarodnog pregovaranja***

Meunarodno pregovaranje se obavlja uz pomoć planova, procesa, strategija i taktika relativno slični onima koji se koriste u pregovorima unutar istog tržišta, tj. pregovorima na domaćem tržištu. Obe vrste pregovora kako na međunarodnom tržištu tako i na domaćem tržištu evoluiraju sve više, kako se povećava nivo globalizacije i liberalizacije tržišta i preduzeća. Kod međunarodnog pregovaranja treba imati u vidu sledeće karakteristike:

1. Strane posluju u različitim zakonskim i političkim okvirima. (u nacionalnom pregovaranju zakonski okvir je isti).
2. Osetljivo je na neokrivane promene stanja u zemlji u kojoj se obavljaju poslovi (političke krize, ratovi i sl)
3. Kulturni faktori utiču na pregovore (jezik, sposobnost, poslovna filozofija

#### *Na primer:*

Amerikanci i Japanci imaju veoma različit pogled na cilj pregovaranja.

Za prve, krajnji cilj je postići ugovor u kojem će biti označene obaveze i prava svake strane; za Japance međutim, krajnji cilj je stvoriti odnos između dve strane – ugovor je samo papir koji opisuje taj odnos.

4. Radi se sa različitim valutama
5. Preduzeća koja imaju nameru da prodaju ili ulažu u drugu zemlju izazivaju sumnju, samo zato što nisu iz te zemlje.

### ***Karakteristike pregovora***

- Uključeno je dve ili više strana.
  - Strane u pregovorima imaju doživljaj sukoba interesa.
  - Strane u pregovorima veruju da mogu da utiču u jedni na druge u postizanju boljeg rešenja od rešenja koje bi se postiglo jednostranom akcijom.
  - Strane u pregovorima su saglasne da zajednički traže rešenje, umesto da se sukobljavaju ili traže neko drugo nametnuto rešenje.
- Spremnost na “davanje i uzimanje” tokom pregovora kada sukobljene strane postižu kompromis.
  - Očekivanja da će pregovori omogućiti sukobljenim stranama da reše “vidljive” i “nevidljive” elemente problema



## ***Metode pregovaranja***

Ishod svakog sporazuma se odražavati u kojoj meri i na koji način su strane u pregovorima koristile osnovne metode pregovaranja.

- Mo
- Pravo
- Interesi

**Mo** - Sposobnost usmeravanja ishoda pregovaranja. Teško je utvrditi ko ima veći uticaj u moć bez destruktivnog sukobljavanja moći. Percepcija moći druge strane je često pogrešna. Druga strana može da reaguje iracionalno ("going postal", "road rage")

**Pravo** - Pravo na ishod pregovora. Retko je odgovor jasan. Ponekad su u pitanju dva sukobljena prava. Zastupanje prava je često skupo i zahteva mnogo vremena. Za ostvarivanje prava je često potrebna intervencija treće strane

**Interesi** - Interesi najčešće određuju poziciju. Uzimaju se u obzir potrebe, želje, strahovi, vrednosti ili stvari do kojih je strani u pregovorima zaista stalo. Teži se o uvažavanju odnosa ("customers satisfaction").

### *Pregovaračke metode*

	<b>Moc</b>	<b>Pravo</b>	<b>Interesi</b>
<b>Potrebni resursi:</b>	<i>Uvek mnogo:</i> vremena, novca, stresa	<i>Najčešće prilično:</i> vremena, novca, stresa	<i>Produktivno:</i> vreme, talenat, budućnost
<b>Zadovoljenje ishodom:</b>	<i>Jednostrano:</i> pobednik	<i>Mešovito:</i> od nezadovoljnog do veoma zadovoljnog	<i>Svi su pobednici (win/win):</i> interesi obe strane moraju biti zadovoljeni
<b>Udovoljenje zahtevu:</b>	<i>Trenutno:</i> traje sve dok je prisutna moc	<i>Privremeno:</i> dok se ne pojavi bolja prilika	<i>Trajno:</i> zbog toga što su ostvareni interesi
<b>Kvalitet odnosa:</b>	<i>Ne postoji:</i> zasniva se na dominaciji	<i>Protivnički:</i> suprotstavljene strane	<i>Vrednosni:</i> Obostrano poštovanje, zajednička rešenja problema

***Pregovori zasnovani na pozicijama  
i pregovori zasnovani na interesima***

Razumevanje pregovaračkih strategija i prepoznavanje trenutka kada treba stupiti u pregovore ove vrste.

**Pregovori zasnovani na pozicijama**- mogu se posmatrati kao proces na kojem po etku je dato rešenje. Strane koje učestvuju u pregovorima predlažu jedna drugoj rešenja sa ponudama i protiv-ponudama sa ciljem postizanja rešenja koje je prihvatljivo za sve strane. (rešenja su zasnovana na činjenicama - "prodaja plac")

Ciljevi pregovora zasnovanih na pozicijama su:

- ❖ PREGOVARAJ DA POBEDIŠ
- ❖ POSTIGNI SVE ŠTO MOŽEŠ
- ❖ USMERI SE NA SADAŠNJOST

Pregovori zasnovani na pozicijama su najuspešniji kada se problem pojavljuje samo jednom, kada strane u pregovorima imaju podjednake veštine, kada stranama u pregovorima odgovaraju pregovaračke taktike ("no hussle" prodaja polovnih automobila – uslovi dobijanja kredita, servis, ...?) I kada strane žele "pravo" rešenje. Nedostaci pregovora zasnovanih na pozicijama nastaju kada pregovarači esto ostaju pri početnim pozicijama (Pr. "zaštita zgrade od provalnika – 10.000 \$"); kada je ego sve prisutniji u nastojanjima pregovaračkih strana da odbrane svoju poziciju; značaj i vrednost ličnih odnosa su bitno smanjeni; zatim oslanjanje na silu/moć u nametanju prihvatanja pozicije i kada se smanjuje razumevanje interesa, vrednosti i potreba koje su važne u traganju za kreativnim rešenjima.

**Pregovori zasnovani na interesima**- počinju analizom potreba. Strane u pregovorima definišu sopstvene potrebe koje prenose drugoj strani, nakon čega saznavanjem potreba druge strane imaju za cilj da se zajednički uključe u rešavanje problema kako bi se zadovoljile potrebe svih strana koje učestvuju u pregovorima. Interesi predstavljaju konkretne potrebe, uslove ili rezultate koje strana koja učestvuje u pregovorima mora da ostvari da bi pregovori bili uspešni. Interesi mogu biti proceduralni, psihološki, sadržajni ili spoljašnji.

*Interesi*

<u>PSIHOLOŠKI</u> • Poverenje	<u>PROCEDURALNI</u> • Pravednost
<u>SADRŽAJNI</u> • Ishod	<u>SPOLJAŠNJI</u> • Ostali učesnici

Ciljevi pregovora zasnovanih na interesima su:

- ❖ UTVRĐIVANJE SOPSTVENOG INTERESA
- ❖ REŠAVANJE PROBLEMA
- ❖ OČUVANJE ODNOSA

Pregovori zasnovani na interesima su najuspešniji kada: Odnosi među pregovaračkim stranama imaju značaj, kada je dobra komunikacija, kada postoji poverenje i postoje višestruki problem.

## ***Prepreke u postizanju sporazuma***

Prepreke u postizanju sporazuma mogu biti:

1. TEŠKI PREGOVARA I 2. NEDOSTATAK POVERENJA
3. MOGU I SABOTERI 4. RAZLIKE U POLU I KULTURI 5. PROBLEMI U KOMUNIKACIJI

**Teški pregovara i** su oni ljudi kojima svako dogovor predstavlja bitku. Kako se postaviti prema osobama kod kojih je izražena želja za pobedom? Prvo, ne bi trebalo dozvoliti da vas prilikom razgovora sa teškim pregovara ima obuzme strah. Bez obzira na njihovu nerealnost i nerazumne ponude i pretvaranje analiti no pristupite pregovorima i odredite svojerezervisane cene uz pokušaj procenjivanja njihove. Otkrivajte samo informacije koje ne mogu biti upotrebljene protiv vas. Predložite alternativne ponude ili mogu nosti kada druga strana nije spremna da vam ponudi informacije. Pokažite spremnost za prekid pregovora kao krajnji adut i provociranje promene u ponašanju druge strane.

**Nedostatak poverenja** javlja se u onim situacijama kada vam se ini da druga strana blefira i laže. Sumnjate da druga strana nema nameru da ispuni svoja obe anja. Budite spremni da naglasite potrebu za poštovanjem principa i vo enje dokumentacije na precizan na ini uvrstite u sporazum odredbe o vanrednim okolnostima, kao što su odredbe o: garantnom depozitu, deponovanju sredstava do ispunjena uslova ili kaznama za neizvršenje obaveza (a možda i pozitivne podsticaje za izvršenje obaveze pre vremena)

**Mogu i saboteri.** Kada god ljudi na kraju pregovora pomisle da su izgubili o ekujte otpor i mogu u sabotazu. I stejkholderi, i zaposleni i kupci mogu da budu saboteri ako imaju mo da spre e vaše pregovore. Otpor može da bude pasivan, kada pregovara i nisu posve eni ciljevima i procesu ostvarivanja tih ciljeva, ili aktivan, u vidu direktnog protivljenja i sabotaze. Naro ite u višestranim pregovorima, "nikakva pogodba" može više odgovarati nekimstejkholderima nego neki konkretan rezultat. Rešenja za mogu u sabotazu mogu biti utvr ivanje mogu ih sabotera, proširivanje sporazuma, saopštavanje mogu nosti onima koji pružaju otpor, formiranje mehanizama kontrole kao i koalicije koja je u stanju da nadvlada sabotere.

**Razlike u polu i kulturi.** Neuspeh pregovora ljudi esto pripisuju polnim ili kulturološkim razlikama, mada te razlike možda nisu stvarni uzrok problema. Na primer, možda ete pomisliti: "Problem je u tome što je ona žena i ne može da podnese sukobe" Ili: " On kasni zato što se svi Italijani odnose prema vremenu." Svojevrsna stereotipizcija može biti uzrok prepreka u pregovorima. Ako imate poteško a da razumete ili da sara ujete sa nekim ko pripada drugoj kulturi ili suprotnom polu, razmotrite ove smernice: a) Potražite obrazac ponašanja da bi ste utvrdili prirodu problema. Koje teme uzrokuju poteško e. Kakve ste nesporazume imali? b) Razmislite o tome sa kakvim pretpostavkama svaka strana ušla u pregovore. Da li su te pretpostavke validne? Da li se odnose konkretno na pregovore ili od neku od kompanija, a ne na razlike u kulturi? c) Prou ite oblasti u kojima se vi suprotna strana možda razlikujete. Pogledajte dostupnu literaturu o kulturi kojoj pripada druga strana i utvrite u emu se ta kultura razlikuje od vaše. d) Iskoristite sve što ste znali da ostvarite bolju komunikaciju. Izmenite svoj stil komunikacije ili predo ite razli ite norme ili pretpostavke za koje smatrate da su bile uzrok problema.

## ***Problemi u komunikaciji***

Komunikacija omogućava pregovore. Ne možete se ostvariti napredak bez komunikacije. Kada vam se čini da pregovori propadaju zbog problema u komunikaciji, preduzmite sledeće korake:

- a) **Zatražite pauzu.** Iskoristite neko vreme da razbistrite mozak, da se koncentrišete i povratite sposobnost objektivnog rasuđivanja.
- b) **Potražite obrazac.** Prisjetite se o čemu se diskutovalo, kako i ko je govorio. Da li su zabuna ili nesporazum nastali u vezi sa jednom temom. Da li ste imali pretpostavke ili očekivanja koja niste izneli? A druga strana?
- c) **Nakon pauze, pokrenite spornu temu bez optuživanja suprotne strane.** Ponudite drugoj strani da objasni svoje gledište sporne teme. Aktivno slušajte, pokažite razumevanje, ali predložite i svoje gledište i pokušajte da utvrdite šta predstavlja problem u pregovorima.
- d) **Promenite govornika** ukoliko govornik Vašeg tima izaziva nezadovoljstvo druge strane, dobro bi bilo zameniti pregovarača, ali isto tako treba zahtevati od drugog tima da promeni svog predstavnika ako iritira Vašu stranu.
- e) **Formiranjem zajedničke dokumentacije** izbegavate mogućnost da neko kaže: "Ne sam se da sam pristao na to". Dokumentacija podrazumeva zabeležene postignute dogovore iz procesa pregovaranja.

## ***Dogovor: ugovor ili poslovni odnos?***

Za mnoge rukovodioce i pravnike, posebno u Severnoj Americi, cilj poslovnih pregovora je pre svega potpisivanje ugovora između strana. Za njih, ugovor je konačan skup prava i obaveza koji strogo spaja dve strane, nadzire njihov način rada u budućnosti i određuje ko šta radi, kada i kako. Prema ovom pogledu na stvari, pogodba strana je njihov ugovor.

Druga čiji pristup, često viđen u Aziji, je da se svrhom pregovora smatra stvaranje poslovne veze odnosno odnosa. Ovaj pristup podrazumeva da, kao što karta nije država već samo njen nesavršeni nacrt, ugovor nije poslovni odnos. Iako ugovor koji proizilazi iz pregovora može da opiše odnos, suština dogovora između strana je njihov odnos, a ne njihov ugovor.

Odnos podrazumeva postojanje veze između stranama. Iako ugovor može da bude obavezan uslov za poslovni odnos u nekim državama, on nikako nije dovoljan uslov za ostvarenje poslovnog odnosa u bilo kojoj državi. Razlike u kulturama, pravnim sistemima, političkim režimima i u ekonomskom smislu otežavaju uspostavljanje delotvornih poslovnih odnosa.

## ***Sedam pravila za stvaranje dobrih temelja za poslovni odnos***

- 1.** Koristite pretpregovaranje u celosti i delotvorno. Ovu fazu treba da koristite da biste nau ili što je više mogu e o pozadini, interesima i upravlja koj kulturi suprotne strane, te da obavestite drugu stranu o sopstvenom poreklu, interesima i organizaciji. Ova faza je neophodna ako strane žele da dobro upoznaju jedna drugu. Dobro poznavanje je bitan deo svakog temelja za uspostavljanje dobrog odnosa. Rukovodioci esto imaju otpor da provedu dovoljno vremena na pretpregovaranje oslanjaju i se na izreku « vreme je novac ». Vreme zaista jeste novac u smislu da je vrsta sredstava koje mora biti uloženo da bi odre eni posao bio isplativ. Uložiti manje vremena nego što je potrebno u osmišljavanje posla je isto što i uložiti manje novca nego što je potrebno. Nedovoljno ulaganje pove ava mogu nost neuspeha.
- 2.** Shvatite da je dugoro ni poslovni dogovor jedno neprestano pregovaranje. Pregovori ne prestaju kada se ugovor potpiše. Mnoge stvari u poslu su podležne pregovorima ili naknadnom pregovaranju strana kao deo njihovog teku eg odnsa, uprkos injenici da njihov ugovor ne sadrži neku odre enju odredbu o naknadnom pregovaranju. Dve strane treba da razmotre pitanje naknadnog pregovaranja pre umesto posle potpisivanja ugovora. Obe strane treba da prepoznaju još na po etku da je mogu nost izmene okolnosti visoka u bilo kom dugoro nom odnosu.
- 3.** Razmotrite ulogu posrednika i savetnika u poslu. Tre a lica-bilo da se zovu posrednici, savetnici ili druga ije- esto mogu da pomognu u izgradnji i o uvanju poslovnog odnosa. Savetnik bi pomogao a možda i vodio sastanke, sa stranama raspravljao postupak pregovaranja, naglasavaju i mogu e zamke i na ine izbegavanja mogu ih problema. Kada pregovori zapo nu, savetnik može da nastavi da posmatra posupak pregovaranja, spreman da se umeša kada do e do poteško a u sklapanju posla.
- 4.** Dogovorite se o redovnim sastancima i susretima tokom zajedni kog poslovanja. Odnosi preduze a zavise od li nih odnosa. Cvrst poslovni odnos dva preduze a zahteva uspostavljanje odli nih odnosa izme u njihovih rukovodilaca i zaposlenih što pak zahteva redovne sastanke i susrete. Prema tome, pre nego što se posao zaklju i, uklju ene strane bi posebno trebalo da se slože oko rasporeda redovnih sastanaka i susreta na odgovaraju im nivoima unutar njihova dva preduze e a da ne pretpostavljaju da e se sve to desiti spontano. Vise od jednog zajedni kog poduhvata je propalo jer strane nisu održale odgovaraju e veze nakon što je posao dogovoren.
- 5.** Budite jasni u vezi sa Vašim interesima unutar i van posla i podstaknite drugu stranu na isto. Razvoj poslovnog odnosa zahteva da dve strane uživaju potpuno razumevanje me usobnih interesa. Tokom sklapanja posla one treba da objasne zašto sklapaju taj posao, emu se nadaju kao ishodu, te kako bi njihovi interesi mogli da se promene tokom vremena. Jednako bitno je razumeti da svako preduze e ima interese van ugovorenog posla. Ukoliko drugi interesi postanu važniji, odnos izme u dve strane može da trpi.
- 6.** Strane treba da obaveste jedna drugu o na inu njihovog rada. Svako preduze e ima sopstveni na in rada, donošenja odluka i izvršavanja radnih zadataka. Tako da, dve strane treba da nau e jedna drugu o tome kako vode poslove tokom samog sklapanja pogodbe. To znanje je kamen temeljac poslovnog odnosa.
- 7.** Pažljivo zajedno utvrdite kako e dogovor biti sproveden. Umesto da pretpostavite da e ugovor služiti kao neka vrsta priru nika sa uputstvima za njihov zajedno ki posao, tokom sklapanja posla strane treba da pri aju o tome kako e odlu ivati o pitanjima koja mogu da se pojave u budu nosti. Umesto da se nadate da e poteško e ne e pojaviti, bolje je da tokom samog sklapanja posla prihvatite tu mogu nost te da razvijete sistem za njihovo rešavanje.