



mr. sc. Mladen Jančić,
CMC

Pregovaranje se u svojoj osnovici događa zbog tri temeljna razloga:

1. kako bi se postignuo dogovor o načinu podjele nekog zajedničkog resursa (vrijeme, nekretnina, sredstva);
2. kako bi se uradilo nešto što niti jedna strana ne može učiniti sama;
3. kako bi se riješio sukob potreba i želja ili neki problem koji postoji između raznih strana.

ŠTO PODRAZUMIJEVAMO POD POJMOM «DODIRLJIVE» I «NEDODIRLJIVE» TEME?

U «**dodirljive**» njih u prvom redu treba ubrojiti sve one čimbenike koji tvore vrijednost što se razmjenjuje odnosom (u većini poslovnih odnosa ugovorom) između partnera u pregovaračkom procesu. Podsjetimo, osnovni elementi vrijednosti su cijena, kvaliteta i usluga. S druge strane, postoji novac kojim se ta vrijednost kupuje ili neka druga vrijednost koja se razmjenjuje. Istina je da se strane u pregovorima, pogotovo na početku samog procesa, uglavnom drže ovih veličina i, služeći se njima, isprobavaju svoje pregovaračka znanja, strategije i taktike. S gledišta tvrtke, to su neosporno najznačajniji pojmovi, pa se u većini slučajeva s dosta pozornosti i analize pristupa definiraju svakog od njih. U slučaju odnosa velikih korporacija prema svojim krajnjim korisnicima (npr. banke ili telekomunikacijske tvrtke), u predefiniranim ugovorima s korisnicima tih usluga definiraju se cijene (primjerice kamatne stope ili tarife), rokovi i dinamika plaćanja, elementi osiguranja i slično. Zbog toga su te veličine uglavnom poznate već na početku procesa i (ponekad) služe kao orijentir u pregovaračkom procesu.

U «**nedodirljive**» spada spektar pojmova među kojima su korporativna kultura, savjeti odvjetničkog tima (a ponekad i običan trač o drugoj strani), odnos veliki-mali te, s osobnog gledišta, potreba za pobjedom, zadovoljenje ega, potreba za poštovanjem, uvažavanjem, očuvanje digniteta, časti i sl. Učinkovito upravljanje navedenim pojmovima vrlo često uvelike determinira ishod pregovora.

PRIMJER «NEDODIRLJIVIH» TEMA

Kao primjer «nedodirljivih» tema navest ću iskustvo koje sam imao radeći kao voditelj razvoja poslovanja (Business Development Manager) u jednoj tvrtki specijaliziranoj za organizaciju poslovnih putovanja u londonskom Cityju. Nakon terorističkih napada na SAD i rušenja tornjeva WTC-a u rujnu 2001. godine, nastupilo je teško doba za sektor organizacije putovanja, pa je većina tvrtki pribjeglja najnepopularnijoj mjeri – otpuštanju zaposlenika. Moj prijatelj Brian, čovjek koji je proveo 20 godina radeći za dotičnu tvrtku, izbjegao

Dodirljive i nedodirljive teme u pregovaranju

Učinkovito pregovaranje pretpostavlja upravljanje kako «dodirljivim», tako i «nedodirljivim» temama.

je prvi val otpuštanja, ali mu je krajem 2001. godine uručen službeni interni dopis kojim mu je bilo priopćeno da njegove usluge tvrtki više nisu potrebne. Brian je dobio ugovorom određeni otkazni rok, a ponuđena mu je i fiksna otpremnina. Brian je u svojoj karijeri stekao mnoge zasluge unutar tvrtke i priličnu popularnost među zaposlenicima, međutim, direktor jednostavno nije u njemu prepoznao osobu koja bi na kraći rok mogla ostvariti veću prodaju.

PRILIKA DA BRIAN «SPASI OBRAZ»

Primivši dopis, Brian je bio vidno uvrijeđen takvim formalno-pravnim odnosom direktora. Osobno mi je priznao kako ne bi cijelu stvar prebacio na sud da je direktor organizirao osobni razgovor na kojem bi mu priopćio «vijesti», umjesto da se odluči to učiniti na formalan način. Time je, zapravo, i nakon 20 godina rada Brian u direktorovim mislima poistovjeđen sa svim ostalim (mladim) zaposlenicima koji su dobivali otkaze, što je mog kolegu najviše i zasmetalo (te, naravno, potvrdilo i postojanje dosta velike doze ega kod njega samog). S druge strane, prema Brianovim riječima, jednostavno mu nije pružena prilika da «spasi obraz» te da se otkaz preobrati u neku alternativu (npr. odlazak u prijevremenu mirovinu ili slično), kao i da se to na odgovarajući način iskomunicira, uz naglasak na sve što je dotad učinio za tvrtku. Respekt i spašavanje časti Brianu su značili puno više od cjenkanja oko manjeg ili većeg iznosa otpremnine, o čemu je tvrtka bila spremna razgovarati. Tako je cijela stvar došla čak do suda, gdje je Brian zbog proceduralne greške u otkaznoj dokumentaciji dobio višestruko veći iznos otpremnine, što je naravno za direktora firme bilo istoznačno porazu u pregovorima. Da je direktor imao sluha za Brianove potrebe ili mu dao priliku da ih iznese, obje bi strane kroz cijeli proces prošle s daleko manje stresa, te uz kraći vremenski period i s manje utrošenog novca. PS

U sljedećoj kolumni definirat ćemo razliku između integrativnog pregovaranja i cjenkanja.

Savjeti Poslovnog savjetnika

Kako upravljati nedodirljivim temama u pregovaranju?

1. Prilikom prezentiranja svojih ideja ili odluka pokušajte predvidjeti osjećaje koji će se tom prilikom eventualno pojaviti kod druge strane te kreirajte scenarij koji drugoj strani omogućuje da spasi obraz.
2. Kad niste sigurni zbog čega su pregovori zapeli, zastanite i razmislite što bi mogao biti uzrok takvog ponašanja kod druge strane te joj pomozite da sama otkloni prepreke za nastavak pregovora.
3. Ako utjecaj emocija sprječava nastavak pregovora, razmislite o uvođenju alternativnog pregovarača s vaše strane.



- Train the Trainer, 27-28.04.2011. i 5/6.05.2011 (četverodnevna radionica)

- Prodajna prezentacija u 20 minuta: zašto baš mi? 1.06.2011.
 - Učinkovito poslovno pregovaranje, 9-10.06.2011. (dvodnevna radionica)

Hotel "The Regent Esplanade", Zagreb
Informacije: 01 463 7437 ili www.anglo-adria.com