

POGREŠKA BR. 1 - pogled na pregovaranje kao "fiksni kolač"



Mr. sc. Mladen Jančić, CMC

Jeste li se ikada zapitali zašto je natjecateljski stil u poslovnom svijetu tako često „norma“, dok moguća suradnja i otvorenost između strana u pregovaranju izgledaju kao nemoguć cilj? Nadalje, zašto se tako često pristaje na kompromise tipa „bolje išta nego ništa“?



Jedna od najbitnijih i vrlo često krivo interpretiranih pretpostavki u pregovaranju je da su resursi s kojima se trguje fiksni, to jest da je kolač koji treba podijeliti *prethodno* definiran - i isto tako fiksni. Ova pretpostavka dalje dovodi do potencijalno dobitničko-gubitničkog scenarija, što sofisticirano pregovaranje sigurno ne bi trebalo biti. Naravno, u manjem postotku pregovaranje može biti shvaćeno i na takav način - ukoliko je cijena jedino mjerilo, potencijalna ušteda jedne strane mora dolaziti od manje zarade druge i obrnuto.

Međutim, u pregovorima osim cijene postoji i čitav niz drugih čimbenika - od rokova dostave, servisa, financiranja, valute fakturiranja/plaćanja i naravno - odnosa između strana u pregovaranju. Za dio pregovarača, ova

kompleksnost predstavlja i prilikom da se stvori dodana vrijednost izvan, na prvi pogled „fiksno kolača“. Trgovanje ustupcima u pregovaranju zaista dosta često dovodi do kreiranja dodane vrijednosti - npr. i kupac i prodavač mogu biti zadovoljni povećanjem veličine narudžbe na račun niže cijene po proizvodu.

Pregovaranje može biti obostrano učinkovit proces i predstavljati zadovoljstvo u slučaju postojanja dobre volje da se prilike za kreiranje dodane vrijednosti zaista i pronađu. Takva praksa na žalost nije previše česta - uslijed postojanja pretpostavki ili bolje rečeno predrasuda o interesima druge strane koja sama po sebi ograničavaju kreativnost.

Tek kada strane u pregovaranju razbiju predrasude o tome da je kolač o kojem se pregovara

fiksni - počinje potraga za dodatnom vrijednosti. Da bi se stvorila dodana vrijednost, strane moraju naučiti neke stvari jedna o drugoj - prvenstveno o stvarnim interesima (a ne pozicijama), što sigurno pretpostavlja i otvorenost, tj. dijeljenje informacija. Vrijednost koja se može stvoriti dijeljenjem informacija u velikoj mjeri nadilazi onu koja se po nekima može stvoriti njihovim zadržavanjem, tj. uporabom rizika kao odlučujućeg čimbenika prilikom eventualne odluke da se informacije zadržavaju, a ne dijele. Praktičan primjer prethodno navedenog bi bio taj da se otvoreno kaže što je sve za svaku od strana bitno - npr. rokovi dostave za kupca, koji su mogli biti uzrok prekidanja suradnje s prethodnim dobavljačem, ili plaćanje u datom roku, što je moglo biti bitno za drugu stranu - prodavača.

Jednostavna pitanja

Drugi način kreiranja atmosfere otvorenosti je jednostavno postavljanje iskrenih, otvorenih pitanja. Mnogi pregovarači (npr. u nabavi) žele staviti pritisak na kupce koristeći pretjeranu dozu

govora, misleći da tako stvaraju neku svoju „prednost“. S druge strane, praksa je pokazala da se dodana vrijednost može stvoriti empatijskim slušanjem i postavljenjem velikog broja otvorenih pitanja koja za cilj imaju prikupljanje vrijednih informacija: „Kako bi Vi riješili dostavu Vaših proizvoda u slučaju da Vaši djelatnici odu u štrajk?“, „Ako bi promijenili frekvenciju naših narudžbi, koliko vremena bi trebalo da se prilagodite?“, „Što Vaša tvrtka radi po pitanju društveno odgovornog poslovanja?“, „Ako bi Vas preporučili našim inozemnim partnerima, koliko bi to utjecalo na uvjete poslovanja u našem slučaju?“.

Ono što također može pomoći u stvaranju boljeg pregovaračkog ozračja i dobivanja novih, kvalitetnih informacija je i korištenje taktike podnošenja nekoliko istovremenih ponuda - koje su slične po profitabilnosti ali s različitim omjerom ustupaka - što za cilj ima razotkrivanje onoga što je drugoj strani u pregovorima najbitnije, te korištenja tih informacija za kreiranje dodane vrijednosti.



AngloAdria
MANAGEMENT CONSULTING

Advanced Management: Motivation, Strategic Planning and Creative Problem Solving, 25-26.02.2013., Zagreb

Decisive Leadership: Critical Thinking and Strategic Decision Making, 28.02.-01.03.2013., Zagreb

Edukacijski kampus, Ilica 242, Zagreb.

Informacije: 01 463 7437 ili www.anglo-adria.com