

V. DIO



mr. sc. Mladen Jančić, CMC

„Hardball“ pregovaračke taktike

U prethodnim smo razmatranjima spomenuli činjenicu da se u pregovaračkoj praksi strane daleko češće koriste distributivnim pregovaranjem, odnosno cjenkanjem, umjesto „integrativnim“ pristupom koji podrazumijeva zainteresiranost svake strane da i ona druga iz pregovora izađe zadovoljna.

Primjena „hardball“ taktika moguća je opcija u slučajevima kad pregovarači žele ostvariti dodatni pritisak na drugu stranu – učinivši nešto što će uzrokovati reakciju druge strane kakva bi bez takve vrste pritiska izostala. Kao takve, one zauzimaju bitno mjesto u arsenalu „ofenzivnog“ pregovarača.

Kako bismo opisali takvu taktiku, navest ćemo sljedeći primjer, odnosno pitanje koje redovito koristim na svojim trening programima o pregovaranju: U slučajevima kad nije bitan dugoročan odnos između strana u pregovaranju (npr. kupnja stana/kuće ili polovnog automobila), imaju li prednost pregovarači koji prvi iznesu svoju ambicioznu ponudu/zahtjev ili oni koji je saslušaju?

Prije no što nastavite čitati tekst, predlažem da i sami razmislite kako biste odgovorili na to pitanje.

STRPLJIVOST NIJE VRLINA

Odgovor koji u svojoj praksi uglavnom dobijem na to pitanje glasi: oni koji takvu ponudu/zahtjev saslušaju. A takav je odgovor ponekad i uzrok žestoke rasprave koja na treningu slijedi. Naime, većina koja (uz rijetke časne iznimke) odgovori da su u prednosti pregovarači koji takvu ponudu/zahtjev saslušaju, vjerojatno slijedeći pritom one stare narodne mudrosti „strpljen-spašen“ ili „ne trči pred rudo“, je u krivu! A evo i zašto... Ukoliko nije bitan dugoročan odnos između strana, dokazano je da u većini slučajeva početnu prednost stječu oni koji prvi iznesu jednu takvu (ambicioznu, a ponekad i agresivnu) ponudu/zahtjev, budući da takva vrsta nastupa predstavlja *metaporuku* drugoj strani da će:

- a. morati napraviti *puno više ustupaka* no što je isprva bila spremna dati (podsjetimo, u pregovore ulazimo ne samo da bismo dobili ustupke od druge strane, nego da bismo ih i sami učinili, dakle percepcija procesa je „uzmi i daj“, a ne „uzmi ili ostavi“);
- b. trebati *puno više vremena* da bi ostvarila svoje ciljeve (što je posebno bitno kad se pregovara u okviru zadanih rokova);
- c. i – što je možda najbitnije – zbog takve ponude/zahtjeva početi *sumnjati* u predmet pregovaranja, odnosno vrijednost

o kojoj se pregovara (u četvrtom smo nastavku kolumne govorili o „točkama otpora“ u distributivnom pregovaranju, tj. cjenkanju).

Ovakva se taktika naziva još i „**lowball/highball**“, odnosno nevjerovatno (smiješno) mala ili velika ponuda/zahtjev. Riječ je o prvoj od ukupno sedam „hardball“ taktika koje ćemo razmatrati.

Takva taktika ima najbolji učinak, odnosno najbolje ostvaruje pritisak, na neiskusne pregovarače, kao i onda, kako smo već naglasili, kad nije bitan dugoročan odnos između strana. S druge strane, naravno, kontraproduktivno je primjenjivati takav nastup na dugoročne partnere i kupce, zatim u slučajevima kad pokušavate dobiti posao te onda kad u pregovorima niste u povoljnoj poziciji.

DJELUJ PREVENTIVNO!

Dugoročno gledajući, takve taktike mogu uzrokovati puno više štete no koristi. Istodobno, postoji rizik da će se i druga strana postaviti na takav način ili čak odustati od pregovora. Općenito je najbolje pokušati djelovati preventivno – dakle otvorenosti i odnosom međusobnog povjerenja staviti drugu stranu u položaj iz kojeg je teško primijeniti neku od ovih taktika.

Međutim, ako su te taktike već primijenjene, preostaju nam opcije kao što su:

- a. ignoriranje druge strane. Jednostavno rečeno: ponekad je i pokušaj „blefiranja“ moguće poništiti nastavkom razgovora o nekim drugim temama. Nakon toga, bit će jasno koliko druga strana i dalje inzistira na svom stajalištu, odnosno zahtjevu/ponudi, ili ćete razotkriti njezin pokušaj „blefiranja“;
- b. ponavljanje zahtjeva/ponude, ali u općenitom kontekstu. Na primjer: takva bi cijena (ili uvjeti) bila moguća da se naručuje veća količina, da je situacija na tržištu bolja i slično;
- c. odgovaranje ambicioznom protuponudom. Kao „adut u rukavu“ dobar bi pregovarač trebao osigurati jedan takav ofenzivan scenarij;
- d. osvrtnje na takav zahtjev i rasprava o njemu. Naime, osvrtnje na zajedničke interese umjesto na (agresivne) pozicije može vratiti pregovarački proces na pravi kolosijek. Također, tad je moguće naglasiti da se i druga strana, ukoliko je nužno, može postaviti rigorozno.

Preostale „hardball“ taktike uključuju:

1. Good cop/Bad cop (taktiku dobrog/lošeg policajca)
2. Bogey (izmišljotina)
3. Chicken (kokoš)
4. Intimidation (zastrašivanje)
5. Nibble (mali zalogaj)
6. Snow job (zasipanje podacima)

Prve tri taktike razmotrit ćemo u sljedećem nastavku kolumne.



Key Account Management, 28.11.2011.

Učinkovito poslovno pregovaranje, 1.12.2011.

Palace hotel, Zagreb.

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