

VIII. DIO



mr. sc. Mladen Jančić, CMC

# Principi strateškog pregovaranja

26 godina nakon najvećeg pregovaračkog best-sellera „*Getting to yes – negotiating an agreement without giving in*“ (harvardski profesori Roger Fisher i William Ury, 1981.), Harvard Business Review objavio je rezultat istraživanja dvojice autora – Deepaka Malhotre i Maxa Bazermana u kojem oni iznose svoje zaključke procesa „istraživačkog pregovaranja“ i to kroz za njih prihvatljive principe strateškog pregovaranja. U ovom nastavku kolumne ćemo na primjeru razmotriti prvi od ukupno pet navedenih principa njihovog istraživanja.

Što uraditi u situacijama u kojima jednostavno ne znate zbog čega druga strana ne pristaje na vaše, po realnim pokazateljima izuzetno povoljne uvjete? Za primjer ćemo uzeti veliku američku farmaceutsku tvrtku koja za razvoj novog lijeka treba određenu količinu supstance koju proizvodi isključivo jedan mali proizvođač baziran u Australiji. Nakon serije sastanaka/pregovora između spomenutih tvrtki, mali australijski proizvođač je bio izrazito odbojan prema klauzuli o „ekskluzivnosti“ koju je tražio veliki američki farmaceutski div, time se pokušavajući zaštititi od mogućnosti da konkurencija također dobije pristup istoj supstanci. Da ste vi u poziciji velike američke tvrtke, što bi ste uradili (na raspolaganju imate i legalne, ali također i etično-upitne mogućnosti)?

### NE TRČATI PRED RUDO

Pitanje iz prethode rečenice redovito postavljam na trening programima o pregovaranju, a odgovori koje tada dobivam su npr. „kupiti malu australijsku tvrtku“, „ponuditi im joint venture“, „ucijeniti ih na neki drugi način“, „ponuditi im bolju otkupnu cijenu“ i sl. Odgovori koje dobivam su u stvari posljedica pogrešne i na žalost



**Prvi princip strateškog pregovaranja: nemojte biti zainteresirani samo o tome o čemu se pregovara, nego zašto je (ili nije) druga strana za to zainteresirana.**

učestale pregovaračke prakse da se „trči pred rudo“. Naime kada se malo bolje analizira predstavljeni slučaj-problem, svi dati odgovori su u stvari terapija bez ispravno utvrđene dijagnoze. A samim time i liječenje može biti ne samo neučinkovito nego ponekad i štetno za obje strane.

Da bi se utvrdila prava dijagnoza, u ovom slučaju je neophodno postaviti za neke čak i pomalo bizarno pitanje „Zašto nam ne želite dati klauzulu o ekskluzivnosti?“. Mnogi podrazumijevaju da je ovo pitanje već iscrpljeno na prethodnim sastancima pa im takva opcija ne pada na pamet. Međutim tek kada se u praksi postavilo ovo pitanje, dobio se i pomalo neočekivani odgovor: „Ne želimo pristati na ekskluzivnost zbog toga što je rođaku vlasnika tvrtke neophodna jedna manja količina supstance za razvoj proizvoda koji nema veze sa proizvodnjom lijekova“.

Dakle tek kada se otvoreno postavilo pitanje „Zašto?“, uspostavila se i prava dijagnoza. Koliko god ona bila nelogična, pomalo i smiješna. A terapija je u ovom slučaju bila ta da je australijska tvrtka pristala na davanje ekskluzivnosti nakon što se od ukupne godišnje proizvodnje izuzela količina koja je namijenjena isključivo za potrebe tvrtke rođaka vlasnika, i to za izrazito ne-farmaceutsku proizvodnju.

Tako smo i definirali prvi princip strateškog pregovaranja: nemojte biti zainteresirani samo o tome o čemu se pregovara, nego zašto je (ili nije) druga strana za to zainteresirana. **PS**



Train the Trainer, 21-22.03.2012./28-29.03.2012.

Financije za nefinancijske stručnjake, 18.04.2012.

Učinkovito upravljanje primjedbama i reklamacijama, 20.04.2012.

Edukacijski kampus, Ilica 242, Zagreb.

Informacije: 01 463 7437 ili [www.anglo-adria.com](http://www.anglo-adria.com)