

Cjenkanje i "integrativno" pregovaranje

Nakon što smo u prošloj kolumni definirali dodirljive i nedodirljive teme u pregovaranju, na red dolazi i klasično pregovaračko pitanje – koja je razlika između cjenkanja i pregovaranja?



mr. sc. Mladen Jančić,
CMC

Možda je najbolje na početku naglasiti da pregovarački proces u dosta slučajeva uključuje korištenje i jednog i drugog koncepta, dakle cjenkanja (u teoriji je to pristup poznat i pod nazivom "*distributive bargaining*") i integrativnog pregovaranja (*integrative negotiation*). No, u poslovnoj praksi na žalost ipak dominira korištenje koncepta cjenkanja.

Cjenkanje kao pristup podrazumijeva pokušaj zadovoljavanja kratkoročnih interesa jedne ili obje strane, fokusiranja na vlastite pozicije (a ne stvarne interese), kao i zanemarivanje interesa druge strane. Potrebno je naglasiti i da poslovni, ali ponekad i privatni odnos koji rezultira takvim pregovorima za jednu stranu (a ponekad i za drugu) uglavnom nije bitan. Ovakav je scenarij poznat i kao dobitničko-gubitnički (*win-lose*).

KOJE SU OSNOVNE STRATEGIJE CJENKANJA?

Osnovne strategije cjenkanja uglavnom se odnose na utvrđivanje tzv. «točke otpora» (*resistance point*) druge strane te taktika utjecaja na drugu stranu kako bi se njezinu poziciju što više približilo točki otpora (bez obzira kupuje li se nešto ili prodaje). Takve taktike uključuju razmatranje ciljeva druge strane, prognoziranje troška odustajanja ili kašnjenja pregovora (cjenkanja) za drugu stranu te razmatranje najboljih alternativa predmeta pregovaranja druge strane (u teoriji pregovaranja to je termin poznat kao BATNA – *Best Alternative To A Negotiated Agreement*).

U cjenkanju se strane dosta često koriste i tzv. «Hardball» taktikama, u koje ubrajamo poznatu taktiku dobrog/lošeg policajca (*Good Cop/Bad Cop*), zatim taktiku nevjerojatno smiješno visoke ili niske ponude (*Lawball/Highball*), izmišljotine (*Bogey*), malog zalogaja (*The Nibble*), kokoši (*Chicken*), agresivnog ponašanja te tzv. «*Snow job*» taktiku, tj. taktiku zasipanja podacima. Primjenu ovih taktika posebno ćemo objasniti u kolumnama koje slijede.

ŠTO JE INTEGRATIVNO PREGOVARANJE?

Za razliku od cjenkanja, integrativno pregovaranje ne podrazumi-



Pregovarači koji se pri kupnji koriste primarno mjerilom cijene pristupaju cjenkanju. Percepcija procesa takva je da se uglavnom teži ispuniti svoje interese, dok o gradnji nekog odnosa nakon postizanja dogovora ne možemo govoriti (uz časne izuzetke).

jeva fokusiranje na pozicije, nego na stvarne interese, i to kako na vlastite, tako i na one druge strane. Ono podrazumijeva i fokusiranje na sličnosti umjesto na razlike u stavovima, razmjenu informacija i ideja, kreiranje opcija radi postizanja zajedničke koristi te korištenje objektivnih kriterija pri odlučivanju.

Integrativni pregovarači, dakle, pokušavaju dizajnirati takvo rješenje koje će za obje strane donijeti veću vrijednost no što su je imale prije interakcije (pregovaračkog procesa). Zanimljivo je spomenuti da je ponekad u interesu svih strana ne postići dogovor. Međutim, ako je proces dizajniran tako da je i to jedno od mogućih rješenja, niti jedna strana se pri takvom ishodu ne bi trebala osjećati gubitnikom.

KOJA JE RAZLIKA IZMEĐU CJENKANJA I PREGOVARANJA?

Kako bismo u praktičnom smislu objasnili razliku između cjenkanja i pregovaranja, uvez ćemo klasični primjer kupnje automobila. Pregovarači koji se pri kupnji koriste primarno mjerilom cijene, naravno, pristupaju – cjenkanju. Percepcija procesa takva je da se uglavnom teži ispuniti svoje (kratkoročne) interese (uštedjeti ili zaraditi više novca), dok o gradnji nekog odnosa nakon postizanja dogovora ne možemo govoriti (uz časne izuzetke).

S druge strane, ukoliko je pri kupnji automobila, osim cijene, stranama bitno i financiranje (kredit), zatim povoljnosti dobivanja besplatnog automobila za vrijeme servisa, dužina jamstvenog perioda, lojalnost koja se možda uz specijalne uvjete nagrađuje kupnjom ili zamjenom starog modela za novi i slično, onda dobivamo «materijal», odnosno informacije koje se koriste u integrativnom pregovaranju. Dakle, iako je cijena automobila naravno bitna, postoje i mnogi drugi čimbenici koji u konačnici određuju koliko je kupnja u stvari povoljna ili nepovoljna, te koliko će sudionici u pregovorima obostrano izaći zadovoljni iz takvog procesa.

U sljedećoj kolumni razmotrit ćemo moguće taktike u razotkrivanju točki otpora pri cjenkanju.



Kontroling za menadžere, 17.05.2011.

Prodajna prezentacija u 20 minuta: zašto baš mi? 1.06.2011

Učinkovito poslovno pregovaranje I., 9.06.2011.

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