

Pregovaračka moć - od čega se sastoji i kako se njome upravlja

Pregovaračka moć je ključni čimbenik svih pregovora. O njoj ovisi na kakve konačne rezultate možemo računati i s kojim ih pravom možemo potraživati. Naša je pregovaračka moć u određenim pregovorima određena relevantnim činjeničnim stanjem, veličinom, finansijskom snagom, raspoloživošću drugih važnih resursa, ugledom ili imidžom koji uživamo, ali i tako definirana moć je zapravo relativna.



prof. dr. sc. Marija Tomašević Lišanin

Osim apsolutnih mjerila za pregovore je važan omjer snaga, pa tako i naša pregovaračka moć ili sposobnost da kontroliramo tijek i ishode procesa ovisi u velikoj mjeri o drugoj strani i njenoj snazi. Zato je značajna upravo razlika između naše pregovaračke moći i pregovaračke moći druge strane. Tu razliku ili međusobni odnos snaga neki nazivaju još i „pregovaračkom polugom“, jednako kao što u financijama postoji „financijska poluga“. Uz pomoć takve poluge može se ostvariti mnogo više nego bez nje. Da sve bude složenije, pregovaračka moć i sposobnost da je upotrijebimo za vlastite interese, velikim je dijelom samo percepcija stvarnosti. Najčešće smo u pregovorima jaki onoliko koliko mislimo da jesmo, ili kako sami sebe percipiramo u odnosu prema tome kako nas percipira druga strana.

Bez obzira na veličinu ili finansijsku snagu, u pregovorima je slabiji onaj tko drugu stranu treba više, odnosno onaj tko nema alternativu.

NAJAVAŽNIJI IZVORI PREGOVARAČKE MOĆI

Rezervne opcije ili „tko koga više treba“ - u pregovaranju je uvijek slabiji onaj kome je više stalo da se dogovori određeni posao. Zato raspolaganje drugim mogućnostima ili rezervnim opcijama povećava našu pregovaračku snagu. Boljim pripremama i temeljitijim prikupljanjem informacija lakše ćemo identificirati vlastite rezerve, a ako ih na prvi pogled nema, trebamo ih „stvoriti“ jer će to ojačati obostranu percepciju naše pregovaračke moći.

Informacija je moć - „prava informacija u pravo vrijeme“ uvijek je bila vrlo djelatno sredstvo za korekciju vlastite pre-



govaračke poluge. U pripremama za pregovore prikupljat ćemo različite vrste informacija o drugoj strani, o poduzeću s kojim se pregovara, ali i o osobama s kojima ćemo pregovarati. Ono što ne znamo od prije o drugoj strani nadopunit ćemo koristeći se saznanjima drugih unutar i izvan poduzeća, pretraživanjem interneta i drugih dostupnih izvora informacija, analizom finansijskih izvješća, pribavljanjem bonitetnih informacija i slično.

Raspoloživo vrijeme - informacije o rokovima i vremenskim ograničenjima koji pritišću drugu stranu itekako su vrijedna informacija koja se može strateški ili taktički iskoristiti za poboljšanje vlastite pregovaračke pozicije. Dakle, vrijeme može postati vaš neprijatelj ako ga nemate dovoljno. Ono opet postaje i vaš saveznik ako se to dogodi drugoj strani. Dobar je savjet da, kad god je to moguće, u pregovorima ne dopustite da „bitne stvari postanu hitne“.

DODATNI IZVORI MOĆI

Uz dosad spomenuta tri najvažnija izvora pregovaračke moći, ostale manje ili više očitete sastavnice iste pobrojane su u nastavku. Ipak, nikada ne treba zaboraviti da je u vrednovanju i ocjeni pregovaračke moći, vlastite i tuđe, presudna percepcija ili naša inter-

pretacija stvarnosti koja je nerijetko sasvim pogrešna. Dalje navedena stanja ili činjenice mogu dinamički utjecati na dojam o nečijoj pregovaračkoj snazi i tijekom jednog te istog pregovaračkog susreta, a to se sve manifestira kroz osobnu pregovaračku samouvjerenost (drskost), ponašanje i stupanj kontrole nad pregovaračkim procesom.

Iniciranje kontakta. Sam čin kontaktiranja druge strane sugerira da osoba koja je započela odnos vjeruje kako druga strana ima nešto vrijedno, nešto što nije dostupno negdje drugdje.

Mjesto susreta. Lokacija na kojoj se pregovori događaju, jednako kao i u sportu, ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti domaćeg terena su očite. Onaj koji je u situaciji da odredi mjesto susreta ima i više pregovaračke moći.

Vrijeme čekanja. Ljudi koji imaju pregovaračku polugu, osim što su vas bili u stanju dovesti na vlastiti teren, vjerojatno će vas ostaviti da čekate pred vratima njihova ureda, dajući vam do znanja da su vrlo zauzeti i da imaju i druge poslovne opcije.

Ugošćivanje i darovi. Darivanje također pokazuje tko ima veću pregovaračku moć. Osoba koja plaća poslovni ručak, češće to čini prodavač nego kupac, obično ima manje povoljnju pregovaračku poziciju.

Korištenje fizičkog prostora i vlastito držanje. Pojedinci koji imaju moć obično zauzimaju više prostora nego drugi. U privatnom se životu to pokazuje većim kućama, većim automobilima, većim okućnicama. U poslu važne osobe zauzimaju veće urede, na sastancima mogu zauzeti više prostora ostavljajući prazna mjesta s vlastite lijeve i desne strane.

Raspored sjedenja. U pregovorima, kao i na važnim sastancima, nije svejedno gdje tko sjedi, niti tko sjeda za stol posljednji. Pozicije koje odražavaju moć su: krajevi stola, ako je riječ o četvrtastim stolovima, ili sredina stola, ako je stol ovalan. Sljedeća je važna pozicija desna, pa zatim lijeva strana do najvažnije osobe.

Broj suradnika. Moćni ljudi obično imaju mnogo pomoćnika, čuvara, pristalica i onih koji im se dive. Utjecaj popularnih osoba u velikoj mjeri proizlazi iz broja osoba koje ih poznaju i koje su njihova vjerna publika, obožavatelji i slično. U tom slučaju za pregovaračku moć, više obično znači i bolje.

Dodirivanje i kontakt očima. Ljudi koji se osjećaju nadmoćno vjerojatno će si prije dati slobodu fizičkog kontakta s drugom osobom nego onaj tko se osjeća inferiornije. Kada bi takve kontakte inicirale osobe nižeg statusa to bi najvjerojatnije bilo interpretirano kao neprimjeren ili kao znak nepoštovanja.

Oslovljavanje, konverzacija, redoslijed i količina govorenja. Osoba koja se osjeća slabijom vjerojatno će se više ustručavati početi konverzaciju s nekim za koga smatra da ima više autoriteta ili moći. U situacijama visoke razlike u autoritetu postoje i službeni protokoli koji kontroliraju ponašanje i određuju tko može započeti razgovor, prvi pružiti ruku i sl.

Dob, spol, izgled. Dob, spol i izgled mogu vam ići u prilog u određenim situacijama, ali i biti vaš neprijatelj u drugima.

Neki od najvažnijih resursa u poslovnom kontekstu

Resursi:	Pojavni oblici:
Novac	Gotovina, plaća, alociranje proračuna, stipendije, bonusi, pokrivanje troškova, diskrecijska sredstva
Obrtna sredstva	Sirovine, komponente, dijelovi
Ljudski kapital	Raspoloživa ponuda radne snage, ljudstvo koje imamo na raspolaganju za određeni problem, zadatak; privremena pomoć
Vrijeme	Slobodno vrijeme; sposobnost izvršavanja rokova, sposobnost kontrole nad rokovima, sposobnost da nekome pomognemo u ostvarenju rokova ili da odgodimo rokove itd.
Oprema	Strojevi, alati, tehnologija, računala i potrebni programi, vozila
Kritične usluge	Popravci, održavanje, nadogradnja, instalacija i isporuka, tehnička podrška, prijevoz
Osobna podrška	Verbalna pohvala i poticanje dobrog izvršenja ili kritika lošeg obavljanja posla.

Izvor: Lewicky, R., Saunders, D.M., Barry, B.: Negotiation, 5. izdanje, McGraw-Hill, International edition, Boston, 2006.

Savjeti Poslovnog savjetnika

Kako ojačati vlastitu pregovaračku moć?

- Razvijte bolje alternative kako biste manje ovisili o dotičnom poslu ili sporazumu!
- Obuzdajte vlastiti ego!
- Otkrijte što je važno drugoj strani i uspostavite kontrolu nad tim!
- Podržite pozitivnu atmosferu, budite spremni na neki mali ustupak ili uslugu!
- Pokažite drugoj strani što bi mogla izgubiti!
- Uključite u proces odlučivanja osobe koje mogu pridonijeti vašem željenom ishodu!
- Slušajte!
- Pronadite saveznike!
- Smanjite svoju vremensku stisku, povećajte njihovu!
- Prijetnjom se koristite kao posljednjim utočištem i samo onda kada ste je doista spremni i ostvariti!

Izvor: <http://www.culture-at-work.com/leverage.html>

Ako ste mлади, možda ćete imati prednost pri zapošljavanju, ali možda će vas ponekad doživjeti i kao nedovoljno zrele za određene pozicije. Jednako je i sa spolom. Atraktivni izgled često je velik saveznik u mnoštvu situacija. Atraktivni ljudi u pregovorima mogu ostvariti određene koristi, ali se s druge strane od njih može i više zahtijevati. Postoje i situacije kada se svaki njihov uspjeh pripisuje isključivo fizičkim obilježjima, manje trudu i inteligenciji.

Vrijeme reakcije ili čekanje na odgovor. Zahtijeva li kupac da tijekom pro-

daje dođete opet, može značiti ili da nije zainteresiran, ili je svjestan alternativa koje mogu biti jednako dobre ili čak bolje od vaše ponude. Što vaše ustrajanje na sporazumu bude jače, to će više biti potvrđena pretpostavka o tome da vi više trebate njege nego on vas.

Društvene mreže ili poznanstva.

Poznavanje i njegovanje odnosa s osobama za koje mislimo da nam mogu pomoći u određenim situacijama važno je u svim kulturnim okruženjima. Stoga se ne kaže bez razloga da je manje važno tko si od toga koga poznaješ. Nedovoljna vlastita sposobnost utjecaja na događaje i njihove ishode može se kompenzirati uz pomoć neke druge osobe s više utjecaja.

Autorstvo ugovora. Pisac ugovora, odnosno osoba koja formulira postignuti sporazum u oblik formalnog dokumenta, bit će vjerojatno strana s više percipirane pregovaračke moći. Sastavljanje konačnog i važećeg dokumenta utemeljenog na dogovorenim stavkama daje prigodu da se određene stvari formuliraju na način koji nama više odgovara, odnosno da u dokument ugradimo vlastitu interpretaciju postignutih rješenja.

POVEĆANJE VLASTITE PREGOVARAČKE MOĆI

S obzirom da je pregovaračka poluga situacijski uvjetovana prednost jedne pregovaračke strane u odnosu prema drugoj, koja se temelji na većoj ili manjoj mogućnosti da jedna strana pomogne ili našteti drugoj, mijenja se od slučaja do slučaja. Ne treba zaboraviti da, ma kako se beznadnim postojeći odnos snaga činio, svaka od strana u pregovorima uvijek ima barem neku minimalnu polugu.

Odnos međusobnih snaga mijenja se, ponekad i više puta tijekom pregovaranja. Jače djeluje u korist onoga tko zna kako ga promijeniti i pametno iskoristiti. Principijelnost, poput ustrajanja na visokim etičkim standardima, pozitivan je element pregovaračke moći s jedne strane, ali s druge strane svako odstupanje od standarda koje smo sami definirali daje mogućnost drugoj strani da to upotrijebi kao oružje za ostvarenje vlastitih interesa.

I na kraju zapamtite, uvijek postoje alternative, a i onda kada nam se čini da ih nema, treba ih „izmislići“, u smislu oblikovanja alternativnih mogućnosti prodaje, korištenja treće strane za jačanje vlastite pozicije i slično.