



Mladen Jančić

POSTANITE BOLJI PREGOVARAČ – 55. nastavak

KADA NAPRAVITI PRVU PONUDU U PREGOVORIMA?

Kada napraviti prvu ponudu u pregovorima? Tko je treba napraviti? Tradicionalno, stručnjaci savjetuju da je bolje sačekati da druga strana to prva uradi (strpljen-spašen). Ovakvo mišljenje se bazira na pretpostavki da ćete bolje formulirati svoje zahtjeve ako prvo čujete što traži druga strana.

Ipak, novija istraživanja o efektu «sidrenja» donijela su novo svjetlo konvencionalnoj mudrosti o tome kada i tko bi trebao iznijeti prvu ponudu u pregovorima.

Kad se govori o vrednovanju nečega u pregovaranju, naša percepcija te vrijednosti je itekako određena prvo-spomenutim broj(evima), tzv. «sidrom». Ovo je posebno relevantno u slučajevima napete atmosfere i neizvjesnosti. Čak i u slučajevima kada znamo da nikakvo «sidro» ne bi trebalo poljuljati naše uvjerenje o tome koliko nešto zaista vrijedi, u praksi se to ne dešava. Pogotovo kada su nejasnoća i neizvjesnost visoke, prva ponuda koja je jedna strana iznijela će imati snažan utjecaj kao «sidrište» za pregovore koji slijede. Čak i kad znamo da određeno «sidro» ne bi trebalo utjecati na našu prosudbu, ono itekako ima utjecaja na nas.

U svojoj klasičnoj demonstraciji fenomena «sidrenja» iz 1970., psiholozi **Amos Tversky** i **Daniel Kahneman** pitali su ispitanike da procijene postotak afričkih zemalja koji pripadaju Ujedinjenim narodima. Svaki sudionik dobio je slučajni broj koji je odredio rulet, kao polazište. Oni su zatim zamoljeni da pogode je li stvarni broj zemalja iznad ili ispod tog slučajnog broja. Iako su znali da im je polazišna točka slučaj-



na, ona je itekako odredila njihovu procjenu. Čak i kada su bili plaćeni da naprave istu stvar, njihova prognoza je i dalje ovisila od inicijalno (slučajno) dobivenog broja.

Igre s varijablama

Istraživanje o efektu sidrenja ukazuje na to da stranka koja čini prvu ponudu u pregovorima može imati snažnu prednost. No, to ne znači da je uvijek pametno napraviti prvu ponudu, jer ako izaberete pogrešno »sidro« onda radite sami protiv sebe. Umjesto toga, odluka o tome kada koristiti «sidro» trebala bi se temeljiti prvenstveno na dva faktora:

- vašem znanju o zoni mogućeg sporazuma (ZOPA) – što je za Vas prihvatljivo, te
- analizi «ZOPA-E» druge strane.

Kad se čini vjerojatnim da je druga strana bolje informirana o parametrima «ZOPA-e» nego vi, izvjesno je da ćete imati probleme u korištenju svog «sidra». Vi ćete imati problema stavljajući učvršćivanje učinka na korištenje. U tipičnom pregovaranju za novi

posao, strana koja vrši intervju ima u startu puno više informacija o ZOPA-i (rasponu plaća) nego kandidat s kojim se razgovara.

Nasuprot tome, kada obje strane imaju dobro «ZOPA» znanje, pokušaj sidrenja nije najpametnija opcija. Uzmimo slučaj dugogodišnjeg odnosa između dobavljača i kupca. Budući da su strane tada svjesne profitnih margina druge strane (i granica prihvatljivosti), pokušaj sidrenja bi tada mogao značiti i narušavanje dobrih poslovnih odnosa.

U svakom slučaju, efekt sidrenja je definitivno puno primjereniji za jednokratne transakcije (kupcima automobila, nekretnine), nego u slučajevima partnera s dugotrajnim poslovnim odnosom. ■



Trening programi:

- poslovno pregovaranje
- leadership
- key account management
- prodaja
- osobni razvoj
- train the trainer

Poslovni centar Almeria, Ulica grada Vukovara 284, Zagreb
Informacije: 01 463 7437 ili www.anglo-adria.com