

ФАКУЛТЕТ ЗА МЕДИТЕРАНСКЕ ПОСЛОВНЕ СТУДИЈЕ

ТИВАТ

МАРКО БАБОВИЋ

**СОЦИО-ПСИХОЛОШКИ АСПЕКТИ ПРОДАЈЕ И ПРЕГОВОРА С
ОСВРТОМ НА НАУТИЧКИ ТУРИЗАМ**

СПЕЦИЈАЛИСТИЧКИ РАД

ТИВАТ, 2014

ФАКУЛТЕТ ЗА МЕДИТЕРАНСКЕ ПОСЛОВНЕ СТУДИЈЕ

ТИВАТ

**СОЦИО-ПСИХОЛОШКИ АСПЕКТИ ПРОДАЈЕ И ПРЕГОВОРА С
ОСВРТОМ НА НАУТИЧКИ ТУРИЗАМ**

СПЕЦИЈАЛИСТИЧКИ РАД

ПРЕДМЕТ: ОБИЧАЈИ И КУЛТУРА У ПОСЛОВНОМ КОМУНИЦИРАЊУ

МЕНТОР: ПРОФ. ДР. СТЕВО НИКИЋ

СТУДЕНТ: МАРКО БАБОВИЋ

СТУДИЈСКИ ПРОГРАМ:

НАУТИЧКИ ТУРИЗАМ И УПРАВЉАЊЕ МАРИНАМА

БРОЈ ИНДЕКСА: С24/13

ЈМБГ:2710981220018

ТИВАТ, НОВЕМБАР, 2014

САДРЖАЈ

| | |
|--|----|
| Увод _____ | 5 |
| I ДИО _____ | 6 |
| 1. Дефинисање наугичког туризма _____ | 6 |
| 1.1 Појам и подела наугичког туризма _____ | 7 |
| 1.2 Подјела наугичког туризма _____ | 11 |
| 1.3 Фактори развоја наугичког туризма _____ | 12 |
| II ДИО _____ | 17 |
| 2. Дефинисање и значај преговарања _____ | 17 |
| 2.1 Значај преговарања _____ | 17 |
| 2.2 Дефинисање појма преговарања _____ | 17 |
| 2.3 Карактеристике преговарачке ситуације _____ | 20 |
| 3. Основне врсте преговарања _____ | 21 |
| 3.1 Принципијелно преговарање _____ | 23 |
| 3.2 Електронско преговарање _____ | 24 |
| 3.3 Компетитивно преговарање _____ | 25 |
| 3.4 Кооперативно преговарање _____ | 26 |
| 4. Припрема за преговарање _____ | 27 |
| 4.1 Истраживање о предмету преговарања _____ | 28 |
| 4.2 Истраживање о себи _____ | 30 |
| 4.3 Истраживање о другој страни _____ | 31 |
| 4.4 Одређивање најбоље алтернативе преговарачком споразуму _____ | 32 |
| 4.5 Одређивање циљева преговарања _____ | 34 |
| 5. Преговарачки субпроцеси _____ | 35 |
| 5.1 Перцепција _____ | 36 |
| 5.1.1 Комуникација _____ | 37 |
| 5.1.2 Информације о алтернативама _____ | 37 |
| 5.1.3 Информације о резултатима _____ | 37 |
| 5.1.4 Објашњења _____ | 38 |
| 5.1.5 Комуникација о процесу _____ | 38 |
| 5.2 Невербална комуникација _____ | 38 |
| 5.3 Клима за вријеме преговора _____ | 39 |
| 6. Препреке у спровођењу стратегије преговарања _____ | 41 |
| 6.1 Ирационална упорност _____ | 41 |
| 6.2 Погрешне претпоставке _____ | 42 |

| | | |
|-----|---|----|
| 6.3 | Ирационална очекивања | 43 |
| 6.4 | Претјерано самопоуздање _____ | 44 |
| 6.5 | Групно размишљање _____ | 46 |
| 6.6 | Неконтролисане емоције _____ | 46 |
| 6.7 | Манипулација _____ | 47 |
| 6.8 | Злоупотреба моћи _____ | 48 |
| 6.9 | Ултиматум _____ | 49 |
| | | |
| | III ДИО _____ | 49 |
| | | |
| 7. | Социо психолошки аспект продаје _____ | 49 |
| 7.1 | Правни аспекти продаје _____ | 49 |
| 7.2 | Техничко-технолошки аспекти продаје _____ | 50 |
| 7.3 | Социо-психолошки аспекти продаје _____ | 51 |
| 8. | Методe продаје _____ | 53 |
| 9. | Планирање и организовање продаје _____ | 54 |
| 9.1 | Планирање продаје - дио система планирања предузећа _____ | 56 |
| 9.2 | Буџет продаје _____ | 57 |
| 10. | Закључак _____ | 59 |
| | | |
| | ЛИТЕРАТУРА _____ | 60 |

УВОД

Наутички туризам феномен је који је у протекле три деценије забиљежио једну од највиших развојних стопа у европској и у црногорској економији. Економски прогностичари развоја туризма слажу се да је наутички туризам у почетном развојном раздобљу и да се високи резултати тек очекују. Развој наутичкога туризма недовољно је заступљен у науци о туризму. Да би се боље разумјело што се може очекивати однаутичкога туризма, потребно га је прије свега дефинисати, и то као мултифункционалну дјелатност.

Као једна од врста туризма, наутички је туризам сложен туристичко-поморски појам, а због његове интензивне повезаности с морем и пловидбом, и његово је дефинисање сложено. Морска га компонента, наиме, у цјелости не одређује, иако би се то при површној анализи тако могло чинити. Потпуно одређење појма наутичког туризма претпоставља узимање у обзир свих елемената који га условљавају и дефинишу.

Прво поглавље описује дефинисање наутичког туризма у контексту социо-психолошког аспекта продаје и преговора. У другом поглављу дефинишемо значај и дефиницију преговарања, појам преговарања дакле као и карактеристике преговарачке ситуације. У трећем поглављу су прецизиране врсте преговарања као што су: принципејно преговарање, електронско, компетитивно, и кооперативно. Четврто и пето поглавље описује припреме за преговарање и преговарачки субпроцеси, у припреме се убрајају: истраживања о предмету преговарања, себи и другој страни, док у преговарачким субпроцесима описана је перцепција, невербална комуникација, и клима за вријеме преговора.

Шесто поглавље описује препреке у спровођењу стратегије преговарања а то се односи на: ирационалну упорност, погрешне претпоставке, ирационална очекивања, претјерано самопоуздање као и др. Седмо и осмо и девето поглавље дефинисано је социо- психолошким аспектом продаје, и методама продаје. Планирање продаје обухвата његово планирање, и његов буџет. У поглављу десет дефинисали смо сумирање резултата цијелог рада и закључак.

I ДИО

1. ДЕФИНИСАЊЕ НАУТИЧКОГ ТУРИЗМА

Етимолошки посматрано, наутички туризам произилази из два појма: наутички и туризам. Овај је други појам у научној литератури довољно објашњен, а први је настао од грчке ријечи наус што значи брод, лађа, али и вјештина пловидбе. У савременом значењу наутика или навигација представљају скуп практичних и теоретских знања и вештина потребних капетану пловила да би сигурно и успјешно превео пловило морем, од полазне луке до луке доласка.¹

Појам наутика и наутички, у ширем смислу, значе поморство. Управо је то разлог због којег се у међународној комуникацији све више користи енглеским појмом *yahting tourism*, а све мање наутицал туризм, или маритиме туризм, односно њемачким појмом *Yachting Tourismus*. Јахта, као симбол луксузног туристичког одмора на мору, јаче везује наутички туризам уз туристичку дјелатност, а мање уз поморство. На тај се начин придноси бољем дефинисању појма наутичког туризма, који је дио туристичке, а не поморске дјелатности.

Прихватимо ли дефиницију туризма какву су још године 1954. објавили теоретичари савременог туризма Швајцарци *W. Хунзикер* и *К. Крафт*, а коју је прихватила Међународна организација науцних туристичких експерата (АИЕСТ), “Туризам је скуп односа и појава који произлазе из путовања и боравка посетиоца неког места, ако се тим боравком не заснива стално пребивалиште и ако с таквим боравком није повезана никаква њихова економска делатност”.

Иако долазимо до појма наутички туризам, као новог и посебног облика туризма. Потенцирање појма “путовање” логично је, јер је путовање садржано у основној карактеристици наутичког туризма, па је извођење појма наутички туризам из опште дефиниције туризма сасвим оправдано. Одређена настојања да се наутички туризам као делатност повеже с поморством, и да се из њега изводи пример теоретске су заблуде.

¹М. Пасиновић, “Основи туризма (Туризам и окружење)”, Универзитет Црне Горе, Подгорица, 2002, стр 59.

У дефиницији туризма, осим “путовања” и “привременог боравка у некоме мјесту”, истиче се “ако с тим боравком није повезана никаква њихова економска делатност”.

Дакле, путовање и боравак у некоме мјесту још увијек нису туризам, ако су повезани уз одређену економску делатност.

1.1 Појам и подјела наутичког туризма

Наутички туризам је данас достигао масовне размјере у свим развијеним крајевима света, посебно у Европи и САД. Тренутно у разним поморским земљама свијета размјештено је и плови око сто педесет милиона пловила наутичког туризма (јахте, једрилице, моторни чамци). У исто вријеме у наутички туризам активно је укључено, ради рекреације, психосоматског уравнотежења и здраве разоноде преко петсто милиона људи.²

Искуства у свим развијеним туристичким земљама у свету показују да ни у једној регији уз топла мора не може бити интензивног и успешног туристичког саобраћаја без учешћа и развоја наутичког туризма. Туристички промет на мору, без обзира на све друге туристичке вриједности и погодности, остаје хендикепиран ако га не прати и одговарајућа савремена наутичка понуда и инфраструктура.

Почеци пловидбе ради забаве, рекреације и спорта обиљежени су регатама по низоземским каналима већ у 16. вијвијеку. Наутички туризам се као облик савремене туристичке активности почео развијати у 19. вијеку. Интензивнија изградња специјализованих лука за вез чамаца и јахти и боравак њихових посада започела је у 20. вијеку.³ За такве је луке, њихове уредјаје и опрему Удружење конструктора мотора и бродова из New Yorka 1928. године употребило појам марина, који од тада постаје међународно признат и коришћен назив за основне објекте наутичког туризма, специјализоване луке у којима се осим везова, уредјаја, опреме и услуга одржавања пловила, њиховим корисницима-наутичарима нуди и све већи број различитих туристичких услуга смештаја, исхране, разоноде, забаве, спорта и сл.⁴

²М. Пасиновић, *ibid.*, стр.60.

³Ж.Ковачевић, Међународно преговарање, Дипломатска академија МСП СЦГ, Београд, 2004. стр. 206.

⁴А.Корман, Преговарање: експертска рјешења за свакодневне изазове, Дата Статус, Београд, 2008. стр 44.

Уз изворну италијанску ријеч *марина* која значи море, морску површину, обалу, приморје у неким се земљама за такве специјализоване луке наугичког туризма још користе и називи: *порто туристицо* или *пуерто депортиво*.

У старој литератури појам наугички туризам се често поистовећује с појмом *марине тоурисм* или *наугицал тоурисм*. Овако дефинисан појам се директно везује за пловидбу и друге активности на мору.

Међутим, наугички туризам се остварује на ријекама и језерима, њиховим обалама, на личним или изнајмљеним пловилима за рекреацију, разоноду и спорт, стационарно или у пловидби. С друге стране, *марине тоурисм*, како га неки аутори дефинишу, обухвата и активности туриста на плажи које обично нису обавезно и директно повезане с пловидбом.⁵

Када се наведеним појмовима наугички туризам и *марине тоурисм* додају и други, често коришћени, појмове као што су *уацхтинг тоурисм*, *саилинг тоурисм*, *леисуре боатинг* већ постаје јаснији појам наугичког туризма који обухвата садржаје и активности на води (мору, језерима, рекама), а које се допуњавају са одређеним активностима на копну и боравком туриста наугичара на пловилима.⁶

Разноликост дефиниција наугичког туризма у нашој литератури се може илустровати чињеницом да неки аутори у наугички туризам убрајају и вожњу путничким и теретним бродовима, други под тим појмом подразумевају вожњу малим чамцима и једрилицама, луксузна крстарења крузерима, све облике туризма који су везани уз воду, као што су, уз већ наведено, спортови на води, роњење итд.⁷

Туристичке услуге у наугичком туризму су: изнајмљивање простора уз уредјену и, делимично или потпуно, заштићену обалу (у даљем тексту: *вез*) за смештај пловних објеката и туриста наугичара који бораве на њима; изнајмљивање пловних објеката за одмор и рекреацију (*цхартер*, *црусинг* и сл.); прихват, чување и одржавање пловних објеката на *везу* у мору и сувом *везу*; услуге снабдевања наугичара (водом, горивом, намирницама, резервним деловима, опремом и сл.); уредјење и припремање пловних објеката; давање различитих информација наугичарима (временска прогноза, наугички водичи и сл.); школе једрења, обуке за скутере и водитеље

⁵ А.Корман, *ibid.*, стр 45.

⁶ Ж.Ковачевић, Међународно преговарање, Дипломатска академија МСП СЦГ, Београд, 2004. стр. 208.

⁷ М. Пасиновић, "Основи туризма (Туризам и окружење)", Универзитет Црне Горе, Подгорица, 2002, стр 63.

чамаца; обезбедјивање службе спасавања и пружања хитне медицинске помоћи; друге услуге за потребе наутичког туризма.

Све ово говори да за појам наутички туризам, који се уобичајено користи не само у свакодневном животу него и у стручној и научној литератури, још увијек не постоји адекватна, јединствена дефиниција нити његово садржајно одредјење.

То потврдјује и чињеница да се за разлику од, на примјер, руралног туризма, културног туризма, дефиниција наутичког туризма не може наћи ни у документима Светске туристичке организације (WTO).

Шта се под појмом наутички туризам најчешће подразумева, садржано је у следећим дефиницијама: Наутички туризам је мултифункционална туристичка дјелатност са веома израженом поморском компонентом. Наутички туризам је селективни облик туризма који потребу за пловидбом у смислу забаве и одмора уобличава кроз туристичку понуду.⁸

Наутички туризам је пловидба и боравак туриста наутичарана пловним објектима и у лукама наутичког туризма ради одмора и рекреације. Наутички туризам је пловидба и боравак туриста - наутичара на пловним објектима (јахта, бродић и сл.), као и боравак у лукама наутичког туризма ради одмора и рекреације.⁹

Наутички туризам је скуп активности и односа који су узроковани боравком туриста наутичара у лукама наутичког туризма и пловидбом на личним, изнајмљеним или туђим пловним објектима ради рекреације, спорта или разоноде. Пажљивом анализом датих дефиниција и уводјењем неких нових појмова добија се дефиниција која свеобухватно објашњава појам наутичког туризма у савременим размјерама.¹⁰

⁸ Т. Луковић, "Наутички туризам дефинисање и разврставање економски преглед", 2007, стр. 693.

⁹ Ж.Ковачевић, Међународно преговарање, Дипломатска академија МСП СЦГ, Београд, 2004. стр. 209.

¹⁰ А.Корман, Преговарање: експертска рјешења за свакодневне изазове, Дата Статус, Београд, 2008. стр. 47.

Наутички туризам је скуп активности и односа који су узроковани боравком туриста наутичара у лукама наутичког туризма или изван њих, те коришћење пловних објеката и других објеката везаних за наутичку туристичку делатност, ради рекреације, спорта, разоноде и других потреба.

Појам „изван њих“ (мисли се на луке наутичког туризма) отвара могућност наутичарима да бораве и на „дивљим везовима“ и увалама које нису луке наутичког туризма. Пловидба није услов наутичког туризма.

Један део корисника наутичке туристичке понуде борави на пловиду, а да током цијелог свог боравка не исплове. Зато је појам „пловидба“ замјењен појмом „коришћење“. Уз неизоставни појам „пловило“ додато је „и других објеката везаних за наутичку туристичку делатност“. Ноћење (или смјештај) у оквиру наутичко туристичке понуде, све чешће је повезано са ноћењем у објектима који су саставни дио марина.

Осим спорта, рекреације и разоноде, који обухватају готово све људске потребе и интересне садржаје у потражњи наутичког туризма, уведен је појам „и других потреба“. Разлог је томе потражња која се готово свакодневно шири у смислу мотива и дио је све јачег, стратешког менаџмента марина, као највишег степена квалитета понуде.¹¹

Дакле, ријеч је о виду туризма који обухвата пловидбу и боравак туриста-наутичара на личним или изнајмљеним пловилима за разоноду, спорт и рекреацију у лукама наутичког туризма и свим другим лукама, лучицама, природним увалама и заклоништима и с тиме непосредно и посредно повезане активности и делатности. Наутички туризам садржајно је повезан с пловилом, а просторно с водом (морем, ријеком или језером).¹²

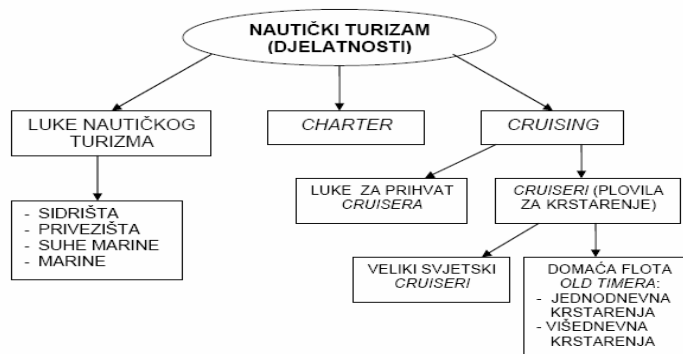
Произилази да је недјеливи дио наутичког туризма дјелатност изнајмљивања пловила, а његовим посебним обликом може се сматрати и пловидбе и боравак туриста на традиционалним бродовима-једрењацима. Такође, његов обавезни садржај представљају многобројне производне и услужне делатности (мала бродоградња, израда једара, услуге одржавања пловила и мотора, инструмената и опреме и сл.).

¹¹ Т. Луковић, „Наутички туризам дефинисање и разврставање економски преглед“, 2007, стр.689-708.

¹² А.Корман, Преговарање:експертска рјешења за свакодневне изазове, Дата Статус, Београд,2008.стр 50.

Иако све то вриједи и за наутичаре и пловила на рекама, језерима и каналима, дакле и за наутички туризам на унутрашњим водама, чињеница је да је његов удео у укупној туристичкој понуди, по свим показатељима наутичког туризма, још увијек занемарив. Основна подјела наутичког туризма је направљена према врсти делатности (наутичко –туристичке понуде). Према тој подели наутички туризам се дијели на:

- луке наутичког туризма, цхартер,
- цруисинг.



Сл. број 1: Подела наутичког туризма

Извор: Тихомир Луковић – Наутички туризам дефинирање и разврставање ЕКОНОМСКИ ПРЕГЛЕД, 2007., стр 689-708

1.2 Подјела наутичког туризма

Код ове подјеле пракса је установила и друге типове наутичког туризма: Са становишта величине и врсте пловила, наутички туризам се дели на:

- бродски (путнички, путничко-туристички бродови, путничко-теретни бродови, трајекти, хидрокрилни бродови, бродови – пловеће куће или пловећи хотели и сл.),¹³
- јахтинг туризам (јахте разних типова и величина за крстарење и излете),
- мото-наутички туризам (једрилице, чамци с мотором и без њега, глисери различитих врста, разноврсна пловила за спорт и рекреацију, специјална пловила за подводну активност итд.)¹⁴

¹³ Ж.Ковачевић, Међународно преговарање, Дипломатска академија МСП СЦГ, Београд, 2004. стр, 223.

¹⁴ Т. Луковић, "Наутички туризам дефинисање и разврставање економски преглед", 2007, стр. 689-708.

Са становишта обима пловидбе:

- велики наутички туризам (пловидба у већим пловним објектима – океанска крстарења, крстарења у затвореним морима, круизинг, дужи излети),
- мали наутички туризам или забавна навигација (јакте, једрилице, спортски чамци, глисери, разни пловни објекти за забаву и разоноду и сл.).

Са становишта организације наутички туризам се дијели на:

- индивидуални, групни – масовни,

Подела наутичког туризма према амбијенту у коме се реализује:

- национални, међународни. обални, прекоморски,
- у затвореним морима, на унутрашњим водама (рекама и језерима),

Типови наутичког туризма према мотиву (циљу):

- купалишни (уз коришћење разних пловила за рекреацију и спорт на води на ножни, ручни или моторни погон),
- подводни (ронилачки), излетнички,
- боравишни (у туристичким лукама, кампинг), пловидба ради спорта разоноде,
- крстарење-једрење,
- наутички туризам на отвореним морима – острвски (ромбинзонски), туристички превоз,
- комбиновани

1.3. Научно-практична истраживања наутичког туризма

Научно-практична школа истраживања наутичког туризма заснива се на привредном и економско-правном изучавању. Наутички се туризам, у практичном смислу, одвија кроз низ привредних делатности које су регулисане законом. За регулисање делатности у Европи релевантна је Међународна класификација делатности Европске Уније (НАЦЕ).¹⁵

¹⁵ Т. Луковић, "Наутички туризам дефинисање и разврставање економски преглед", 2007, стр. 689-708.

У теоретском и појмовном смислу наутички туризам засад има своја три основна појавна облика, а они се групису у следеће групе пословања:

- луке наутичког туризма,
- цхартер или цхартеринг и
- цруисинг.

Такво је груписање пословања у наутичком туризму практичне природе, а у појмовном је и у садржајном смислу добро дефинисано пратећом легислативом и статистиком. Унутар те три основне врсте дјелатности наутичкога туризма одвијају се различите субнаутичко туристичке дјелатности, зависно од низа чинитеља који у својој основној димензији имају маркетиншки карактер. Посматрано с микроаспекта, менаџмент стратегијом корпорације и њезином пословном политиком профилира се сама корпорација и лоцира њено мјесто на тржишту понуде наутичкога туризма.¹⁶

Пословање у групи лука наутичког туризма подразумијева групу послова везаних уз смјештај пловила и наутичара и пружање низа услуга пловилама и наутичарима. Најразвијенији је облик пословања у тој групи пословање марина, као најсложенији облик лука наутичког туризма. Значај марина у групи лука наутичког туризма по свему је доминантан.¹⁷

Када описујемо луке наутичког туризма, као једну од три основне врсте наутичкога туризма видимо да су све израженији захтеви за организовањем тзв. комуналних лука наутичког туризма какве срећемо у Шпанији и у Италији, а које су посебна врста лука наутичког туризма.

Лоше поратне године погубно су се одразиле на наутички туризам, а посебно на цхартер. Мале цхартер компаније нису могле подмирити своје обвезе према банкама, па су оштри леасинг услови банака и неподмиривање обавеза, готово преко ноћи, претворили банке у власнике цхартер флоте. Неке од банака организовале су пословање у цхартеру за вријеме сезоне, желећи на тај начин смањити негативне ефекте посве непредвидиве ситуације у којој су се нашле.

¹⁶ Ж.Ковачевић, Међународно преговарање, Дипломатска академија МСП СЦГ, Београд, 2004. стр. 224.

¹⁷ Т. Луковић, *ibid.*, стр. 693.

С протеком година стање се на тржишту потражње поступно стабилизовало и пловила су поново прешла у власништво цхартер компанија, а банке су за своје потребе задржале само понеко пловило.¹⁸

Цруисинг је врста пословања наутичког туризма, а организује се као кружно путовање пловилом цруисинг компаније или за ту сврху набављеним и посебно припремљеним пловилом. Тај је облик пословања у наутичком туризму веома развијен у развијеним земљама западне Европе и света, које имају традицију цруисинга.

У Црној Гори се у посљедњим годинама, развија посебна врста цруисинга “Олд Цруснер”, то је вишедневно или излетничко крстарење на типичним црногорским моторним једрењацима и трабакулима. Ти су бродови за тај посао веома квалитетно опремљени и прилагођени су за дужа крстарења и за дужи боравак гостију на броду.¹⁹

Потребно је напоменути да се пословање цруисинга одвија кроз:

- пословање пловилима за крстарење, цруисерима и
- пословање специјализираних цруисе лука.

Цруисинг је веома интензивно повезан с лукама старих градова на обали, при чему велики светски цруисинг своје руте развија у великим лукама. Убрзани развој наутичког туризма, апосебно цруисинга, битно утиче на промену профила старих лука које му се прилагођавају.²⁰

1.3 Фактори развоја наутичког туризма

Осим чинилаца који утичу на развој туризма, на развоју наутичког туризма имају јак утицај и посебни фактори. За настанак и развој наутичког туризма у некој земљи, ужем или ширем подручју или регији, морају постојати одговарајући фактори, и то, како на страни потражње, тако исто на страни понуде.

Наутички туризам као и други облици туристичког саобраћаја јавља се у тренутку када за то постоје друштвени, економски и техничко-технолошки услови.

¹⁸ С.Петар, Основе успјешног преговарања, М.Крмаршић,Београд, 2005.стр 59.

¹⁹ М. Ковачић, “Развој наутичких лука у функцији одрживог развоја наутичког туризма, Поморски зборник“, бр. 1/2003, стр 145-146.

²⁰ С.Петар, Основе успјешног преговарања, М.Крмаршић,Београд, 2005.стр 60.

Динамика је, његова развоја, уско повезана уз низ ендегених и егзотених фактора. На развој наугичког туризма у некој земљи, осим фактора који утичу на развој туризма, пресудни су и посебни фактори. Посебни фактори су:

- Фактори произашли из одређеног нивоа развоја господарства
- Фактори произашли из одређеног нивоа развоја туризма:
- Фактори произашли из одређеног нивоа развоја друштва у ширем смислу:

Наугички туризам, као облик туристичке потражње, а и понуде, логична је последица свеукупног економског развоја у свијету.

Анализирајући економски развој, као фактора туристичког развоја наугичког туризма, може се закључити да је његов утицај вишеструк. С једне стране, економски развој условљава стварање слободних финансијских средстава за куповину пловила и слободног времена за пловидбу, што је темељна претпоставка за настанак наугичко-туристичке потражње.²¹

С друге стране, повећањем индустријализације, урбанизације и загађења животне средине, што све условљава економски развој, попраћено је, не само већим интензитетом рада на радном месту, него већим или мањим ступњем психолошког стреса и разних других обољења. Психолошки стрес и друге психофизичке и здравствене тешкоће које изазива економски развој, могуће је, ако не отклонити, онда бар ублажити променом места боравака, при чему, наугички туризам има посебно значење. Технолошки развој, као саставни део укупног економског развоја, посебно, утиче на развој наугичког туризма кроз нове материјале, технологије и методе грађења пловила, еколошке покрете итд.²²

Појавом пластичних маса и нових метода грађења, пловила за спорт и разоноду су постала јефтинија и приступачна за све шире слојеве друштва. Раније су била доступна, само уском кругу богатих људи. То је створило претпоставке за настанак и динамичан развитак наугичког туризма. Једна од основних детерминаната развоја наугичког туризма јест постојање и развој туризма уопште, као светског процеса масовних миграција и задовољења одређених туристичких потреба путем бродарења, ради одмора и разоноде.

²¹ М. Ковачић, "Развој наугичких лука у функцији одрживог развоја наугичког туризма, Поморски зборник", бр. 1/2003, стр 145-146.

²² С.Петар, Основе успјешног преговарања, М.Крмаршић,Београд, 2005.стр 62.

Пут развоја наутичко-туристичке потражње је толико дуг и мукотрпан колико и улазак појединог друштва или националне заједнице у круг високоразвијених земаља.²³

Чињеница је, наутички туризам, без обзира на константну стопу раста, још увек нема масовни карактер у светским размерама. Он је привилегија средње и више класе. Међутим, у посљедње време присутна је тенденција његова ширења и на ниже слојеве друштва. Зато, треба усмерити истраживања у смеру будуће туристичке потражње, како би се могла формирати адекватна наутичко-туристичка понуда.²⁴

Док фактори потражње утичу на стварање потреба, фактори понуде условљавају да се те потребе остваре. Примена ових поставки на развој наутичког туризма говори да нису довољна само одговарајућа, слободна новчана средства за куповину пловила, психофизичка потреба да се плови, мода да се плови, технолошки напредак у градњи пловила, фонд слободног времена за пловидбу, ступањ развоја туризма и слично, већ и туристичка понуда, коју обухваћа, како природне и антропогене атрактивне увете, тако и понуду одговарајућих наутичко-туристичких приватних, рекреацијских и других садржаја и услуга.

²³ Ж.Ковачевић, Међународно преговарање, Дипломатска академија МСП СЦГ, Београд, 2004. стр. 250.

²⁴ М. Ковачић, "Развој наутичких лука у функцији одрживог развоја наутичког туризма, Поморски зборник", бр. 1/2003, стр 146.

II ДИО

2. ДЕФИНИСАЊЕ И ЗНАЧАЈ ПРЕГОВАРАЊА

2.1. Значај преговарања

Преговарање је у основи процес комуницирања, динамички процес у коме укључене стране комуницирају ради размјене, дају уступке, прете или на други начин утичу на друге у циљу постизања договора.²⁵ Људи стално преговарају, готово свакодневно, а да тога нису ни свјесни. На примјер дјеца преговарају са родитељима о повећању цепарца или о одласку на спавање. Одрасли људи преговарају са својим претпостављенима, подређенима, пословним партнерима, агентима за некретнине, банкарима, брачним партнерима, представницима државних органа, сопственом децом... О већини ствари у животу, приватном животу, бизнису, политици, дипломатији, може се преговарати. Када не преговарамо, губимо прилику да побољшамо своје могућности.²⁶

Преговарање је једна вјештина. Према једном мишљењу, представља једну од вјештина потребних за опстанак. Представља начин на који људи рјешавају међусобне разлике и многе од проблема са којима се сусријећу. То је интерактивни процес комуникације који се догађа када желимо нешто од других и други желе нешто од нас. Користи се у свим ситуацијама када тражимо споразуме путем дијалога. То је посебно присутно у разним пословним ситуацијама. Наиме, послови се не стварају сами од себе, они су исход преговора. Преговори захтијевају значајна материјална, људска и емотивна средства.²⁷

Коријен ријечи преговарање је латински. Проистиче из двије латинске ријечи нег и ријечи оутиум, које буквално значе „недоколица“ (нег значи не, а оутиум значи доколица, слободно вријеме).²⁸

²⁵ С.Петар, Основе успјешног преговарања, М.Крмаршић, Београд, 2005. стр 63.

²⁶ М. Глигоријевић, Г. Огњанова, „Пословно преговарање“, Центар за издавачку дјелатност Економског факултета, Београд, 2011, стр 2.

²⁷ Ж.Ковачевић, Међународно преговарање, Дипломатска академија МСП СЦГ, Београд, 2004. стр, 260.

²⁸ С.Петар, Основе успјешног преговарања, М.Крмаршић, Београд, 2005. стр 64.

Новије поријекло се везује за француску ријеч *негоце* која означава пословање са људима и што је шира интерпретација, јер сви односи с људима, било пословни било друштвени, спадају у преговарање.²⁹

Преговори су начин опхођења путем којег двије или више особа настоје да унаприједи своје појединачне интересе заједничким дјеловањем.

До преговора долази јер преговарачке стране сматрају да могу да побољшају своје стање уколико се договоре с другом страном о одређеном заједничком дјеловању. Пословни примјери су бројни: договори, успостављање стратешких савеза, потписивање купопродајних уговора и слично.

Нису све преговарачке ситуације исте, нити је њихов значај исти. Различите врсте преговора се свакодневно одвијају у породици, школи, компанијама, међу етничким групама, међу политичким странкама, међународним институцијама итд.

Док одрастају, дјеца повремено изазивају моћ и ауторитет родитеља. Родитељима посвећеним једностраној контроли, рјешење ове борбе за моћ представља проблем, па дјеца постају или пасивно-агресивна или сувише зависна. Родитељи који преговарањем са дјецом долазе до конструктивног рјешења помажу дјечи да одрастају у одговорне личности са интегритетом.

Слично као и у односима у породици, ученици који имају могућност да учествују у одлучивању у одељењу и шире у школи, за разлику од оних који су само обавијештени о томе шта треба да ураде, посвјећују више времена задацима и показују виши ниво знања.

Етнички конфликти се појављују као један од најважнијих изазова у глобализованом свету и на основу тога као значајна област преговарања. Јављају се, како између разиичитих држава, тако и у оквирима једне, мултиетничке државе. У напорима да се превладају стереотипи о другим народима и употреба силе при рјешавању конфликта, све је заступљеније рјешавање проблема мирним путем, преговорима.

Политичко преговарање је такође веома присутно. Догађа се на неколико потенцијалних нивоа, националном и међународном нивоу.

²⁹ А.Корман, Преговарање:експертска рјешења за свакодневне изазове, Дата Статус, Београд,2008.стр 63.

Уобичајено код ове врсте преговарања је размјењивање захтева и уступака између и унутар политичких партија, између политичких партија и представника власти, између државних органа и синдиката и сл. што се догађа готово свакодневно.³⁰

Пословно преговарање је веома значајно и можда је и најзаступљенија врста преговарања. Ова врста преговора је управо главни предмет анализе у овом раду. Бројни су сегменти пословних преговора.³¹

Обично се повезују са два подручја, и екстерно и интерно преговарање. Екстерно преговарање се одвија са субјектима односно стејкхолдерима ван компаније, као што су добављачи, купци, дистрибутери, стратешки партнери, банке, маркетиншке институције, конкуренти, јавни сектор и сл. Оно је углавном комерцијално тј. бави се тржишним односима и трансакцијама. Преговара се о цијени, квалитету, роковима испоруке, начинима плаћања и разним другим обавезама. Најчешће има облик формалних разговора за преговарачким столом, у којима се дискутује о цијенама, перформансама и сложеним условима заједничког пословног подухвата.

Друго преговарање је интерно, одиграва се унутар компаније са разним интересним групама (гдје спадају власници, запослени организовани у синдикате или не, разни нивои менаџмента). Ово преговарање може бити много мање формално (често учесници нису ни свјесни да преговарају). Примјер је састанак неколико колега који сарађују да би се обавио неки посао. Може се преговарати о задужењима, времену и роковима за обављање радних задатака, дужини и времену одмора запослених, распореду за одржавање састанака итд.

Треба правити разлику између оперативног и стратешког преговарања. Оперативно преговарање је свакодневно и има импликације на тренутну позицију преговарача али не утиче на исходе неких будућих преговора.³²

³⁰ М. Глигоријевић, Г. Огњанова, "Пословно преговарање", Центар за издавачку дјелатност Економског факултета, Београд, 2011, 3.

³¹ Ж.Ковачевић, Међународно преговарање, Дипломатска академија МСП СЦГ, Београд, 2004. стр. 263.

³² М. Глигоријевић, Г. Огњанова, "Пословно преговарање", Центар за издавачку дјелатност Економског факултета, Београд, 2011, 4.

2.2 Дефинисање појма преговарања

Преговарање је дијалог између два или више учесника који покушавају да нађу рјешење за свој проблем. Преговарање је процес друштвене интеракције и комуникације о подјели и поновној подјели моћи, ресурса и обавеза. Укључује двије или више особа које доносе одлуке и које размјењују информације да би дошле до компромиса. Сваки учесник одлучује независно, али су они међузависни јер нико не може самостално остварити своје циљеве.

Слично, Мајкл и Сандра Рауз дефинишу преговоре као „друштвени процес интеракције и комуникације међу људима са сврхом постизања трајног споразума заснованог на неким заједничким интересима, а све како би се постигли задани циљеви и избјегли конфликти.“³³

Иако постоје и једнократни преговори између појединаца или организација, ова дефиниција наглашава да су преговори процес, тј, континуирани скуп активности који се одвијају током неког временског периода.

Такође, ова дефиниција наглашава споразум између страна који мора бити трајан и који се заснива на заједничким интересима. Према Стивену Коену, „преговарање је процес у којем двије или више страна заједно раде да дођу до међусобно прихватљивог рјешења једног или више проблема, као што је комерцијална трансакција, уговор или погодба било које врсте.“³⁴

За Фишера и Јурија, реномиране професоре Универзитета Харвард, преговара је „основно средство да добијемо од других оно што желимо; двосмјерна комуникација која има за циљ постизање споразума кад ви и друга страна имате неифл заједничке, а неке супротне интересе“.

Преговарање се одвија из неколико базичних разлога:

1. Да би се стране сложиле о подјели ограничених ресурса, као што су земља, имовина или вријеме,
2. Да би се створило нешто ново што ниједна од страна не би могла да уради сама,
3. Да би се ријешо проблем и спор између страна.

³³ Ж.Ковачевић, Међународно преговарање, Дипломатска академија МСП СЦГ, Београд, 2004. стр, 264.

³⁴ А.Корман, Преговарање: експертска рјешења за свакодневне изазове, Дата Статус, Београд, 2008. стр 65.

„Преговарање је аналитички процес који указује да су преговарачи међузависни и да путем различитих облика кооперације и конкуренције могу утицати на укупну вриједност резултата и на начин на који се та вриједност расподјељује.“ Преговарање је стратегијска интеракција, циљно оријентисано, међузависно понашање две Ш више страна, где избор сваке стране зависи од процењеног понашања других страна. Теорија преговарања прави разлику између ситуација кад су учесници рационални и када нису.

Преговарање је трансакција у којој обије стране имају право на коначни резултат и захтијева добровољно пристајање обије стране.

То је процес давања и узимања уступака гдје се стране договарају о условима трансакције и захтијева потезе и уступке обије стране стварне или перципиране.³⁵

Успјешно преговарање није начин да добијете све што сте желели, него балансирање. То захтијева да водимо рачуна, не само о сопственим жељама и циљевима, већ и о аспирацијама друге стране. Помажући другој страни да оствари своје захтјеве, и сами ћемо лакше остварити сопствене циљеве. Кооперативно преговарање позитивно утиче на пословне односе и пословне резултате.

2.3. Карактеристике преговарачке ситуације

Преговарање укључује сталну интеракцију и дијалог између страна да би се нашло рјешење са максимумом користи за обије стране. Преговарањем треба да се остваре заједнички интереси и да се нађе најбоље могуће рјешење. Преговори престају то да буду када је једна од страна беспомоћна физички, психички или политички и не може да каже „не“.³⁶

³⁵ М. Глигоријевић, Г. Огњанова, „Пословно преговарање“, Центар за издавачку дјелатност Економског факултета, Београд, 2011, 5.

³⁶ М. Глигоријевић, Г. Огњанова, *ibidem*

Није свака ситуација погодна за преговарање. У таквим ситуацијама је боље и инсистирати искључиво на својим позицијама и боље ћете проћи.³⁷

Ситуације у којима неби требало преговарати су: када све можете да изгубите (умјесто преговора изаберите друге могућности), када сте распродати (радије подигните цијену), када захтјеви нису легални, етични или морални, када нисте заинтересовани за исход (можете изгубити све, а не можете добити ништа), када немате времена (пристаћете на мање него што бисте иначе могли добити), када не можете вјеровати другој страни, када вријеме не ради у вашу корист и када нисте припремљени.³⁸

Основна претпоставка модела преговарања је да учесници могу сарађивати ради постизања обостране користи, иако сарадња не максимизира вриједност исхода појединих страна. Ова претпоставка одговара већини, иако не свим, ситуацијама у пословању. Преговарачке стране могу да изаберу да сарађују и повећају укупну вриједност трансакције или да избјегну сарадњу и покушају да максимирају вриједност за себе.³⁹

Основне карактеристике које су заједничке свим преговарачким ситуацијама, без обзира на врсту преговарања, обухват преговарања и број преговарачких страна, су следеће:

1. Постојање двије или више преговарачких страна — јер је преговарање процес који се одвија између појединаца, унутар или између група или организација.
2. Постоје заједничке теме за преговоре - у облику конфликта потреба и жеља између двије или више страна који треба да се ријешу, или одређеног интереса. Код преговора постоји тензија као посљедица чињенице да једна страна посједује нешто што би друга страна желела да добије. Оно што жели једна страна, није оно што желе други а стране морају наћи начин на који ће ријешити конфликт.
3. Добровољност преговора - стране су изабрале да преговарају јер мисле да могу постићи бољи резултат преговорима, у односу на оно што би добиле од друге стране без преговора или да једноставно прихвате шта им она нуди.

³⁷ А.Корман, Преговарање:експертска рјешења за свакодневне изазове, Дата Статус, Београд,2008.стр 86.

³⁸ М. Глигоријевић, Г. Огњанова,“ Пословно преговарање“,Центар за издавачку дјелатност Економског факултета, Београд, 2011, стр 6.

³⁹ Ж.Ковачевић, Међународно преговарање,Дипломатска академија МСП СЦГ, Београд,2004.стр,270.

Стране радије преговарају умјесто да се упусте у отворени сукоб, да потпуно прекину контакт или да једна страна у потпуности доминира над другом - до преговора долази када стране желе саме пронаћи рјешење конфликта, када не постоји фиксан или утврђен скуп правила и поступака за рјешавање конфликта, или када одлуче да заобиђу таква правила.

Сваки преговарачки процес има опициљиве интересе (нпр. цијена, услови споразума, скала рабата, паритет, платни разреди, помоћ у креирању маркетинга и слично) и неопициљиве интересе односно питања (психолошка мотивација у виду жеље да преговарач изгледа снажно и моћно, да се сачува репутациј такмичарски односи у фирми и слично).⁴⁰

Однос међузависности - у преговарачком процесу стране су потребне једнљ другој да би оствариле своје циљеве. Свака страна има потенцијал с којим може да тргује с другом страном.

3.ОСНОВНЕ ВРСТЕ ПРЕГОВАРАЊА

Теоретичари преговарања говоре о више подјела приступа преговарању, иако се неки од њих умногоме преклапају. Преговоре можемо подијелити у различите типове, зависно од циљева односно резултата преговарања, времена, међусобног односа укључених страна и потенцијалног/садашњег конфликта. Преговори се према резултатима односно према међузависности циљева и структури преговарачке ситуације дијеле на интегративне и дистрибутивне. Основа за ову подјелу је природа конфликта и циљеви које преговарачке стране желе да остваре. Пресудно је да ли је основни циљ преговарања тражење односно подјела ограничене вриједности или стварање и тражење вриједности.

41

У првом случају понашање преговарачких страна ће бити компетитивно, а у другом случају кооперативно. Већина стварних преговора је комбинација процеса тражења и стварања вредности. Зато преговарачи морају да знају да

⁴⁰ Ж.Ковачевић, *ibid.* стр.275.

⁴¹ М. Глигоријевић, Г. Огњанова, "Пословно преговарање", Центар за издавачку дјелатност Економског факултета, Београд, 2011, стр 7.

свестрано користе оба стратегијска приступа и да препознају ситуације које захтијевају више једног или другог приступа.⁴²

3.1 Принципијелно преговарање

Потребно је навести и подјелу коју су направили Фишер и Јури, оснивачи Харвардског пројекта о преговарању. Патон је био уредник њиховог првог издања књиге, а у другом издању им се придружио и као коаутор. Фишер и Ури праве разлику између позиционог преговарање односно цењкања, које може бити „тврдо“ и „меко, које је компетитивно, и принципијелног рјешавања проблема које је засновано на интересима, и које је углавном кооперативно.⁴³

„Меко преговарања се базира на избјегавању конфликта уступака ради постизања договора. Тражи се пријатељско рјешење, али се често завршава осећањем и горким укусом. Код „тврдог“ преговарања, свака ситуација преговарања се види као такмичење супротстављених страна. Страна која заузме екстремнију позицију и дузе је се држи, боље пролази. И ова ситуација се често завршава лошим рјешењем које трости ресурсе и трајно угрожава однос с другом страном.

Принципијено преговарање, није тврдо ни попустљиво, већ се заснива на принципима сарадње који воде рачуна о интересима обију страна. Кад год је могуће иде се на узајамни добитак, а кад су интереси страна у конфликту инсистира се на постизању резултата на бази објективних и фер стандарда. Харвардски модел преговарања, експлицитно је осмишљен да доведе до мудрих рјешења ефикасно и на пријатељски начин.⁴⁴

Овај метод се заснива на четири главна принципа ефикасног преговарања, три основне препреке као и основним начинима за њихово превазилажење. Основни принципи ефикасног преговарања који дефинишу јасан метод преговарања, који може да се користи у готово било каквим околностима, су:

⁴² Ж.Ковачевић, Међународно преговарање, Дипломатска академија МСП СЦГ, Београд, 2004. стр. 280.

⁴³ М. Глигоријевић, Г. Огњанова, „Пословно преговарање“, Центар за издавачку дјелатност Економског факултета, Београд, 2011, стр 7.

⁴⁴ М. Глигоријевић, Г. Огњанова, *ibid.*, стр. 8.

1. Људи: одвојити људе од проблема.

Људи се често лично идентификују са својим интересима и позицијама. идентификују три врсте проблема везаних за људе, а то су емоције, различите перцепције и лоша комуникација. Различите стране теме и проблеме виде на различит начин. Емоције обично стоје на путу остваривања интереса у преговарању љутња и фрустрације посебно могу бити препрека.

Непостојање или лоша комуникација је проблем који се открива јасним говором и активним слушањем.

2. Интереси; фокусирати се на интересе, а не на позиције.

Преговарачка позиција обично ставља у други план оно што стране заиста желе. Компромис између позиција обично не доводи до споразума који ће успјешно водити рачуна о потребама које су преговараче навеле да заузму те позиције. Најмоћнији интереси су основне људске потребе: сигурност, економско благостање, осјећај припадности, признање и самопоштовање. Иако се ради о основним људским потребама, често се догоди да се оне превиде, јер се обично мисли да се у преговорима ради само о новцу. Прво треба идентификовати интересе обје стране, а онда и разговарати о њима.

а. Електронско преговарање

Електронско преговарање је новија врста преговарања, то је процес у којем учествују и људи и информациони системи. То је врста преговарања која је настала као посљедица развоја информационе технологије и интернета и њихове употребе у процесу преговарања. Преговарач може да користи ресурсе које може да добије на интернету, на примјер систем за подршку преговарању да преговара са супротном страном.⁴⁵

Преговарач може такође да користи локалне системе за подршку процесу одлучивања, на примјер, систем за доношење одлука, или може да ради као налогодавац са локалним системом који комуницира са системом базираним на интернету. Преговарач такође може да употреби и специјализовани софтвер и да користи локалне ресурсе да комуницира са НСА и надзире његов рад. Електронско преговарање може да се обавља само уз употребу система базираних на интернету, или може да се појача употребом

⁴⁵ М. Глигоријевић, Г. Огњанова, *ibid.*, стр.15.

традиционалних медија комуникације, као што је факс или дијалог лицем у лице.⁴⁶

Код традиционалног преговарања такође могу да се користе локални информациони системи. Оно што разликује електронско преговарање од њих је коришћење система који се базирају на интернету. Међутим, сви ови системи углавном користе дигиталне медије за успостављање комуникације и интеракције између људи.

б. Компетитивно преговарање

Дистрибутивно погађање или компетитивно преговарање је врста преговарања, која је веома честа. Сврха овог преговарања је тражење вриједности односно учинити све да се дође до награде, добије највећи дио. У почетку се преговарање управо изједначавало са компетитивним преговарањем. Данас се користе и други приступи, али се и даље уважава компетитивно преговарање као важан и легитиман приступ, посебно у неким ситуацијама и фазама процеса преговарања.

Дистрибутивно погађање је врло корисно када се жели остварити максимална корист у једном преговору, када однос с другом страном није важан (такве ситуације су доста ријетке у пословању компанија) и у фази тражења вриједности, која је последња фаза процеса интегративног преговарања. Познавање компетитивног преговарања је важно због великог броја ситуација у којима се примјењује, чињенице да многи преговарачи користе готово искључиво ову врсту преговарања, као и чињенице да свака ситуација преговарања може захтијевати вјештине овог преговарања у фази тражења вриједности у којој се створена вредност дијели.

Компетитивно преговарање се користи у компетитивним ситуацијама, које се још зову и дистрибутивне ситуације или ситуације нулте суме када су циљеви преговарачких страна повезани и када само једна од страна може остварити циљ. У тој ситуацији постоји негативна корелација између постигнућа преговарачких страна, стране виде преговоре као „победа-пораз“ поступак. Циљеви преговарачких страна су неускладиви, супротни или стране покушавају да подијеле фиксни дио, неки ограничен или риједак ресурс, као што је количина новца, ограничено вријеме и слично.⁴⁷

⁴⁶ Ж.Ковачевић, Међународно преговарање, Дипломатска академија МСП СЦГ, Београд, 2004. стр, 281.

⁴⁷ Ж.Ковачевић, *ibid.*, стр, 284.

До ове ситуације долази кад обе стране настоје да победе без обзира на интересе друге стране. Природно је да сматрамо да је у основи преговарања увијек нулта сума, тј. да добитак једне стране условљава губитак друге стране. Компетитивно преговарање припада тзв. „старој школи“.⁴⁸

Главно питање код дистрибутивно преговарања је „ко ће добити више?“ У почетку, сви радови на тему преговарањаји ограничавају на овакав приступ. Компетитивно погађање је конфликтна ситуација у којој преговарачке стране покушавају профитирати — прикривањем информација, покушајима заваривања и манипулисање. Често се компетитивном стратегијом може доћи до добрих резултата.

Али исто тако се може трајно уништити међусобни однос између преговарача и предвидјети креативни начини рјешавања проблема. Ова стратегија чак може узроковати и пат позицију кад се непотребно прекине преговарање које је било перспективно.

3.2 Кооперативно преговарање

Други, потпуно другачији, приступ преговарању је интегративно или кооперативно (сарадничко) преговарање, које се дешава када су циљеви преговарачких страна повезани на начин да остварење циља једне стране помаже другој страни да оствари своје циљеве. У овој ситуацији постоји позитивна корелација између остваривања циљева преговарачких страна. Пошто се циљеви међусобно не искључују, базична структура преговарања је таква да обема странама омогућава остваривање циљева.⁴⁹

Интегративно преговарање је врста преговарања у коме је сврха стварање вриједности, односно проналажење рјешења којим све укључене стране могу остварити своје циљеве, било стварањем веће количине ресурса, проналажењем начина да се постојећи ресурси подијеле или да се усклади њихова употреба. Ова ситуација преговарања је позната и као ситуација позитивне суме у којој све стране могу да остваре своје циљеве. Преговарачке стране прво разматрају могућности стварања нове, веће вриједности, а онда и правичније подјеле постојеће вриједности.⁵⁰

⁴⁸ М. Глигоријевић, Г. Огњанова, „Пословно преговарање“, Центар за издавачку дјелатност Економског факултета, Београд, 2011, стр 16.

⁴⁹ М. Глигоријевић, Г. Огњанова, *ibid.*, стр.9.

⁵⁰ Ж.Ковачевић, Међународно преговарање, Дипломатска академија МСП СЦГ, Београд, 2004. стр, 290.

Кооперативно преговарање се назива и преговарање засновано на интересима. То је приступ преговарању где се стране фокусирају на своје индивидуалне циљеве и интересе других страна да би нашле заједничку основу за стварање међусобно прихватљивог договора.⁵¹

Преговарачи морају утицати на контекст преговарања и на сам процес како би постигли сарадњу. Левицки, Саундерс и Бери указују шта интегративно преговарање чини другачијим.

Његове карактеристике су:

- наглашавање сличности између страна а минимизирање разлика,
- покушај разумевања потреба и интереса а не позиција друге стране,
- потрага за рјешењима која задовољавају потребе свих укључених страна,
- слободна размјена информација и идеја,
- тражење могућности заједничке добити,
- употреба објективних критеријума за стандарде понашања и успјеха.

Истраживања показују да је неуспех у достизању интегративних рјешења повезан са неуспјехом дијелења информација. Што више информација стране подјеле у току преговора, веће су могућности изналажења алтернативних рјешења.

4. ПРИПРЕМА ЗА ПРЕГОВАРАЊЕ

Припрема за преговарање подразумијева озбиљан истраживачки и плански посао. У домену истраживачког дијела посла, у овој фази преговарачи настоје да што је могуће боље упознају предмет преговарања, истраже сопствене потребе и могућности, али и сазнају што је могуће више о другој страни која учествује у преговорима.⁵²

Све истраживачке активности се групишу у три групе: активности анализе ситуације, активности самопроцјене и активности процјене друге стране. По Томпсону, активности анализе ситуације подразумијевају разматрање врсте преговора (једнократни/вишекратни, условљени ограниченим ресурсима или различитом идеологијом, изазвани потребом или

⁵¹ М. Глигоријевић, Г. Огњанова, "Пословно преговарање", Центар за издавачку дјелатност Економског факултета, Београд, 2011, стр.10-11.

⁵² М. Глигоријевић, Г. Огњанова, *ibid.*, стр.27.

опортунизмом, званични/незванични и сл.) и контекста преговора (вријеме и мјесто), али не укључују анализу предмета преговарања.

Други аутори, међутим, највише пажње посвећују управо инсистирању на добром упознавању с предметом преговарања, тј. дефинисању свих појединачних тема преговарања.⁵³

Поред истраживачких активности, другим значајним дијелом припреме за преговарање поједини аутори сматрају планске активности. Ова врста активности укључује формулисање и развој преговарачке стратегије.⁵⁴

Рам за преговоре, као посебна алатка намењена преговарачима за лакше дефинисање стратегије преговарања упућује на то да током фазе планирања преговарачи треба да дефинишу сопствене циљеве, одреде стратегију преговарања, те размотре која је то за њих најбоља алтернатива уколико преговори не крену у жељеном правцу.

Све активности које је потребно предузети током фазе припреме приказане су на слици бр.2. Са слике се јасно види да припремне активности обухватају истраживање, планирање и техничку припрему.



У оквиру сваке од њих, предузима се већи број корака како би се дистражио предмет преговарања, упознале стране које у њима учествују, спознала најбоља алтернатива преговарачком споразуму (НАПС), одредили

⁵³ М. Глигоријевић, Г. Огњанова, *ibidem*.

⁵⁴ М. Глигоријевић, Г. Огњанова, *ibidem*.

циљеви и стратегија, припремила комуникација, материјал и логистички детаљи.⁵⁵

4.1 Истраживање о предмету преговарања

Предмет преговарања или тема преговарања веома се разликује у зависности од тога да ли је ријеч о преговорима ради разрешења конфликта, остварења различитих циљева или профита.

У пословним преговорима, посебно продајним, али и преговорити између послодаваца и запослених најчешћи предмет преговарања је цијена. Преговори се воде око једног предмета преговарања, па је цијена кључни разлог због којег су преговарачи сјели за сто.⁵⁶ Поред значајне теме преговарања у продаји су и услови плаћања, рокови плаћања, начин испоруке, пратеће услуге, дужина трајања уговора и сл. У неким ситуацијама, тешко ко је претпоставити све могуће теме, те је најприје потребно спровести истраживање. Ово истраживање неопходно је да би се преговарачи боље упознали са могућим темама преговарања. На пример, замислимо овакву ситуацију:

У прилици сте да купите нови ауто на црногорском тржишту на којем су продајне цијене фиксно одређене, па преговарање с дилерима аутомобила уобичајена појава.

Ипак, спровођењем сасвим једноставног неформалног истраживања (распитивање код пријатеља и познаника, форуми, блогови, социјалне мреже и сл. мислимо да сазнамо да је преговарање чак и тада могуће јер: 1) некад, под одређеним условима, дилери аутомобила у Црној Гори током преговора ипак пристају да снизе унапријед фиксирану цијену, 2) иако није предвиђено да се додатна опрема (алат, резервне сијалице, прва помоћ, патоснице...) уз купљени аутомобил даје купцу на поклон, некад се може добити захваљујући преговарању с дилером .

Истраживање предмета преговарања неопходан је корак прије доношења одлуке о томе да се крене у преговоре било које врсте. Узмимо овде као примјер сљедећу ситуацију:

⁵⁵ М. Глигоријевић, Г. Огњанова, *ibid.*, стр.28.

⁵⁶ М. Глигоријевић, Г. Огњанова, *ibidem*.

У зависности од значаја који преговарачи придају проблему о којем се преговара (тј. њихових интереса да до договора дође) варира и интензитет припреме, тј. дужина трајања истраживачких активности и активности планирања. У неким случајевима, као што описани примјер сугерише, до жељених информација се уз мало среће и умијешаности може да дође за неколико сати. Међутим, у неким другачијим преговарачким ситуацијама истраживачка фаза може да траје и по више мјесеци.

4.2 Истраживање о себи

Истраживање о себи подразумијева детаљније упознавање сопствене позиције у предстојећим преговорима. Поред тога, истраживање о себи подразумијева и боље разумијевање интереса предузећа, тј. његовог руководства, као и овлашћења преговарача у наступајућим преговорима.

У спровођењу истраживања о себи преговарачи могу да се определијеле за прикупљање како секундарних, тако и примарних података. Секундарни подаци који се највише користе су они архивирани у виду различитих докумената унутар самог предузећа, а затим и публикације као што су већ објављене анализе тржишта, статистички извјештаји о кретањима унутар гране и пословни директоријуми.⁵⁷

Примарне изворе података могу представљати, на примјер, разговори с колегама унутар предузећа као и разговори с клијентима и партнерима.

Овакви разговори нарочито су значајни онда када треба да се установи њихова перцепција о позицији предузећа, ставови према предузећу, задовољство услугама и слично.

Било који од наведених извора да користе, преговарачи ће настојати да истраже и анализирају све доступне информације у вези са, на примјер, тренутном тржишном позицијом предузећа, ко су његови главни конкуренти, да ли и какву пријетњу они могу да представљају у наступајућим преговорима, ко су главни клијенти и партнери и каква би могла да буде њихова улога (тј. да ли и на који начин могу да допринесу успјеху преговора), да ли су задовољни постојећом сарадњом, да ли постоје евентуални извори незадовољства када је реч о спровођењу претходно уговорених обавеза и сл.

⁵⁷ М. Глигоријевић, Г. Огњанова, *ibid.*, стр.31.

Посебно је важно да се приликом спровођења истраживања о себи прикупи што је могуће више информација о пређашњим преговорима који су вођени са овим или другим пословним партнерима о истим или сличним питањима. За то су од пресудне важности анализе спроведене у фази извршења и праћења, тј. евалуација претходних преговора (весе о овом видети под насловом Праћење и извршење уговореног).⁵⁸

Анализа претходних преговарачких стратегија, улога које су имали поједини преговарачи, тока самих преговора, позитивних или негативних исхода преговарања, као и реализације уговореног може значајно да допринесе унапређењу ефикасности будућих преговора. Циљ је да се смањи појава потенцијално истих грешака у преговарању, уз истовремено повећање спремности преговарача да одговоре на неке изазове које су претходно имали прилике да спознају и анализирају.

Истраживање о себи треба да резултира анализом сопствених снага, слабости, шанси и опасности у предстојећим преговорима. Такође, истраживање о себи биће им од велике помоћи приликом тражења најбоље алтернативе преговарачком споразуму (НАПС).

4.3 Истраживање о другој страни

Слично претходном, истраживање о другој страни подразумијева прибављање што је могуће више релевантних информација из примарних и секундарних извора. У ове изворе спадају архивирани подаци унутар самог предузећа, различите јавно доступне публикације и разговори с колегама, који су имали претходна искуства са представницима друге стране у преговорима. Ипак, треба напоменути и то да се велики број информација може добити током претпреговарачких контаката с другом страном с којом се иде у преговоре.⁵⁹

Тада се, заправо, воде преговори о будућим преговорима, па их треба искористити за што је могуће боље упознавање потреба и интереса друге стране, њихових приоритета, као и могућности доношења одлука у предстојећим преговорима.

⁵⁸ Ж.Ковачевић, Међународно преговарање, Дипломатска академија МСП СЦГ, Београд, 2004. стр. 295.

⁵⁹ М. Глигоријевић, Г. Огњанова, "Пословно преговарање", Центар за издавачку дјелатност Економског факултета, Београд, 2011, стр 31-33.

Наравно, најбоље је ући у преговоре с преговарачима који имају делегирану одговорност да одлучују о прихватању споразума, али на жалост, то није увијек могуће (на пример преговори између послодаваца и синдиката). Стога, битно је да се установи линија комуницирања и одлучивања, као и да се разуме позиција преговарача с друге стране стога које у овом случају треба третирати као адвокате, тј. неког ко треба оне којима одговара (на примјер чланове синдиката) да увјери у предности дате понуде.⁶⁰

Све прибављене информације треба да послуже за анализу позиција и интереса друге стране у преговорима. Бројни подаци битни су за разумијевање друге стране.⁶¹

Локални дистрибутер који се бави увозом хране из земаља у окружењу, увезао је већу количину прехранбених функционалних производа. Производи су декларисани у складу с регулативом Европске Уније, коју законодавство још увијек не познаје. Мада у овом моменту не постоје правне препреке за продају оваквих производа на локалном тржишту, очекује се доношење новог законодавства за које се још увијек не зна да ли ће ограничити продају ових производа. У предстојећим преговорима с малопродавцем кроз чији ланац продајница дистрибутер намјерава да пласира поменуте функционалне производе, јасно је да мора да буде детаљно упознат са овом проблематиком, као и да има унапред спремљене одговоре на сва питања која ће бити упућена у овом контексту.

Као и у случају истраживања о себи, истраживање о другој страни у преговорима треба да омогући боље разумијевање снага и слабости саговорника, као и шанси и опасности које му предстоје у контексту исхода ових преговора.

Не мање битно је искористити све прибављене информације како би се претпоставили циљеви друге стране, одредили њихови приоритети у вези с дефинисаним темама преговора, предвидела је спремност за пружање уступака по појединим питањима, као и евентуално, претпоставила њихова најбоља алтернатива преговарачком споразуму.

⁶⁰ М. Глигоријевић, Г. Огњанова, *ibidem*.

⁶¹ Ж.Ковачевић, *Међународно преговарање*, Дипломатска академија МСП СЦГ, Београд, 2004. стр 297.

4.4 Одређивање најбоље алтернативе преговарачком споразуму

Развој концепта најбоље алтернативе преговарачком споразуму приписује се ауторима Вилијаму Фишеру и Роџеру Јурију, творцима харвадске школе преговарања која промовише тзв. модел принципијелног рјешавања проблема.⁶²

Наиме, најбоља алтернатива преговарачком споразуму представља ону акцију која ће бити предузета, односно догађај који ће моћи да се догоди уколико преговори не успију. На тај начин схваћена, најбоља алтернатива има улогу тзв. преломне тачке у преговорима представљајући заправо стандард према којем се тноже мерити атрактивност онога што ће бити договорено.⁶³

Даље, то значи да уколико договор који је на помолу представља мање атрактивно рјешење за преговарача од оног догађаја који је претпоставио као сопствену најбољу алтернативу, преговарач ће имати јак аргумент да га не прихвати и тиме спречи евентуални губитак којем би био изложен. С друге стране, сматра се да познавање сопствене најбоље алтернативе не само да смањује ризик од прихватања лошег исхода преговора, већ смањује и могућност да се не прихвати неки договор који је ипак бољи од негативног исхода преговора.

Како би се све ово боље разумело, замислимо следећи примјер.

Брачни пар који је одлучио да се пресели у Будви ријешило је да прода стан који се налази у самом центру Подгорице. С обзиром на то да су у Будви већ погледали неколико станова, установили су да се њихове цијене крећу од 100,000 до 150,000 евра. Њима се највише допао један стан који кошта 150,000, те стога настоје да продају свој стан у Подгорици по највишој могућој цијени како би обезбиједили довољно новца за куповину новог у Будви. За тај стан у Подгорици када су га куповали платили су 120,000 евра. Међутим, у међувремену је досло до драстичног пада цијена на тржишту некретнина, те се сада станови слични том у Подгорици продају за око 110,000. Ипак, супруга инсистира на томе да се стан не прода испод 120,000 колико је за њега било плаћено.

⁶² М. Глигоријевић, Г. Огњанова, *ibid.*, стр.35.

⁶³ М. Глигоријевић, Г. Огњанова, *ibidem*

Дакле, у овом случају 120,000 представља минималну цијену по којој ће бити продат, односно тзв. тачку отпора која има функцију одбране од неповољног договора (више о овом видјети у оквиру одређивања циљева преговарања).⁶⁴

После више недеља чекања, потенцијални купац коначно долази да погледа стан и даје понуду од 112,000. Пошто су се супружници договорили да је 120,000 минимална цијена, они одбијају понуду и настављају да чекају.

4.5 Одређивање циљева преговарања

Као и НАПС, одређивање циљева преговарања такође спада у активности планирања предстојећих преговора. На основу истраживања предмета преговарања, истраживања о себи и о другој страни, преговарачи би требало да буду у бољој позицији приликом дефинисања сопствених циљева, али и претпостављања које би то циљеве могла да има друга страна у преговорима.⁶⁵

У овом дијелу припреме за преговарање уобичајено је да се примијени метод планирања који подразумејева анализу оптимистичког, песимистичког и реалног сценарија. Преговарачком терминологијом речено, приликом дефинисања сопствених циљева преговарачи су у прилици да одреде тзв. максималну позицију, минималну позицију и реални интерес.

Максимална позиција одговара оптимистичком сценарију, и зато она представља најбољу могућу опцију коју преговарач може да претпостави да ће да оствари у преговорима. Истовремено, максимална позиција представља и почетну тачку у преговорима, тј. нешто што преговарач и првом моменту тражи или нуди другој страни у преговорима.

⁶⁴ Ж.Ковачевић, Међународно преговарање, Дипломатска академија МСП СЦГ, Београд, 2004. стр. 280.

⁶⁵ М. Глигоријевић, Г. Огњанова, "Пословно преговарање", Центар за издавачку дјелатност Економског факултета, Београд, 2011, стр 41.

У зависности од тога како је она постављена, извјесна су најмање три исхода:

1. позитиван финални исход, када други преговарач моментално прихвати почетну максималну позицију,
2. негативан финални исход, када друга страна моментално одбије почетну максималну позицију,
3. позитиван исход континуитета преговора, када други преговарач користи почетну максималну позицију за давање контра понуде.

Мада до позитивног исхода долази у два од наведена три могућа случаја реаговања друге стране на изнету почетну (максималну) понуду, једино трећи исход представља потврду да је преговарач исправно поставио почетни циљ у преговорима.⁶⁶

Наиме, када је почетна понуда моментално прихватљива за другу страну најчешће је ријеч о томе даје преговарач који је дао ову понуду заправо потценио своје могућности у наступајућим преговорима. Стога, осјећање које слиједи прихватању иницијалне (максималне) позиције скопчано је са осјећањем губитка, јер се преговарац најчешће не може отети утиску да је могао да тражи више и да би самим тим можда и добио више да је отворио простор за будуће преговоре.⁶⁷

У другом случају, када почетна понуда бива моментално одбијена без могућности да се преговори наставе, преговарач је прецијенио сопствене могућности и тиме изазвао антагонизам (који се може манифестовати подсмехом, љутњом или одласком) код друге стране у преговорима.

Из свега наведеног може се закључити да максималан циљ у преговорима треба да буде постављен тако да отвори, а не затвори простор за даље преговоре, као и да води остварењу реалног, тј. жељеног циља.

⁶⁶ Глигоријевић М., Огњанова Г., *ibid.*, стр.42.

⁶⁷ Ж.Ковачевић, *Међународно преговарање, Дипломатска академија МСП СЦГ, Београд, 2004. стр, 290.*

5. ПРЕГОВАРАЧКИ СУБПРОЦЕСИ

За вријеме преговарања се одвијају различити психолошки и социолошки субпроцеси који утичу како на преговараче као појединце, на њихов избор преговарачких тактика и утицај који имају на преговараче супротне стране, тако и на процес у цјелини и интеракцију преговарача и коначни исход процеса преговарања, као и на евентуални будући развој њихових међусобних односа. Ти процеси су перцепција, комуникација, моћ, утицај, преговарачка етика и емоције.⁶⁸

5.1 Перцепција

Перцепција је и главни узрочник незадовољства код побједника у аукцији, који се често осјећају непријатно и разочарано, тзв. победничко проклетство. Уобичајено је да на аукцијама победници надметања плате више него што је купљени предмет заиста вриједан.⁶⁹

5.1.1 Комуникација

Комуникација је основа преговарања и тече прије и за вријеме самих преговора. Током преговора одвија се пет различитих категорија комуницирања и то:

- Понуде, противпонуде и мотиви,
- Информације о алтернативама,
- Информације о резултатима,
- Објашњавање и
- Комуникација о процесу.

5.1.2 Информације о алтернативама

Поставља се питање да ли је довољно постојање БАТНА-е да би преговарач имао предност над супротном страном, или они треба да кажу супротној страни о алтернативама које имају.⁷⁰

Постојање најбоље алтернативе мијења неколико ствари у преговорима: (1) преговарачи са атрактивним алтернативама имају више крајње прихватљиве суме; (2) преговарачи чији су- парници имају атрактивну БАТНА-у постављају

⁶⁸Г. Добријевић, „Пословно комуницирање и преговарање“, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011, стр.104.

⁶⁹Г. Добријевић, *ibid.*, стр.105.

⁷⁰ Г. Добријевић, *ibidem*

нижу крајњу прихватљиву суму; и (3) кад су обе стране упознате са атрактивним алтернативама једне стране, тај преговарач оствари бољи резултат у преговарању. Истраживања показују да преговарачи са атрактивним алтернативама обавезно треба да кажу другој страни за њу да би је у потпуности искористили.

5.1.3 Информације о резултатима

Преговарачи треба да буду пажљиви кад дијеле информације са другом страном о свом задовољству преговорима, нарочито ако желе да преговарају с њима и у будућности. Једно истраживање је показало да се преговарачи осјећају мање позитивно поводом сопственог резултата ако открију да је друга страна задовољна постигнутим резултатом.

5.1.4 Објашњења

Још један вид комуникације за вријеме преговора су разне врсте објашњења: о олакшавајућим околностима због којих су преговарачи заузели одређену позицију, о оправдањима са шире тачке гледишта, нпр. да иако су урадили нешто лоше, то је било са добрим намјерама, или о промјени контекста ситуације, тј. ако преговарач објашњава да је потребно претрпјети краткорочни губитак за дугорочни добитак.

5.1.5 Комуникација о процесу

Преговарачи разговарају и о самом процесу преговарања - како се одвија и које процедуре би могле побољшати ситуацију. Нпр. преговарач може да нагласи другој страни да је одређени поступак контрапродуктиван за наставак преговора.⁷¹

За комуникацију је важно шта кажете (вербални аспект комуникације), како то кажете (невербални аспект) и путем којег средства (медиа комуникације).

5.2 Невербална комуникација

Као што смо раније рекли, комуникација се састоји од вербалних и невербалних симбола. Невербални симболи укључују понашање и покрете. Неки покрети су нарочито важни у успостављању везе са другом особом за време преговора. Они другима саопштавају да слушамо или да смо спремни да примимо њихову поруку. То су поглед у очи, положај тијела и разни

⁷¹ Г. Добријевић, *ibid.*, стр.106.

охрабрујући знакови, као што су климање главом или знак рукама да саговорник настави са излагањем.⁷²

Већина невербалне комуникације се састоји од невољних покрета, па зато открива више него вербална комуникација. Невербална комуникација нам је нарочито важна током преговора. У табели су наведени уобичајени невербални сигнали који се јављају за вријеме преговора. Ипак, са временом и уз вежбу је могуће контролисати и невољне покрете, као што су мрштење или лупкање прстима по столу или друге покрете који преносе негативно значење. Потребно је нагласити да појединачни гестови некад немају никакво значење.

На примјер, прекрштене руке на грудима могу једноставно да значе да је тој особи хладно, а не да је непријатељски расположена.

Табела 3. Разумијевање невербалне комуникације за вријеме преговора

| ОСЈЕЋАЊА | ТЈЕЛЕСНА МАНИФЕСТАЦИЈА |
|--------------------------|---|
| Отвореност | Отворене руке, раскопчан сако |
| Исцрпљеност | Прекрштене руке или ноге, нога пребачена преко наслона столице, упирање кажипрстом, итд. |
| Размишљање | Скидање и брисање наочара, стављање руке на нос, трљање браде, нагнута глава, гледање преко наочара, устајање и шетање поред стола |
| Поверење | Руке на потиљку или на реверима сакоа, руке у џеповима, са палчевима напољу |
| Територијална доминација | Ноге на столу или столици, руке на потиљку и заваљеност у столици, наслањање или доди- ривање предмета |
| Нервоза | Прочишћавање грла, звиждање, држање руке преко уста за време говора, знојење, уздисање, избегавање погледа саговорника, повлачење/чупкање одеће |
| Фрустрација | Кратак дах, чврсто стиснуте руке, провлачење руке кроз косу, трљање потиљка, кршење руку |
| Досада | Буљење, прекрштене ноге и клаћење стопала, лупкање по столу, глава наслоњена на дланове |
| Прихватање | Рука на грудима, додиривање, отворене руке, приближавање саговорнику |
| Очекивање | Трљање дланова, прекрштени прсти, играње новцем, приближавање саговорнику |
| Сумња | Избегавање погледа, одмицање од саговорника, додиривање/трљање носа, закопчавање сакоа, прекрштене руке, погледи у страну, трљање очију |
| Пажња | Руке на боковима, приближавање, седење на ивици столице, нагнута глава, отворене руке, откопчавање сакоа, раширене руке уз држање ивице стола |
| | Отворене руке, раскопчан сако |

⁷² Г. Добријевић, *ibidem*

5.3 Клима за вријеме преговора

Сваки преговарачки процес има сопствену климу, тј. опште расположење које утиче на начин развијања преговора, а одређује је начин на који се понашају учесници преговора. Можемо уочити какви су међусобни односи преговарача ако посматрамо тон гласа, ријечи које користе, покрете и како су смјештени у просторији. Важно је да постоји позитивна клима у којој обије стране желе да раде заједно до задовољавајућег рјешења.⁷³

Основни разлог за покушај контролисања климе треба да буде показивање другој страни да се преговарач руководи како својим, тако и интересима друге стране. Ако преговарач успе да створи позитивну климу, друга страна ће се онда вероватно трудити да реши проблеме уместо да их пусте да ескалирају.

Све вријеме треба да посматрамо другог преговарача, јер ће његово невербално понашање показивати и његов став. На примјер, ако прекрсти руке на грудима, прекрсти ноге, упире прстом и прави нервозне покрете значи да је његов став промијењен од пажње до непријатељства.

У преговорима се сусријећемо са овим видовима климе, тј. расположења:

- Непријатељска клима, која настаје кад једна страна занемарује интересе друге стране. У таквој клими преговарач треба да покаже своју одлучност, да буде фокусиран на своје циљеве, али да се понаша пријатељски.
- Досада, која се показује дупкањем прстима по столу, цртање по папирима, гледањем у једну тачку... Потребно је видјети како поново задобити пажњу друге стране или направити паузу.
- Сумњичавост. Тешко је напредовати ако вам друга страна не верује. Треба објаснити другом преговарачу да покушавате да дођете до рјешења које би било од користи за обије стране.
- Неорганизованост, која настаје кад једна или обе стране нису адекватно припремљене. Нарочито у случају кад није утврђен дневни ред, треба прекинути преговоре, одредити дневни ред и држати га се.
- Сувише пријатељска клима. Неискусни преговарачи могу имати проблем јер се понашају превише пријатељски да би сакрили недостатак поверења. Потребно је каналисати разговоре у складу са дневним редом.
- Напета клима - потребно је спустити притисак или паузом или хумором. Ипак, треба водити рачуна да друга страна не стекне утисак да се шалимо на њихов рачун.

Одржавање позитивне преговарачке климе је једно од главних преговарачких оруђа и преговарачи треба да покушају да разумију понашање друге стране. Ипак, неискусни преговарачи често упадају у грешку „сувише

⁷³ Г. Добријевић, *ibid.*, стр.108.

пријатељске климе“ кад предуго разговарају о стварима које се не тичу преговора и не успијевају да дођу до питања о којима треба достићи споразум.

6. ПРЕПРЕКЕ У СПРОВОЂЕЊУ СТРАТЕГИЈЕ ПРЕГОВАРАЊА

6.1 Ирационална упорност

Ирационална упорност или ескалација је тенденција преговарача да инсистира на раније исказаним позицијама, иако такав приступ очигледно не доводи до рјешења. Преговарач не жели да призна да је погријешно и даље покушава тиме да оправда своју ранију погрешну одлуку. Ескалација проблема се још назива и претјерана посвјећеност позицији. Чак и добра стратегија ће довести до лошег резултата ако ескалира преко тачке након које заузета позиција више нема смисла.⁷⁴

Класични примјер је игра у којој се преговарачи на аукцији надмећу у куповини једног долара. На продају је понуђена новчаница од једног долара, а учесници почињу надметање са улозима од 5 центи. Онај који највише понуди добије на крају новчаницу, али други по реду понуђач мора водитељу аукције дати износ који је он понудио, а да заузврат не добије ништа. Многи учесници одустају кад аукција достигне суму од 70 или 80 центи, и на крају остану два учесника који се надмећу за један долар.

Ако они наставе са аукцијом, улози постају све већи и већи док не премаше 1 долар. Пошто су обојица компетитивни, настављају са аукцијом уз све веће износе, предајући се све већој ескалацији, обојица се надајући да ће друга страна одустати. Као резултат, често се новчаница од једног долара прода за 6 или 7 долара.⁷⁵

Ова грешка се може догодити и интелигентним људима кад уђу у тешке и компетитивне преговоре из више разлога:

- Њихов его не може да поднесе да „губи“. Припадници вишег менаџмента су навикли да увијек добију оно што желе. И нарочито кад се преговори одвијају пред другима, не желе да изгледа као да се из преговора враћају празних руку.

⁷⁴ Г. Добријевић, *ibid.*, стр.228.

⁷⁵ Г. Добријевић, *ibid.*, стр.229.

- Аукције и друга слична надметања доводе појединце у ситуацију да се такмиче једни против других. Нарочито колекционари не испољавају рационално понашање кад се надмећу за неки предмет.
- У случају кад преговарач представља носиоца преговора много ће лакше доћи у овакву ситуацију јер не троши сопствени новац.

Од ескалације се можемо заштити сљедећим мерама:⁷⁶

- Сакупити релевантне информације о алтернативама прије преговора.
- Прије преговора одредити најнижу/највишу прихватљиву цену. Ако је у питању преговарачки тим, потребно је усагласити се са свим члановима тима.
- Одредити прекретнице на којима ће се чланови тима договорити о правцу будућих активности.
- Ако током преговора нове информације подигну границу најниже/највише прихватљиве цијене, примијенити објективне критеријуме за поновно одређивање цијене.
- У случају кад преговарач представља носиоца преговора, најбоље рјешење је награђивање преговарача у складу са економским интересима даваоца овлашћења.

Да би се спријечила оваква појава, преговарач треба увијек да има на уму своју најнижу/ највишу прихватљиву цијену.

6.2 Погрешне претпоставке

Погрешне претпоставке су психолошка појава због које људи перципирају свијет у складу са сопственим предрасудама. Нпр. у утакмици навијачи оба тима обично мисле да је судија био неправедан према њиховом тиму.

У преговарању, најчешћа погрешна претпоставка је схватање да се стране надмећу за нулту суму, тј. да су ограничени ресурси који се дијеле. Према неким истраживањима, преговарачи стално потцјењују величину зоне могућег договора у дистрибутивном преговарању, и стога прецијене вишак којег

захтијевају током процеса. Преговарачи најчешће мисле да су они добили већи дио колача јер су били бољи од супротне стране и да су другог преговарача убиједили да се што више приближи својој крајње прихватљивој суми.

⁷⁶ Г. Добријевић, *ibid.*, стр.230.

Према мишљењу експерата, конфликт не припада објективној реалности, већ је у главама људи. Истина је једноставно још један од аргумената - некад добар, некад лош - за излагање на крај са разликама. Разлика сама по себи постоји зато што постоји у њиховом начину размишљања.

Разумијевање размишљања друге стране није само корисна активност која ће нам помоћи при рјешавању проблема. Размишљање друге стране и јесте проблем.⁷⁷

Један експеримент је показао да преговарачи са позитивним начином начином размишљања постижу боље резултате од преговарача са негативним начином размишљања. Ако преговарачи посматрају потенцијални резултат према оном што могу да изгубе, онда ће обе стране више толерисати ризик и могуће је да ће доћи до прекида преговора и медијације. Насупрот томе, ако посматрају резултат према ономе што могу да добију преговорима, онда ће избјегавати ризик и постоји већа могућност да ће преговорима доћи до рјешења.⁷⁸

6.3 Ирационална очекивања

Емпиријски докази показују да је задовољство или незадовољство резултатима преговора у директној вези са очекивањима. Другим ријечима, на задовољство преговарача не утиче толико резултат, већ раскорак између очекивања и оствареног резултата. Осим тога, ако игноришемо нереална очекивања друге стране током уводне фазе преговора, ризикујемо прекид преговора кад на површину избије та разлика између очекивања и реалности током периода преговора лицем у лице.

Чак и на најрационалнијег доносиоца одлука утиче до неке мјере његово емоционално и потреба „чувања образа“. Оно што утиче на понашање преговарача није увијек оно што се чини најлогичнијим (профит), већ мноштво других фактора који се не виде.⁷⁹

Постоји такође могућност да се преговарач нађе суочен са ирационалним очекивањима друге стране. На перципирану ирационалност свог супарника многи преговарачи реагују фрустрацијом и иритацијом. Боља

⁷⁷ Г. Добријевић, *ibidem*

⁷⁸ Ж.Ковачевић, Међународно преговарање, Дипломатска академија МСП СЦГ, Београд, 2004. стр.311.

⁷⁹ Г. Добријевић, „Пословно комуницирање и преговарање“, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011, стр.235.

стратегија је схватити такве појаве као неминовне у преговарању, које се могу превазићи. Има неколико начина да се та ситуација превазиђе:

1. Помоћи преговарачу супротне стране да минимизује предрасуде. Не треба користити временске или друге притиске да донесу брзу одлуку.
2. Не треба имитирати прошла искуства. У преговорима се често догађа да искусни стручњаци следе прошла искуства и имитирају експерте, радећи онако како се увијек радило у тој дјелатности, умјесто да логички сагледају сваку посебну ситуацију.
3. Прихватити њихову ирационалност умјесто да јој се супротстављамо, у случају да се може доћи до евентуалног повољног споразума.
4. Прилагодити процене других. Некад се догоди да ниједна страна у преговорима нема погрешне претпоставке, већ неко од подређених из саме организације или преговарачки посредник.
5. Погледати са дистанце. Потребно је не само да преговарач покуша да сагледа ситуацију као посматрач умјесто као учесник, већ и да супротна страна сагледа преговоре на исти начин. Ово је такође један од начина да се спријечи појава ескалације.

6.4 Претјерано самопоуздање

Самопоуздање је позитивна појава јер нам даје храброст да се изборимо са тешким подухватима као што је преговарање, али превише самопоуздања може човијека довести до неуспјеха. Претјерано самопоуздање нас наводи да прецијенимо нашу снагу и потцијенимо снагу супротне стране.

Често се догађа да обије стране одбију нагодбу и одлуче се за судски спор надајући се победи. Искуство је показало да преговарачи са претјераним самопоуздањем дају мање уступака и поштижу лошије резултате него преговарачи са одговарајућим нивоом самопоуздања.⁸⁰

Многи преговарачи знају важност процјењивања најниже/највише прихватљиве цијене супротне стране, али се често, упркос чињеници да се та процјена заснива на претпоставкама и субјективном мишљењу, сувише ослањају на такву процјену. Истраживања показују да су процјене преговарача обично „сувише прецизне.“ Због ове тенденције преговарачи не обраћају довољно пажње на фактор несигурности који је присутан у процјенама.

⁸⁰ Ж.Ковачевић, Међународно преговарање, Дипломатска академија МСП СЦГ, Београд, 2004. стр, 312.

Чак се догађа да превелико поуздање у сопствене процјене не дозволи преговарачу да обрати пажњу на корисне информације које би му могле помоћи у току преговора.⁸¹

Да бисмо смањили ефекте претјераног самопоуздања можемо да користимо следеће мјере:

- Сакупити довољно информација

Уместо размишљања само о сопственим манама и врлинама, треба пажљиво сакупљати релевантне информације које преговарачу могу бити од користи и слушати за време преговора да ли ће се појавити нове информације које могу утицати на наша вјеровања.

- Размотрити супротне претпоставке

Један од најбољих начина за спрјечавање претераног самопоуздања је разматрање супротних претпоставки, тј. Разлога због којих би наша прва процјена могла бити погрешна. Нарочито треба размишљати о могућности да је супротна претпоставка истинита.

- Наћи ђавољег адвоката

Прије и у току преговора потребно је да други чланови организације дају критичко мишљење о нашем приступу и претпоставкама. То је понекад проблем, нарочито ако је у питању менаџер који од подређених тражи да дају своје мишљење, јер се често догађа да подређени говоре менаџеру оно што он жели да чује.

- Тражити оно што нам треба

Многи људи преговарање сматрају стресним и избегавају га кад год је то могуће. Често их страх што не знају шта да кажу води до претпоставке да неће добити оно што желе. Умјесто тога, треба да знају да се и супротна страна вјероватно осјећа тако.

Понекад нас превелико ослањање на интуицију наводи и да мислимо да су нам шансе мање него што јесу, нарочито у случајевима кад супротна страна постави чврст рок. Највећи проблем је у томе што преговарачи воде више рачуна о својим јаким и slabим странама него о позицији супротне стране.

⁸¹ Г. Добријевић, „Пословно комуницирање и преговарање“, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011, стр.236.

Потребно је размотрити круцијални фактор, а то је колико је преговарач јак у односу на другу страну.

6.5 Групно размишљање

Претјерано самопоуздање се често јавља уз другу врсту менталне грешке, а то је групно размишљање или групна заслијепљеност. То је „начин размишљања који се јавља кад су припадници посвјећени добро повезаној групи, кад тежња ка јединствености превлада мотивацију чланова групе за рационално разматрање алтернативних активности. Друштвене норме и притисци доводе до начина размишљања које се заснива на нормама. Шире смо га објаснили у дијелу уџбеника у којем говоримо о контексту преговора, па овде нећемо детаљније говорити о овој појави.⁸²

Као противмјера за обије ове грешке је да неко ко не припада групи провјери наше претпоставке и изводљивост планова.

6.6 Неконтролисане емоције

Чак и искусни преговарачи некад гријеше кад припремају и примјењују преговарачку стратегију. На крају крајева, и преговарачи су људи, и као и сва људска бића су склони психолошким предрасудама – систематским и предвидљивим „излетима“ из рационалног, који могу упро- пастити иначе рационалну стратегију.⁸³

На индивидуалног преговарача утичу колико предрасуде ума, толико и предрасуде срца. Чак и најбољи преговарачи понекад праве грешке због начина на који функционише наш ум. Наш мозак је навикао на одређене пречице у когнитивним процесима, које иако су корисне код брзог доношења одлука, могу такође да воде до лоших стратегијских покрета у преговарању.

Такође постоје емотивни процеси који могу лоше да утичу на преговарање – грешке које правимо због наше жеље да видимо свијет на начин на који бисмо волели, а не какав заиста јесте.

Могуће је чак имати слабу преговарачку стратегију, и још увијек се осјећати добро поводом самог себе и могућег успјеха преговора. Могуће је чак и да наставимо истим погрешним путем и никад себи не дозволимо да откријемо кад и како је потребно направити заокрет у стратегији.⁸⁴

⁸² Г. Добријевић, *ibid.*, стр.239.

⁸³ Г. Добријевић, *ibid.*, стр.240.

⁸⁴ Г. Добријевић, *ibid.*, стр.241.

Круцијално је да превазиђемо сопствене предрасуде, као и да помогнемо другој преговарачкој страни да превазиђу своје, јер њихова ирационалност може да погоди и вас током преговарања.

6.7 Манипулација

Манипулација представља употребу разних тактика којима се друга страна наводи да уради нешто што ми желимо да уради и, ако је могуће, да они не примијете шта се догађа. Постоје многи позитивни облици манипулације, као што су неки покушаји помиривања двију страна или рјешавања конфликта. Такође, постоје неки елементи манипулације у покушају стварања позитивне преговарачке климе.⁸⁵

Преговарачи који размишљају само о сопственим интересима користе негативне облике манипулације. Манипулација може да укључи нпр. Ласкање или покушај стварања осјећања хитности. У моменту кад преговарач схвати шта се догађа, нестаје манипулисање. У неким случајевима може чак бити корисно понашати се у складу са покушајима манипулатора, да бисмо видели његове праве циљеве.

6.8 Злоупотреба моћи

Моћ никад не треба да се користи за застрашивање других, већ ако је могуће за одржавање позитивне преговарачке климе. Људе који стално показују своју моћ обично сматрају арогантнима. Ово су уобичајени облици злоупотребе моћи у преговорима:⁸⁶

- Тон гласа или покрети који јасно показују надменост или презир (као што је нпр. Подигнута обрва или брада),
- Употреба стратегија и тактика које имају за циљ предност над другом страном, што доводи до негативне климе,
- Употреба питања која стварају нервозу код друге стране, као што су „Зашто сте...?“ или „Зашто нисте...?“.
- Недовољно обраћање пажње и често прекидање саговорника.
- Употреба стручних израза или жаргона без објашњења са људима којима они нису познати.

⁸⁵ Н.Руменчић – Пословни преговори са страним партнерима, Грађевинска књига, Београд, 2008. стр 402.

⁸⁶ Н.Руменчић – *ibid.*, стр .403.

- Употреба моћи у сврху подривања самопоуздања другог преговарача у виду јавне критике. Уколико се преговарач нађе у таквој ситуацији, треба да покуша да промијени климу у позитивну и да покаже самоувјереност.

6.9 Ултиматум

Преговарачи дају ултиматум другој страни кад желе да је изложе притиску да она пристане на одређене захтјеве или да направи уступак. Ултиматум се углавном састоји од захтјева, постављеног рока и пријетње казном у случају његовог неиспуњења.

Успјешан ултиматум се заснива на два услова: (1) потребно је да особа којој је упућен ултиматум интерпретира пријетњу (без обзира да ли је експлицитна или имплицитна) као вјероватну и да верује да ће давалац ултиматума извршити претњу, и (2) да особа којој је упућен ултиматум верује да је трошак понашања у складу са ултиматумом много нижи од укупних трошкова опирања пријетњи.⁸⁷

Прималац ултиматума је тај који одређује да ли је ултиматум успио или не, јер он одлучује да ли да га прихвати или одбије.

Искусни преговарачи ријетко дају ултиматуме, а главни им је принцип кад им неко постави ултиматум да се труде да не буду ухваћени у његову замку већ да га „разоружају“, нпр. хумором или игнорисањем, као да се није никад ни десио. Ипак, ултиматум је понекад нужно средство за завршетак преговора кад друга страна неоправдано одлаже рјешење. Важно је не користити пречесто ово средство, јер преговарач може да изгуби кредибилитет, нарочито ако не спроведе дати ултиматум. Осим тога, ултиматум може да има погубан утицај на међусобне односе преговарача.

⁸⁷ Г. Добријевић, „Пословно комуницирање и преговарање“, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011, стр.206.

III ДИО

7. СОЦИО ПСИХОЛОШКИ АСПЕКТ ПРОДАЈЕ

7.1 Правни аспекти продаје

Као правна категорија свака појединачна купопродаја је правни посао. Чином купопродаје продавац јасно дефинише своју вољу да прода одређену робу, а купац дефинише своју вољу да ту исту робу купи. До купопродаје може доћи само уз услов потпуне "сагласности воља" купца и продавца да закључе уговор о купопродаји одређене робе под тачно одређеним или несумњиво одредивим условима. Правну страну продаје треба увијек и на сваком мјесту сматрати саставним дијелом продаје као јединственог процеса, пословне и стручне функције предузећа.⁸⁸

Закључењем уговора о продаји односно о куповини купац и продавац стичу међусобна права и обавезе које се морају извршити и које правни поредак штити. Правним системом који се састоји од одговарајућих прописа, општих и посебних узанси регулисана су бројна питања робног промета. Ти прописи се базирају на основним начели, ма као што су:

- начело савесности и поштења у промету робе;
- начело међусобног поверења и
- начело узајамне солидарности.

Повреда ових начела, као и повреда правних норми је не само правно кажњива, већ прекршиоца погађа губитком пословног угледа код клијентеле са, често, веома тешким економским посљедицама.

7.2 Техничко-технолошки аспекти продаје

Нагли техничко-технолошки развој све брже доводи до појаве нових врста производа на вишем техничко-технолошком нивоу. То пред продају као функцију и стручну службу предузећа поставља све сложеније захтјеве и задатке. Постоје двије основне групе техничко-технолошких захтјева без чијег испуњења предузеће не може рећи да у свом пословању практикује савремен начин продаје.

⁸⁸ Н.Руменчић – Пословни преговори са страним партнерима, Грађевинска књига, Београд, 2008. стр 404.

То су:

- захтјеви који проистичу из особина употребне вриједности производа и
- захтјеви у вези са примјеном метода и техника продајног пословања.

У зависности од намјене и техничке сложености производа јављају се и специфични захтјеви везани не само за профил службе продаје већ и захтјеви везани за овладавање специфичним знањима продајног особља.⁸⁹

Да би се производ успјешно продавао и одржавао на тржишту продајна служба мора да добро познаје не само "употребне особине", већ и сва остала техничко-технолошка својства свог производа. Она мора тачно да познаје "потрошну функцију" коју тај производ треба да задовољи код купца.

Такође мора да зна предности и недостатке свог производа у односу на сличне производе конкуренције. Најкраће речено, за успјешну продају нису довољна само знања из области економије и права, већ је нужно располагати и одговарајућим техничким знањима и информацијама. У нашим условима та знања треба да се стално употпуњавају током рада на одговарајућим пословима у предузећима

7.3 Социо-психолошки аспекти продаје

Човјек је социјално биће. У савременим условима свог окружења он своје потребе може успјешно да задовољи у размјени свог рада са радом других људи. Човјек је према томе и субјекат и објекат процеса размјене добара. Људске потребе су бројне и нису дате једном за сва времена. Са развојем његове материјалне и духовне културе развијају се истовремено и његове потребе, а заједно са тим и његово индивидуално и колективно понашање. Продајна политика предузећа мора те аспекте стално да прати, проучава и уважава.

⁸⁹ Н.Руменчић – *ibid.*, стр .406.

8.МЕТОДЕ ПРОДАЈЕ

У пракси постоје врло различита мишљења томе шта је то облик и метод продаје. У најужем смислу ријечи то може бити начин приказивања продајне понуде и начин вођења разговора продавца са купцима у циљу закључења уговора или договора о купопродаји.

Међутим, појам облика и метода продаје може бити много шири тако да захвата облике комуницирања продавца са купцем. ади и разне начине продаје. У том контексту облици продаје се могу испољити на три начина:⁹⁰

- облик личне продаје,
- облик посредне (без личног комуницирања купца и продавца) продаје и
- комбиновани облици.

Ови облици се стално развијају и усавршавају али се у последње вријеме највише развијају комбиновани облици. Свака од њих пружа продавцу одређене могућности и погодности на тржишту, али исто тако и тражи додатне напоре и издатке. За који ће се облик предузећа одредити зависи од бројних фактора као што су: величина предузећа, врста робе коју продаје, развијеност тржишта, конкуренција и тако даље.

У сваком случају оно треба да познаје могућности сваког од облика метода и начина продаје.

Лична продаја

Ово је најстарији облик продаје, настао у давним прапочецима размјене добара међу људима. Личном продајом сматра се "усмено приказивање робе или услуга у разговору са једним или више перспективних купаца у циљу да се добије (получи) продаја". Иако најстарији облик продаје, он се и данас највише примјењује. Наиме, поставило се питање с обзиром на све већи развој и ширење система продаје путем самопослуга, аутомата, каталога и слично, постоје ли тенденције укидања овог вида продаје.

Одговор је добијен из бројних истраживања. Лична продаја се и даље задржава и шири, али и прилагођава новонасталој ситуацији.

⁹⁰ В. Матовић, "Менаџмент продаје", Универзитет Сингидунум, Београд, 2011, стр 65

Наиме, рад продајног особља у малопродаји се трансформише од облика непосредног послуживања купаца, ка припремању робе за продају изношењем и слагањем у гондоле и ка наплати робе на излазним касама.

Исто тако и поред снажног развоја средстава телекомуникација (телефон, телекс, телефакс и други) и даље је у процесу продаје неопходан, готово незамјењив лични контакт и договор о купопродаји, односно обављању бројних продајних трансакција.

Лична продаја се најчешће одвија по сљедећим степенима:

1. Припрема за продајни наступ,
2. изношење понуде и разговори и
3. закључење посла.

Сама припрема личне продаје се састоји од активности које су настале у току истраживања тржишта и израде плана продаје. Другим ријечима, кадрови продајне оперативе треба да се прије преговарања добро припреме. Припрему чине четири основна подручја:

Упознати основне услове продаје:

- особине производа (услуге) које ће продавати,
- максималне и минималне количине које може продати (цијену, попусте и рок плаћања),
- рокове испоруке
- начин паковања и путеве отпреме,
- начин и рокове измене уговорних услова и слично.

Податке о купцима:

- попис редовних и приоритетних купаца,
- податке о ранијим испорукама, плаћању, рекламацијама,
- за потенцијалне купце проучити њихове стварне потребе, пословне карактеристике, њихове везе са конкуренцијом итд.
- ако је прва посета уручити визит-карту и ненаметљиво провјерити податке о купцу).

Добро проучити продајни апел, који се може заснивати на еугестији или на аргументацији или на обома. Тако на примјер при продаји енциклопедија, продавац ће истицати да књига пружа радост читања (сугестија) и могућност да је и укућани користе, а нарочито дјеца при рјешавању школских задатака (аргументација).

9.ПЛАНИРАЊЕ И ОРГАНИЗОВАЊЕ ПРОДАЈЕ

Планирање представља прву фазу у процесу менаџмента (управљања) продаје. Базични теоријски концепт који менаџмент односно управљачки процес дијели на четири основне фазе и то: планирање, организовање, вођење и контрола, нашао је своју примјену и у сфери продаје. По аналогiji са претходно наведеним, менаџмент (управљање) продајом започиње планирањем и организовањем продаје, наставља се вођењем продајног особља и процес продаје уопште и завршава се контролом рада и резултата продаје.

Процес планирања у модерним условима пословања које карактерише турбулентност у свим важнијим сферама бизниса, све више добија на значају прије свега усљед тежње да се систематски и објективно сагледа будући период. Оваквим приступом планирање пружа низ користи предузећу, од којих су најважније:

1. Спровођењем процеса планирања предузеће добија објективну, рационалну и свеобухватну анализу фактора успеха предузећа.
2. Планирањем се доприноси дефинисању циљева и задатака како предузећа као цјелине тако и његових организационих дјелова.
3. Планирањем се стичу услови за бољу подјелу рада и лакшу координацију пословних функција.
4. Планирањем се стичу реалне основе за спровођење процеса контроле.

9.1 Планирање продаје - дио система планирања предузећа

С обзиром на чињеницу да се плановима продаје директно пројектује могућност предузећа да обављајући своју основну дјелатност генерише одређени профит неопходан за даље функционисање и опстанак компаније, нећемо много погријешити уколико одмах на почетку изнесемо тврдњу да су планови продаје основа за конституисање свих осталих планова који заједно

чине систем планирања. Сам систем планирања у предузећу састоји се од низа повезаних планова који се могу сагледавати по различитим аспектима.⁹¹

Са аспекта нивоа планирања, планови могу бити стратегијски и тактички, при чему су стратегијски планови уједно и најзначајнији јер се односе на предузеће као цјелину, док се тактички планови односе на одређене организационе јединице и функционалне области пословања (производња, продаја и сл.).

Са аспекта области планирања, планови се могу сагледавати према функционалним областима које покривају (производња, продаја, инвестиције, финансијски планови и сл.) Са аспекта временске динамике планирања, планови могу бити разврстани на дугорочне (најчешће од 5 до 10 година), годишње, кварталне и мјесечне.

Сви пословни планови оријентисани на поједине аспекте пословања предузећа, као основу за своју реализацију морају узети планове продаје. У зависности од планираних количина продаје, одредиће се и оптимални обим залиха, радне снаге, финансијских средстава и сл. С тим у вези, намеће се и обавеза што прецизнијег и тачнијег конституисања продајног плана, јер уколико дође до озбиљнијих одступања иста могу имати веома негативно дејство на остале планове који су за своју основу узели планове продаје.⁹²

Сам план продаје представља планску одлуку предузећа о томе колико одређених производа планира да прода у одређеном временском периоду и на одређеном тржишту. Одмах на почетку треба направити јасну разлику између плана и предвиђања продаје.

Основна разлика је у томе што планови представљају планске одлуке које дефинише менаџмент предузећа и које самим тим имају обавезујући карактер, док су процјене уствари предвиђања могућности продаје без обавезе да се испуне или покажу као тачне.

⁹¹ В. Матовић, "ibid., стр.79.

⁹² В. Матовић, "ibid., стр.80.

Постоје три конститутивна елемент сваког плана продаје:

1. Производ - изражен у физичким јединицама мере чије укупне количине по врсти збирно дају обим планиране продаје или вредносно, када се пројектоване количине множе са јединичним цијенама.
2. Планирање по појединим артиклима иако најпожељније, није увијек могуће извести на довољно прецизан начин па се често прибјегава планирању по робним групама.
3. Временски период - обично се креће у распону од месец до годину дана. У наведеним оквирима могуће је извести и кварталне (tromјесечне) и полугодишње планове, који су у честој употреби пре свега усед потребе за перманентним праћењем остварених резултата у циљу сагледавања евентуалних одступања и дефинисања и имплементације корективних мера.

Годишњи планови, којима се предвиђа количина робе коју ће предузеће реализовати на дефинисаном тржишту зависе од предвиђања продаје. Сталне тежње да се планирање продаје прилагоди потребама пословања а не да га додатно оптерећује неопходношћу реализације додатних административних задатака, довело је до конституисања тзв. „котрљајућих планова“ који се јављају у два појавна облика. Овакви планови односе се на период од годину дана и у зависности од дужине периода који се сукцесивно додаје дефинисаним пројекцијама могу бити котрљајући квартални и мјесечни планови.

Суштина је сљедећа: врши се пројекција за годину дана, с тим што се протеком квартала или мјесеца (зависно од појавне варијанте) цјелокупна годишња пројекција продужава за нови период адекватан протеклом (квартал или месец). На тај начин, долази до иновирања дефинисаних пројекција што захтијева мањи обим ангажовања на административним пословима, а предузећа константно имају на располагању пројекцију за 12 мјесеци унапријед.

Дефинисано тржиште - представља подручје на коме се налазе таргетирани купци према којима ће предузеће усмјерити своју понуду. Уколико би предузеће пословало само на једном тржишту на коме се налазе сви купци који се снабдијевају истим каналом дистрибуције, предузећу би био довољан један план продаје за дефинисано тржиште.

Међутим, савремени услови пословања чине пословни амбијент сложеним, те се за потребе адекватног планирања продаје, везано за територије, поред укупног плана продаје на нивоу цијелог предузећа, морају изградити регионални планови продаје, планови за конкретна тржишта, по конкретним кључним купцима као и планови за конкретне канале дистрибуције који су у употреби.⁹³

Сви наведени планови су садржински идентични, с том разликом што се уместо на цјелокупно предузеће односе на један регион, или дио тржишта, кључног купца или канал дистрибуције чији је предузеће члан.

9.2 Буџет продаје

Планирање продаје у смислу планирања циљева који се односе на продату количину робе у дефинисаном временском периоду и на одређеном тржишту, наставља се финансијским планирањем продаје. Овдје прије свега треба имати у виду да пројекција продаје у физичким јединицама мјере није довољно информативна за доношење конкретних пословних одлука (нпр. асортиман робе) пре свега на основу чињенице да поједини производи могу садржати већу или мању разлику у цијени (брuto профитна маржа). Поред наведеног, менаџмент предузећа је свјестан чињенице да се предузеће финансира из финансијског резултата тј. разлике између брuto профитне марже (разлике у цијени) и трошкова продаје.

Тежња ка већем обиму продаје као основном циљу и фактору успјеха чини се погрешна уколико трошкови продаје расту брже од разлике у цени по истом основу.

На основу свега претходно наведеног, може се извести закључак да се комплетан процес планирања продаје састоји од планирања количина робе која треба да буде продата у одређеном периоду на дефинисаној територији и планирања буџета продаје.

Планирање буџета тј. финансијско планирање обухвата планирање прихода и планирање трошкова продаје а самим тим и планирање финансијског резултата продаје. Резултат финансијског планирања продаје представља финансијски план или буџет продаје.

⁹³ В. Матовић, *ibidem*.

Прву фазу у дефинисању буџета продаје представља планирање прихода од продаје и бруто-марже. Приликом планирања прихода од продаје полази се од планираних количина продаје изражених у физичким јединицама мјере које се множе са цијенама по артиклима и на тај начин се добијају планирани приходи од продаје појединих производа. Збир овако добијених планираних продаја вриједносно изражен за све производе који улазе у производни портфолио компаније даје вриједност продаје вредносно изражено или план прихода од продаје предузећа. За потребе израчунавања бруто профитне марже (разлике у цијени) потребно је имати у виду трошкове производње код производних, односно набавну цијену код трговинских предузећа.

Множењем планираних количина робе за коју предузеће сматра да ће бити продата у наредном периоду са производном односно набавном цијеном, добијају се производна тј. набавна вриједност. Разлика између прихода од продаје и производне односно набавне вриједности даје бруто профитну маржу или разлику у цијени. Сабирањем овако добијених бруто профитних маржи или разлика у цијени за све производе добијамо дати показатељ на нивоу читавог предузећа.

Подаци везани за бруто профитну маржу имају велики информативни потенцијал, тако да се анализом структуре бруто профитне марже може утврдити учешће бруто профитне марже одређеног производа у укупно оствареној бруто профитној маржи целог предузећа. Поред наведеног, стопа бруто профитне марже показује учешће разлике у цијени у продајној цијени тог производа.

Другу фазу финансијског планирања продаје представља планирање трошкова продаје. Финансијске пројекције трошкова као предуслов успјешности захтијевају ажурну књиговодствену документацију и различите аналитичке евиденције. Најзначајнија група трошкова продаје односи се на зараде продајног особља и продајног менаџмента.

Завршни корак у финансијском планирању продаје представља састављање укупног финансијског плана или буџета продаје сучељавањем планираних прихода од продаје и бруто профитне марже са планираним трошковим продаје. Овде треба имати у виду разлику између нето профитне марже продаје и истог показатеља на нивоу предузећа.

Показатељ на нивоу предузећа укључује и приходе који нису настали продајом као и све остале пратеће трошкове који се не односе само на продају. Поред наведеног, важи препорука да поступак планирања не би требало спровести само на нивоу цијелог предузећа већ и за поједине организационе јединице које тиме прерастају у профитне центре. Категоризација профитних центара могућа је коришћењем најразличитијих критеријума од купаца, продајних територија, канала продаје и сл. Овакав приступ користан је у циљу сагледавања конкретних резултата појединих продајних региона или профитних центара и степену њиховог доприноса резултатима предузећа.

ЗАКЉУЧАК

Док смо писали специјалистички рад и проучавали домаћу и страну литературу дошли смо до закључка да је преговарање је једна од најстаријих људских активности коју и данас употребљавамо готово свакодневно у приватној или пословној интеракцији с другима. То је посебан вид комуникације, усмјерен и конструисан тако да се постигне одређени споразум између пословних партнера (преговарача) када они имају заједничке и супротне интересе (а то је у пракси чешти случај).

Боље речен, када људи не би имали незадовољене потребе никада не би преговарали. Због се мора научити како да препознамо потребе. А то радимо на сљедећи начин: постављањем питања, регистрањем потврдних изјава, добрим слушањем, умачењем невербалне комуникације (гесте, покрети, положај тијела, израза лица, гледањем и виђењем саговорника – треба га и видјети, а не само гледати.

Финална прогноза продаје одредице или успјех или неуспјех компаније, јер прогнозирање продаје представља камен темељац на коме се заснивају све остале одлуке и предузећу. Зато свака грешка у прогнозирању може бити катастрофална за предузеће. Прије него што се прогнозира финална продаја, менаџери морају предвидјети тржишни потенцијал за грану у којој раде као и продајни потенцијал предузећа. Том приликом менаџери користе и квантитативни и квалитативни приступ и проучавају сличности и разлике две групе резултата пре него што се одлуче да донесу финалну верзију процјене продаје.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Д. Ристовски, "Вјештина преговарања", Чаробна Књига, Београд, 2012.
2. М. Глигоријећ, Г. Отњанов, "Пословно преговарање", Економски факултет, Београд, 2011.
3. Г. Добријевић, "Пословно комуницирање и преговарање", Универзитет Сингидунум, Београд, 2011.
4. М. Гашовић, "Менаџмент продаје", Економски факултет, Суботица, 2010.
5. М. МакКормак, "Чему вас не уче у Харврдској школи бизниса : белешке лукавог руководиоца", Грмеч-Привредни преглед, Београд, 1993.
6. К.Д. Атилган, "Европа се исплати - шта би свако требало да зна о Европској унији", Фондација Конрад Аденауе, Београд, 2008.
7. М. Пасиновић, "Основи туризма (Туризам и окружење)", Универзитет Црне Горе, Подгорица, 2002.
8. Т. Луковић, "Наутички туризам дефинисање и разврставање економски преглед", 2007.
9. М. Ковачић, "Развој наутичких лука у функцији одрживог развоја наутичког туризма", Поморски зборник, бр. 1/2003.
10. В. Матовић, "Менаџмент продаје", Универзитет Сингидунум, Београд, 2011.
11. Ж. Иваниш, Д. Субошић, "Безбедносно преговарање - стратегијски и тактички аспекти", Факултет цивилне одбране, Београд, 2006.
12. Ж. Мојсиловић, "Тероризам и преговарања", Центар за кризни менаџмент и преговарање, Београд, 2009.
13. М. Михајловић, "Успјешно преговарање – процес у коме сви добијају", Лагуна, Београд, 2007.
14. Ж. Ковачевић, "Пословно комуницирање", Београд, 2010.
15. М. Величковић, "Водич кроз преговарачки поступак јавне набавке", Службени гласник, Београд, 2012.
16. А. Виденов, "Социологија у бизнису", Београдска пословна школа, Београд, 2007.
17. М. Гашовић, "Менаџмент продаје", Институт економских наука, Београд, 2003,
18. Н. Новоселац, "Филозофија модерне продаје", Браумсистемс, Београд, 2013.
19. А. Корман, "Преговарање: експертска рјешења за свакодневне изазове", Дата Статус, Београд, 2008.

20. М.Марић,“Вјештине пословног преговарања” ,Београд,2004.
21. Ж.Ковачевић,“Међународно преговарање”,Дипломатска академија МСП СЦГ, Београд,2004.
22. З.Грандов,“Преговарање у међународном бизнису“, Београдска трговачка омладина – БТО, Београд,2004
23. Н.Руменчић,“Пословни преговори са страним партнерима“,Грађевинска књига,Београд, 2008.
24. С.Петер,“Основе успјешног преговарања“,Београд, 2005.

ИНТЕРНЕТ СТРАНЕ

1. http://www.academia.edu/3760215/Pregovaranje_u_poslovnim_komunikacijama
2. <http://web.efzg.hr/dok/mar/mtomasevic/7.%20u%C4%8Dinkovitost%20prodava%C4%8Da.pdf>
3. <http://hrcak.srce.hr/file/41454>
4. <http://web.efzg.hr/dok/mar/mtomasevic/0%20Uvod%20u%20kolegij.pdf>