



Rijeka 2020

SEMINAR



Učionica

RIJEKA 2020
EUROPSKA
PRIJESTOLNICA
KULTURE



Classroom

RIJEKA 2020
EUROPEAN
CAPITAL OF
CULTURE

Predkonferencijski
program

Pre-Conference
Program

Business 2 Culture

Delta Lab &
OKC Palach

30th of May,
6th & 7th of June
2018



Učionica

RIJEKA 2020
EUROPSKA
PRIJESTOLNICA
KULTURE

Classroom

RIJEKA 2020
EUROPEAN
CAPITAL OF
CULTURE



Učionica

RIJEKA 2020
EUROPSKA
PRIJESTOLNICA
KULTURE

RIJEKA 2020

Business 2 Culture

Predkonferencijski program

Pre-Conference Program

Classroom, Seminar

**Srijeda, 30. svibnja
8:30 – Delta Lab (Delta 5/II)**

**Srijeda, 6. lipnja
16:00 – Delta Lab (Delta 5/II)**

**Četvrtak, 7. lipnja
9:00 – OKC Palach (Kružna 8)**

**Wednesday, 30th of May
8:30 – Delta Lab (Delta 5/II)**

**Wednesday, 6th of June
16:00 – Delta Lab (Delta 5/II)**

**Thursday, 7th of June
9:00 – OKC Palach (Kružna 8)**



Učionica

RIJEKA 2020
EUROPSKA
PRIJESTOLNICA
KULTURE

Classroom

RIJEKA 2020
EUROPEAN
CAPITAL OF
CULTURE

Dragi/e kolege/ice i prijatelji/ice,

2

zadovoljstvo nam je pozdraviti vas na predkonferencijskom programu Business 2 Culture koji organizira društvo Rijeka 2020, kao dio EPK programa "Učionica". Ovaj trodnevni seminar namijenjen je kulturnim djelatnicima, a njegov je cilj potaknuti suradnju između poslovnog i kulturnog sektora, razmijeniti iskustvo i primjere dobre prakse te identificirati izazove vezane uz financiranje kulture iz privatnog profitnog sektora.

Predkonferencijski program Business 2 Culture na temu financiranja iz privatnog sektora poslužit će kao uvertira u Konferenciju Business 2 Culture koja će se održati u četvrtak, 08. lipnja 2018. u MMSU (Muzeju moderne i suvremene umjetnosti). Znanja koja steknete na predkonferencijskom programu moći ćete primijeniti u ambijentu konferencije Business 2 Culture koja će, osim izmjene iskustva i primjera dobre prakse, poslužiti i kao prilika za umrežavanje i networking, pitchanje ideja i razgovor s prisutnim sektorima poslovnog sektora, ali neformalna druženja.

Cilj predkonferencijskog programa je ojačati stručne i resursne kapacitete kulturnog sektora u području financiranja kulturnih programa iz privatnih i korporativnih izvora. Osim upoznavanja s pojmovima sponzorstvo i donacija i razlikama među njima, polaznicima će biti prezentirani i primjeri dobre prakse u uspostavljanju partnerstva kulturnog s poslovnim sektorom. Polaznici će krajem predkonferencijskog programa znati napisati zahtjev za sponzorstvo te će steći uvid i u najvažnije tehnike uvjerenja i pregovaranja, kao i prijedloge za poboljšanje javnog nastupa.

U programu sudjeluju hrvatski i inozemni predavači/gosti: Peter Hopwood, Hrvoje Bogdan, Agata Etmanowicz, Igor Bajok, Ivana Ožegović, Alma R.Selimović, Robert Blaško...

Smatramo da će vam ovaj program kroz predavanja i radionice pomoći da steknete dodatna znanja. Uz to, pružit će vam priliku za intenzivno umrežavanje, učenje i stjecanje novih prijateljstava.

Zahvaljujemo Gradu Rijeci, Primorsko-goranskoj županiji i Ministarstvu kulture za podršku programu Rijeka 2020, koji čini i program izgradnje kapaciteta, "Učionica".

Program "Učionica" koncipiran je kao smislena cjelina istraživačkih, obrazovnih i potpornih aktivnosti osmišljenih u svrhu izgradnje i osnaživanja kapaciteta profesionalnih dionika kulturnog sektora te dionika šire lokalne zajednice. Program uključuje aktivno oblikovanje, razvoj, intervencije, motivacijski proces te transformaciju potencijala zajednice u produktivan, djelotvoran i dugotrajan ljudski i kulturni kapital.

Sadržaj

Pozdravni govor	2	Rijeka 2020 – opis grada	4
Rijeka 2020 – opis grada	8	Pregled programa	10
Opis predavanja /radionica	14	Predavači	18
Prijedlog za daljnje čitanje	22		

Dear colleagues and friends,

3

It is our pleasure to welcome you to the pre-conference program Business 2 Culture organized by RIJEKA 2020 LLC, as part of the Classroom ECOC programme. This three-day seminar is intended for cultural workers and its aim is to stimulate dialogue between the business and cultural sectors, exchange experiences and examples of good practice, and identify challenges related to financing the culture from the private profit sector.

Pre-conference program Business 2 Culture, a private sector financing seminar, will serve as an introduction to Business 2 Culture conference that will be held on Thursday, 08th of June 2018 at MMSU (Museum of modern and contemporary art). You will be able to apply gained knowledge from the pre-conference program in the ambience of Business 2 Culture conference which will, in addition to exchanging experiences and good practice examples, also serve as an opportunity for networking, pitching ideas and talking with present members from the business sector, but also for informal gatherings.

The aim of the pre-conference is to strengthen the professional and resource capacities of the cultural sector in the field of cultural program financing from private and corporate sources. Besides getting acquainted with the concepts of sponsorship and donations and differences between them, examples of good practice in

establishing a partnership with the business sector will be presented to participants. At the end of the seminar, participants will be able to write a good application for sponsorship and will also gain insight into the most important persuasion and negotiation techniques as well as receive suggestions for improving public performance.

The programme includes native and foreign experts/guests: Peter Hopwood, Hrvoje Bogdan, Agata Etmanowicz, Igor Bajok, Ivana Ožegović, Alma R.Selimović, Robert Blaško...

We believe this programme will help you acquire additional knowledge through lectures and workshops. Additionally, this will be a perfect opportunity for intensive networking, learning and making new friends.

We hereby thank the City of Rijeka, Primorje-Gorski Kotar County and the Ministry of Culture for their support for the Rijeka 2020 programme, a part of which is the Classroom capacity building programme.

The Classroom is intended to be a well-rounded programme that includes research, educational and supporting activities for the purpose of capacity building for professional stakeholders in the culture sector and for stakeholders in the wider local community. The programme involves actively working on the community potential by forming it, developing it, intervening on it, providing motivation and ultimately transforming it into a productive, efficient and long-term social and cultural capital.

Table of contents

Welcome note	3	Rijeka 2020 – description of programme	5
Rijeka 2020 – description of the city	9	Programme overview	11
Description of lectures /workshops	15	Lecturers	18
Some literature to read	22		

Voda – Rad – Migracije zajedno s temom Luka tvore priču i sustav vrijednosti našega grada. Istovremeno su i odraz i potvrda temeljnih vrijednosti Europske unije: raznolikost, otvoreni dijalog i transparentna suradnja.

Neovisno o političkoj volji ili demokratskoj tradiciji ove vrijednosti se nikad ne treba uzimati zdravo za gotovo, već im svaka generacija treba udahnuti novi život. Upravo prava i postojana opasnost kolektivnog zaborava čini te vrijednosti toliko bitnim i krvrkima. Stoga se treba ozbiljno pristupiti njihovoj obrani, strateški i kulturom.

Naš kulturni program pruža uvjete u kojima riječki umjetnici i građani mogu braniti i razvijati te vrijednosti. To su izazovi na kojima počivaju budućnost Rijeke i Europe. Uvjereni smo da koncept i implementacija *Rijeka 2020* može potaknuti druge europske gradove da na slične probleme u razvoju odgovore prikladnim rješenjem KULTURE.

Luka

Rijeka je najveća hrvatska luka. Bila je, također, i najveća luka druge Jugoslavije te je uz Trst gotovo pedeset godina bila jedna od dviju glavnih, konkurenčkih luka Austro-Ugarskoga carstva. Usponi i padovi grada pratili su uspon i pad luke. Sudbina luke bila je sudbina grada. Unatoč značajnim ekonomskim problemima luka je zadržala čvrst položaj u gradskoj ekonomiji. Većina se luke sad otvara drugačijoj vrsti urbanoga razvoja. Luka je zajednički, magnetski privlačan koncept s kojim se svi Riječani još uvijek identificiraju unatoč činjenici da suvremene luke, uključujući Rijeku, više nemaju onaj kulturni utjecaj kakav su luke imale kroz povijest: mornari su nekoć bili poslanići kulturne razmjene i donosili svjetska iskustva, nove vinilne ploče, nove mode i trendove. Povijesna riječka luka imala je ulogu sličnu internetu, služila je kao globalno stjecište informacija koje je značajno utjecalo na kreiranje duha grada.

Voda

“Stavi prst u more i povezan si s čitavim svijetom.”

Uz luku, povijest Rijeke satkala se u kontekstu brodogradilišta, rafinerije, ljevaonica, tvornice torpeda, trgovačke i ribarske industrije te vojne i pomorske akademije. Život i rad pored mora i s morem značajan su dio postojanja našega grada. A ipak, more nije jedina gradska voda. Rijeka je grad koji je procvao napajajući se pitkom vodom; u njenome zaleđu godišnje padne do 3,500 mm kiše. Okruženi smo desecima izvora pitke vode. Grad je dobio ime po Rječini koja je nekoć predstavljala granicu između dviju zemalja i dvaju jasno odijeljenih dijelova grada. Od sedamnaestoga stoljeća gradski grb uključuje natpis “Indeficienter” (neiscrpan) ispod prikaza vrča iz kojega nezadrživo teče voda.

Jedan od gradskih izvora pitke vode nalazi se u samome srcu grada te čitavu Rijeku i njenu okolicu snabdijeva pitkom vodom. Voda je i strateški resurs i javno dobro koje pruža pregršt mogućnosti za svoju razumnu i odgovornu uporabu.

Rijeka je grad koji je voda označila i imenovala – grad koji doslovno i metaforički teče.

The clusters: Water – Work – Migrations, together with the term Port, form our City's narrative and value system. At the same time, they mirror and reinforce the European Union's foundations of respect for diversity, open dialogue and transparent cooperation.

Regardless of political will or democratic tradition, these values should never be taken for granted, but must be revitalised by each generation. It is precisely the true and constant danger of collectively losing sight of these values that makes them so valuable and so fragile. They must be defended seriously, strategically and culturally.

Our Cultural Programme provides the conditions for artists and citizens of Rijeka to defend and develop these values. They are challenges on which the future of Rijeka and Europe depends. We are convinced that Rijeka 2020's concept and implementation can inspire other European cities to face similar developmental problems with an appropriate cultural response.

Port

Rijeka is the largest Croatian port. It was also the largest port in former Yugoslavia and one of the two competitive, main ports of the Austro-Hungarian Empire, alongside Trieste, for nearly 50 years. The city's ups and downs follow the ups and downs of its port. The port's fate was the city's fate. Despite significant economic shifts, the port maintained a strong position in the economy of the city. Much of this is now being opened for a different kind of urban development. The port is a common, magnetic concept with which all citizens of Rijeka still identify, despite the fact that modern ports, including the port of Rijeka, do not wield the same cultural influence that historical port cities displayed, where seamen became emissaries of cultural exchange, bringing global experiences, new vinyl LPs, new fashion and trends. The historical port of Rijeka played a role similar to the Internet, a global information hub which significantly shaped the spirit of the city.

Water

“Put your finger in the sea and you'll be connected to the entire world.”

Together with the port, the history of Rijeka developed in a context made up of shipyards, a refinery, a torpedo factory, shipping and fishing industries, and military and naval academies. Life and labour by the sea and with the sea are a distinctive part of our city's existence. However, the sea is not the city's only water. Rijeka is a city that thrived on fresh water; its immediate hinterland has an average annual rainfall of 3,500 mm. Our surroundings include dozens of fresh water springs. The city is named after the Rječina river that once represented the border between two countries, and two distinct parts of the city. Since the 17th century, the city's coat of arms includes the inscription “Indeficienter” (inexhaustible), under the image of a jug from which water flows unfailingly.

One of the city's fresh water sources springs at the very heart of the city, supplying the whole of Rijeka and its region with fresh water. Water is both a strategic resource and a public good that provides, one which provides countless possibilities for sensible and environmentally responsible use.

Rijeka is a city marked by water and named by water – a fluid city, both literally and metaphorically.

Kao osnovno ljudsko pravo, rad je u potpunosti dobio novi oblik tijekom protekla dva desetljeća. Tijekom devedesetih, zbog rata i katastrofalne privatizacije Rijeka je izgubila gotovo dvadeset i pet tisuća radnih mesta u industriji te time i status i identitet industrijskoga grada. Ekonomski strategija okretanja uslužnom sektoru, započeta tijekom procesa deindustrializacije koji je zahvatio mnoge druge gradove, nije donijela očekivane rezultate. Rijeka tek treba otkriti svoj puni potencijal u sferama intelektualnog i kreativnog rada.

U ovim vremenima teške ekonomski i društvene krize praćene visokom stopom nezaposlenosti postavljaju se pitanja: kakva je sudbina rada i radnih mesta u eri novih tehnologija? Hoće li tradicionalni oblici zaposlenja, stabilna radna mjesta s punim radnim vremenom i pripadajućim pravima preživjeti 2020.? Kakav će biti položaj zaposlenika u znanosti, zdravstvu, obrazovanju i drugim sferama od javnog interesa? Kakva će sudbina zadesiti one koji će se morati prilagoditi životu zasnovanom na povremenom i privremenom radu? Kakav će biti položaj kulturnih institucija? Nezavisnih umjetnika? Možemo li govoriti o povezanosti i međuzavisnosti "umjetničkih djela" i "umijeća rada"?

Rijeka je grad političkog diskontinuiteta s tragovima brojnih migracija. Različite su se kulture tu ispreplitale, sukobljavale ili sljubljivale. Srećom, iz toga se razvila tradicija tolerancije kao jedna od temeljnih vrijednosti grada. Tijekom čitavoga devetnaestog i dvadesetog stoljeća Rijeka je bila industrijski jaki grad koji je privlačio nove stanovnike, stoga ne čudi što biti Riječanin danas znači živjeti u gradu s 22 nacionalne manjine, dnevnim novinama na dvama jezicima (svojedobno i četirima), redovitim radijskim emisijama na talijanskoj jeziku, mogućnosti nastave na manjinskim jezicima u nekim riječkim školama ili romskim naseljem čiji su stanovnici integrirani u rad i društveno bilo grada.

Kao i nekad, Rijeka je danas priznata kao liberalni i otvoreni grad koji se oduvijek suprotstavlja diskriminaciji.

Tijekom stvaranja konačne verzije kulturnog programa tema migracija sama se nametnula kao bitan sadržaj raznolikosti. Jasno nam je da se Rijeka, Hrvatska i čitava Europa moraju pripremiti za buduće scenarije, koji uključuju goleme promjene stanovništva, povećanu pokretljivost, fizičko i intelektualno nomadstvo te transnacionalnu razmjenu. No, Rijeka već zna tu priču. Toliko je ljudi emigriralo iz naše okolice i kroz našu luku; neki su se vratili, a neki njegovali njenu kulturu u drugim zemljama i na drugim kontinentima. Želimo da Ri:2020 pruži kreativne poveznice s iskustvima emigracije i imigracije. Želimo živjeti kulturno nomadstvo i interkulturne stilove života.

Work

As an essential human right, work has been completely transformed over the past two decades. In the 1990s, due to the war and a catastrophic privatisation process, Rijeka lost almost 25,000 industrial jobs, as well as the status and identity of an industrial city. In the de-industrialisation processes, which affected many cities, the economic strategy of turning towards the service sector did not bring expected results. Rijeka has yet to discover its full potential in the sphere of intellectual and creative work.

In these times of deep economic and social crisis, accompanied by high unemployment, existential issues arise: what is the fate of work and workplaces in the era of new technologies and industries? Will traditional forms of employment, stable workplaces with full hours and rights, survive after 2020? What will the position of employees be in science, healthcare, education and other spheres of public interest? What fate might befall those that must adapt to a life based on occasional and temporary work? What will the position of employees be in cultural institutions? Of independent artists? Can we talk about a connection and interdependence between the “work of art” and the “art of work”?

Migrations

7

Rijeka is a city of political discontinuity, marked by numerous migrations both to and from the city. Different cultures have intertwined/ clashed/rejoined. Fortunately, the result is a tradition of tolerance as a fundamental value. During the entire 19th and 20th century, Rijeka as a strong industrial city attracted new residents, so it is no wonder that to be a citizen of Rijeka today means to live in a city with 22 national minorities, where daily papers are published in two languages (four until recently), regular radio broadcasting in Italian and a Roma neighbourhood whose inhabitants are integrated into the working and social life of the city.

As in the past, Rijeka is recognised today as a liberal and open city which has always opposed discrimination.

While forming the final Cultural Programme, the theme of migration imposed itself as important content / the cause of diversity. We understand that Rijeka, Croatia and all of Europe must prepare for future scenarios involving immense changes of population, increased mobility, physical and intellectual nomadism and transnational exchange. Rijeka, however, already knows this story. So many emigrated, through our port and from our countryside, some have returned, some have nurtured their native culture in other countries and on other continents. We want Ri:2020 to provide creative links between the experiences of emigration and immigration. We want to understand the tendency towards cultural nomadism and intercultural lifestyles.

Opis grada

8

Rijeka je grad koji posjetitelji često zaobiđu na putu prema jadranskom ljetovanju iz snova, zato jer ju ne poznaju. Zaobiđu ju, jer je život postao previše težak za posjet složenom postindustrijском gradu za kojeg su se zbog njegova strateška položaja tijekom čitave povijesti mnogi borili. S oko samo 130 000 stanovnika Rijeka je za europske pojmove maleni grad, a opet jepo veličini treći grad u Hrvatskoj. Budući da je još uvijek najveća luka u zemlji, gradska se ekonomija oslanja na brodogradnju i morski prijevoz tereta. Smještena u kvarnerskom zaljevu jadranskoga mora, Rijeka je sjedište Primorsko-goranske županije te njen ekonomsko, upravno i kulturno središte.

No, možda je i sramežljiva, zbog razočaranja što ju se ne vidi, što ju se podcjenjuje. Grad je naučio ne mariti za to. Rijeka 2020 – Europska prijestolnica kulture i most prema Europi nudi mogućnost oživljavanja i ponosa i skromnosti. Rijeka je okvir prostora bremenitog poviješću nekoć podijeljenoga grada, grada oblikovanog prisilnim i dobrovoljnim migracijama. Rijeka je živući primjer društvenog, kulturnog i ekonomskog diskontinuiteta i opstanka vrijednog pokušaja – unatoč svemu. Europa je, kao kontinent i kao projekt počela sumnjati u vlastite temeljne vrijednosti otvorenosti, raznolikosti i tolerancije. Stara ambicija bivanja svjetionikom slobode pretvorila se u zid podignut u strahu. Kultura je jedini prikladan odgovor.

Trebamo dati primjer aktivnošću i angažmanom građana, stvaranjem Prijestolnice kulture koja će se suočiti s današnjim opasnostima i udahnuti život nadi u budućnost. 2020. Europa će dobiti svoju prvu Prijestolnicu kulture u Hrvatskoj, zemlji koja je još uvijek sinonim za nesigurnost, težak život i ne tako davni rat, sinonim za sve čega se Europa boji. Upravo zbog toga je Evropi potrebna Rijeka, grad poznat kao oaza normalnosti usred abnormalnog okruženja.

Upravo ta tvrdoglavost daje Rijeci njenu europsku i kulturnu odrednicu iako je sam grad jedva poznat. Novi identitet u transnacionalnom kontekstu Rijeku vidi kao pomalo umoran grad kojem je nužno i žurno potreban preporod. I tu je Rijeci potrebna Europa. Moramo posegnuti onkraj naših uvriježenih sjećanja i priča o uspješnoj luci i industrijskome gradu koji cvjeta, jer taj grad više ne postoji. Polako je nestao krajem prošloga stoljeća, a s njim i radna mjesta; ostale su samo prazne tvorničke hale, dimnjaci i elektrane. Riječka je industrijska baština golema i epohalna; stvorila je grad. No, nostalgija nije dobar ključ za život u sadašnjosti niti stvaranja budućnosti. Riječka nostalgija hrani njenu apatiju.

I stoga nam trebaju jasne i čvrste prekretnice: energija dvadeset tisuća studenata našeg relativnog mladog i ambicioznog sveučilišta, inovacije u kreativnom sektoru i titula Europske prijestolnice kulture, za razvoj i komunikaciju. Potreban nam je izazov koji će nas izbaciti iz zone komfora koji nam pružaju svakodnevni život i lokalpatriotizam. Potrebne su nam druge perspektive, susret s nepoznatim, znatiželja i solidarnost. Potreban nam je zajednički projekt koji će nas združiti u želji da izumimo budućnost umjesto da ju čekamo.

Riječka kulturna scena uvijek je bila postojana, dinamična, stabilna i progresivna. No, također nikad nije bila jasan dio gradskog imidža. Izvan njenih granica nema puno ljudi koji će Rijeku povezati s kulturom i umjetnošću. Umjesto toga će im spomen Rijeke u um prizvati slike bodova, plavih košulja, kapetana, dizalica, hrđe, nafte i stambenih nebodera za obitelji radnika. Rijeka = Rad, dok je Kultura = Užitak, opuštanje, ljepota, kontemplacija. Rijeka se nikad nije ozbiljno upustila u istraživanje turizma, unatoč svojim predispozicijama i lokaciji. Riječka umjetnost i kultura ostaju gotovo neotkrivene, naročito na međunarodnoj razini. Naša nevjerljivatna industrijska baština, domaće glazbene tradicije i maškare koje su zaštićene UNESCO-m tajne su koje čuvaju sami građani. Ako se može reći da kulturu ugrožavaju komercijalizacija i utjecaj masovnog turizma, Rijeka je onda primjer suprotnog.

Nismo nimalo komercijalizirali svoju kulturu i baštinu, stoga smo suočeni sa stvarnom opasnošću lokalnog tržišta koje je premalo da bi se održalo. Riječko kulturno i kreativno polje mora nadići svoje osnovne lokalne funkcije i postati ozbiljni pokretač gradske inovacije, privući turiste i pružiti mjerljivo poboljšanje kvalitete života. Suvremeni su gradovi jedan drugom konkurenca u borbi za ulaganja, nove građane, studente, posjetitelje. U tom je kontekstu Rijeka tek zarebala površinu svoga kulturnoga potencijala.

Description of the City

9

Rijeka is a city that visitors often bypass on their way to dreamy Adriatic summers because they don't know it. They bypass it because life has become too heavy to include a visit to a complex post-industrial town, fiercely contested throughout history due to its strategic position. With only around 130.000 inhabitants, it is a small city on a European level, yet third largest in Croatia. Being the largest port in the country, its economy mainly relies on shipbuilding and maritime transport. Located in the Kvarner Bay of the Adriatic Sea, it is the main city of the Primorje-Gorski Kotar County and its economical, administrative and cultural centre.

There remains maybe a shyness, rooted in the disappointment of not being seen, of being underestimated. The city learned to not care. The Rijeka 2020 – European Capital of Culture bridge to Europe offers an opportunity to re-ignite both pride and humility. At the same time, Rijeka frames a space burdened with historical events, as a divided city, shaped by forced and voluntary migrations. Rijeka is a living case study of social, cultural and economic discontinuity, attempting to maintain a worthy existence, despite everything. Europe, as a continent and as a project, is beginning to doubt its own core values of openness, diversity and tolerance. The old world's ambition as a lighthouse of freedom has turned into a wall built of fear. The only appropriate response is a cultural one.

We need exemplary action and citizen engagement, building a Capital of Culture that faces present danger and revives future hope. In 2020, Europe will designate the first Capital of Culture from Croatia, a country still synonymous with insecurity, hardship and war, for everything that frightens Europe. That is precisely why Europe needs Rijeka, a city known for remaining an oasis of normality in an abnormal context.

This stubbornness is what gives Rijeka its European and cultural determinant, although it is barely known. New identities in a transnational context Rijeka is a somewhat tired city that needs to re-imagine itself. In this way, Rijeka needs Europe. We have to reach beyond our own habitual memories and narratives, as a thriving port, a prospering industrial city, because that city simply does not exist any longer. It slid away at the end of the last century, together with lost jobs, leaving abandoned halls, chimneys and power plants. Rijeka's industrial heritage is vast and epochal, it created the city. However, nostalgia is not an ideal way to live in the present nor to create the future. Rijeka's nostalgia feeds apathy.

Thus, our need for strong tipping points: the energy of 20,000 students of our relatively new and ambitious University, the innovation of the creative sector and the title of the European Capital of Culture, to cultivate and communicate. We need a challenge that throws us out of our comfort zone of daily life and local pride. We need different eyes, encounters with the Other, an identity of curiosity and solidarity. We need a common project to gather us in our desire to invent the future rather than wait for it.

Rijeka's cultural scene has always been constant, dynamic, stable and progressive. However, it has never been a decisive part of the city's image. Outside the city's borders there are not many people who associate Rijeka with culture and the arts. Rather, Rijeka brings to mind ships, blue shirts, captains, cranes, rust, oil and residential high-rises for workers' families. Rijeka = Work, while Culture = Pleasure, relaxation, beauty, contemplation. Rijeka has never seriously explored tourism as a development potential, regardless of its predispositions and location. Rijeka arts and culture remain almost completely undiscovered, especially at the international level. Our incredible industrial heritage, indigenous music traditions and a carnival movement protected by UNESCO are secrets kept by the citizens themselves. If it can be said that true culture is endangered by commercialisation and the influence of mass tourism, Rijeka is the contrary.

We have not commercialised our culture and heritage at all, so we face the real danger of a local market far too small to sustain. Rijeka's cultural and creative sector must outgrow its local basic function and become a serious driver of the city's innovative ambitions, attractiveness for tourists and a measurable improvement of the quality of life. Modern world cities are competitors, they fight for investments, new citizens, students, visitors. In that context, Rijeka's cultural potential has barely been tested.

Predkonferencijski program

Business 2 Culture

Unatoč rastućem trendu društveno odgovornog poslovanja i filantropije, neosporna je činjenica kako poslovni i kulturni sektor nedostatno surađuju. Iz tog razloga je osmišljena konferencija Business 2 Culture i prateći predkonferencijski program čiji su ciljevi intenziviranje ove suradnje, ali i stvaranje platforme za povezivanje kulturnog i kreativnog s poslovnim i poduzetničkim sektorom. Svijest o važnosti suradnje sa zajednicom kroz ulaganja u kulturu i umjetnost ključ je uspjeha Rijeke kao buduće prijestolnice kulture.

I dok će konferencija Business 2 Culture poslužiti kao prilika za networking i pitchanje ideja ali i promicanje društveno odgovornog ponašanja i svijesti kako ulaganje u kulturu može potaknuti val pozitivnih društvenih promjena u zajednici, predkonferencijski program je osmišljen s ciljem upoznavanja s alatima koji su preduvjet stvaranja partnerstva s poslovnim sektorom. Predstavnici kulturnog sektora će kroz predkonferencijski program shvatiti koje su prednosti uspostave suradnje s poslovnim sektorom, dok će kroz praktične radionice i prateća predavanja naučiti kako prezentirati i "prodati" svoju ideju/projekt/program, kako pregovarati i kako doći do rezultata koji će zadovoljiti obje pregovaračke strane.

Kako je cilj predkonferencijskog programa jačanje stručnih i resursnih kapaciteta kulturnog sektora u području financiranja kulturnih programa iz privatnih i korporativnih izvora, polaznicima će biti prezentirani i primjeri dobre prakse u uspostavljanju partnerstva kulturnog s poslovnim sektorom. Osim upoznavanja s pojmovima sponsorstvo i donacija i razlikama među njima, polaznici će krajem predkonferencijskog programa znati napisati zahtjev za sponsorstvo te će steći uvid i u najvažnije tehnike uvjerenja i pregovaranja, kao i prijedloge za poboljšanje javnog nastupa.

Pre-Conference Program

11

Business 2 Culture

Despite the growing trend of socially responsible management and philanthropy, business and the cultural sector are insufficiently cooperating. For this reason, a Business 2 Culture conference was organized, while pre-conference program is aimed at intensifying this cooperation, as well as creating a platform for linking cultural and creative with the business and entrepreneurial sector. Awareness of the importance of collaborating with the community through investment in culture and art is essential to the success of Rijeka as a future capital of culture.

While Business 2 Culture conference will serve as a networking opportunity, a chance for idea pitching, promotion of socially responsible behaviour and awareness that investment in culture can trigger a wave of positive social changes in the community, the pre-conference program is designed with intention of introducing tools that are a precondition for development of partnership with the business sector. Through the pre-conference program, representatives of the cultural sector will be able to understand the benefits of establishing cooperation with the business sector, while through practical workshops and accompanying lessons they will learn how to present and “sell” their idea/ project / program, how to negotiate and achieve results that will be beneficial for both negotiating parties.

As the aim of the pre-conference program is to strengthen the professional and cultural capacities of the cultural sector in the field of cultural programs financing from private and corporate sources, participants will be presented with the examples of good practice in establishing a partnership with the business sector. In addition to getting acquainted with the concepts of sponsorship and donations and differences between them, participants will be able to write a sponsorship request and gain an insight into the most important public performance and negotiation techniques as well as suggestions for improving public performance.

Srijeda, 30. svibnja 2018 @ Delta Lab/ Delta 5/II

8:30 – 11:30	11:30 – 18:00
RADIONICA	RADIONICA
Stand and Deliver	Pregovaranje
Peter Hopwood	Hrvoje Bogdan

Srijeda, 6. lipnja 2018 @ Delta Lab/ Delta 5/II

16:00 – 18:00
RADIONICA
Uspostava partnerskih odnosa s poslovnim sektorom 1
Agata Etmanowicz

Četvrtak, 7. lipnja 2018 @ okc Palach/ Kružna 8

9:00 – 9:15	9:15 – 10:00	10:00 – 10:30	10:30 – 10:40
UVODNO PREDAVANJE	PREDAVANJE	PREDAVANJE	Pauza
o inovativnim oblicima financiranja	Donacija vs. sponsorstvo	Kultura i poslovni sektor.	
Igor Bajok	Ivana Ožegović	Razvoj partnerskih odnosa	
		Agata Etmanowicz	
10:40 – 11:10	11:10 – 12:20	12:20 – 13:20	
PREDAVANJE	PREDAVANJE	Ručak	
Sponsorstvo i donacije u kulturi	Primjeri dobre prakse/ naučene lekcije		
Alma R. Selimović	Róbert Blaško i Igor Bajok		
13:20 – 14:45	14:45 – 17:45		
RADIONICA	RADIONICA		
Priprema zahtjeva za sponsorstvo	Uspostava partnerskih odnosa s poslovnim sektorom 2		
Gabrijela Barišić	Agata Etmanowicz		

Wednesday, 30th of May 2018 @ Delta Lab/ Delta 5/II

8:30 – 11:30	11:30 – 18:00
WORKSHOP	WORKSHOP
Stand and Deliver	Negotiation
Peter Hopwood	Hrvoje Bogdan

Wednesday, 6th of June 2018 @ Delta Lab/ Delta 5/II

16:00 – 18:00
WORKSHOP
Establishing
partnerships with the
business sector 1
Agata Etmanowicz

Thursday, 7th of June 2018 @ OKC Palach/ Kružna 8

9:00 – 9:15	9:15 – 10:00	10:00 – 10:30	10:30 – 10:40
INTRODUCTORY LECTURE	LECTURE	LECTURE	Break
on innovative forms	Donation vs. Sponsorship	Culture and business	
of financing	Ivana Ožegović	sector. Development	
Igor Bajok		of partnerships	
		Agata Etmanowicz	
10:40 – 11:10	11:10 – 12:20	12:20 – 13:20	
LECTURE	LECTURE	Lunch	
Sponsorship and	Examples of good practice		
donations in culture	/ lessons learned		
Alma R. Selimović	Róbert Blaško & Igor Bajok		
13:20 – 14:45	14:45 – 17:45		
WORKSHOP	WORKSHOP		
Preparing requests	Establishing partnerships		
for sponsorship	with the business sector 2		
Gabrijela Barišić	Agata Etmanowicz		

Opis predavanja

Stand and Deliver

Peter Hopwood

Polaznici će steći uvid u uspješnije tehnike pregovaranja i javnog nastupa pred publikom ali i pred kamerom. Dobiveni savjeti vezani uz neverbalnu komunikaciju (držanje, pristup i govor tijela) kod polaznika će povećati samopouzdanje što će rezultirati pojačanim povjerenjem u svoje sposobnosti i uspješnijim rezultatima prezentacije.

Pregovaranje

Hrvoje Bogdan

Osnovni cilj radionice je unaprijediti komunikacijske vještine polaznika koje su ključne za uspješnost pregovaranja. Također, polaznici će naučiti i ključne koncepte pregovaračkog procesa te strategije, taktike i tehnike uspješnog pregovaranja kojima će svladati barijere u pregovaračkom procesu i time ostvariti ciljeve.

Uspostava partnerskih odnosa s poslovnim sektorom 1 i 2

Agata Etmanowicz

Polaznicima će biti približena mogućnost stvaranja partnerskog odnosa s poslovnim sektorom zasnovanog na principima suradnje i s jednakom distribucijom moći i nagrade. Polaznici će se kroz radionicu pripremati za partnerstvo s poslovnim sektorom, a kroz obveznu "to do" listu proći će kroz uspješne korake u uspostavljanju suradnje. Također, kroz par primjera će biti obrađeni i pojedini faktori uspješnosti partnerstva.

Uvodno predavanje o inovativnim oblicima financiranja

Igor Bajok

Fundraising je vještina kao i svaka druga. S njome se ne rađamo, već je razvijamo, a prilika za vježbanje i prikupljanje sredstava, kao i izvora sredstava, ima više nego što nam se isprva može činiti. Predavanje će objasniti definiciju, koncepte, strategije i planiranje prikupljanja sredstava te će polaznicima biti dane i ostale korisne informacije vezane uz prikupljanje sredstava koji su značajni za postizanje finansijske održivosti organizacije.

Donacija vs sponzorstvo

Ivana Ožegović

Sponzorstvo ili donacija su jedan od načina financiranja neprofitnog sektora. Kroz predavanje će se detaljnije objasniti koje obveze proizlaze iz ta dva načina prikupljanja sredstava, a bit će pojašnjene i njihove razlike. Polaznici će se upoznati i s načinima knjiženja takvog prikupljanja sredstava te pratećoj dokumentaciji.

Description of lectures

15

Stand and Deliver

Peter Hopwood

Participants will gain insight into the more successful negotiation techniques and public performances in front of the audience as well as in front of the camera. Advice on non-verbal communication (posture, approach, and body language) will increase participants self-confidence, which will result in increased assurance in their abilities and more successful presentation results.

Negotiation

Hrvoje Bogdan

The main goal of the seminar is to improve the communicative skills of the participants that are crucial for the success of the negotiation process. Also, participants will learn the key concepts of negotiation process, strategy, tactics and techniques of successful negotiating. With this seminar, participants will learn how to avoid barriers in the negotiation process and thereby achieve their goals.

Establishing partnerships with the business sector 1 & 2

Agata Etmanowicz

Participants will get an insight in the possibility of creating a partnership with the business sector based on the principles of co-operation and equal distribution of power and rewards. Through the workshop, participants will prepare for partnership with the business sector – using the mandatory “to do” list they will go through the steps for successfully establishing cooperation.

Introductory lecture on innovative forms of financing

Igor Bajok

Fundraising is a skill as any other. We are not born with that skill, we can develop it. There are plenty of opportunities for training and fundraising, so the lecture will explain the definition, concepts, strategies and fundraising plan, and participants will be provided with other useful information on fundraising that is important for achieving financial sustainability of organization.

Donation vs Sponsorship

Ivana Ožegović

Sponsorship or donation is one of the ways of financing in the non-profit sector. The lecture will explain in more detail the obligations which arise from these two methods of fundraising. Also, differences between these two terms will be clarified. Participants will also be familiarized with accounting methods for such funds and accompanying documentation.

Kultura i poslovni sektor. Razvoj partnerskih odnosa

Agata Etmanowicz

Na odnos kulture i poslovnog sektora često se gleda asimetrično s obzirom da se kultura percipira kao davatelj, a poslovni sektor kao primatelj. Kroz predavanje će se prezentirati oblici partnerstva koji ne uključuju financije već gradnju dugoročnog i održivog odnosa. Predavačica će nastojati promijeniti uvriježenu percepciju tog odnosa i omogućiti uvid u nove potencijale te suradnje.

Sponzorstvo i donacije u kulturi

Alma R. Selimović

Polaznici će se upoznati s razlikama, sličnostima i značenjem termina donacija i sponzorstvo, kao i njihovom praktičnom upotrebom i marketingškim učinkom. Kroz primjere iz Slovenije, polaznici će biti upoznati s praktičnim alatima koji će im pomoći u unaprijeđivanju poslovanja.

Primjeri dobre prakse/ neučene lekcije

Robert Blaško i Igor Bajok

Blaško će s polaznicima podijeliti uspješne i kreativne suradnje s poslovnim sektorom ali i individualnim donatorima. Polaznici će se kroz case study kulturnih centara Stanica i Nova Sinagoga upoznati s primjerom dobre prakse i izazovima s kojima su se susretali. Bajok će s polaznicima podijeliti sve uspjehe i neuspjehe te naučene lekcije crowdfunding kampanje koju je 2015. g. proveo Liburnia Film Festival, a koja je za cilj imala prikupiti finansijska sredstva za dodjelu novčanih nagrada pobjednicima Festivala.

Priprema zahtjeva za sponzorstvo

Gabrijela Barišić

Polaznicima će biti predstavljena dosadašnja iskustva Erste banke u provođenju zahtjeva za sponzorstvom i donacijom i dosadašnjim primjerima dobre prakse. Također, polaznici će biti upoznati i s detaljnom procedurom prilikom predaje zahtjeva za sponzorstvo i pratećom procedurom (predaja zahtjeva, detaljan opis projekta/programa, plana rada i očekivani rezultati...).

Culture and Business sector. Development of Partnerships

Agata Etmanowicz

The relationship between culture and the business sector is often viewed asymmetrically as culture is perceived as a giver and the business sector as a taker. The lecture will present forms of partnership that do not include finances but the construction of a long-term and sustainable relationship. The lecturer will try to change the perceived perception of this relationship and provide insight into the new potential of that collaboration.

Sponsorship and Donations in Culture

Alma R. Selimović

Polaznici će se upoznati s razlikama, sličnostima i značenjem termina donacija i sponsorstvo, kao i njihovom praktičnom upotrebom i marketinškim učinkom. Kroz primjere iz Slovenije, polaznici će biti upoznati s praktičnim alatima koji će im pomoći u unaprijeđivanju poslovanja.

Examples of good practice / lessons learned

Robert Blaško & Igor Bajok

Blaško will share examples of successful and creative cooperation with the business sector as well as with individual donors. Through the case study of the Station and the New Synagogue cultural centers, participants will be introduced to examples of good practice and the challenges they encountered. Bajok will share with participants all the successes and failures, but also lessons learned from the crowdfunding campaign that the Liburnia Film Festival conducted in 2015 with the goal of receiving funds for financial prizes awarded to the winners of the Festival.

Preparing Requests for Sponsorship

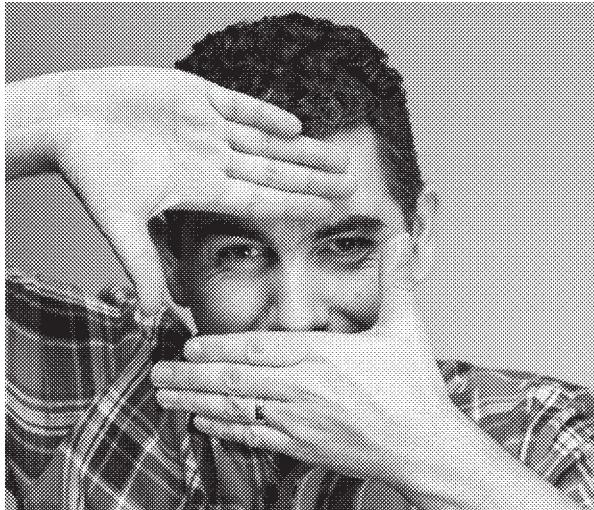
17

Gabrijela Barišić

Participants will be presented with Erste Bank's past experiences with implementing sponsorship and donation requirements and examples of good practice. Also, the participants will be familiarized with the detailed procedure of submitting the application for sponsorship and accompanying procedure (submission of the application, detailed description of the project / program, work plan and expected results ...).

Predavači / Lecturers

18



Peter Hopwood

Peter Hopwood je mentor, trener i prezenter koji pomaže ljudima da ispričaju jasnije priče sa snažnjim učinkom čime osnažuje njihove ideje. Peter je održavao radionice od Dubaja do Amsterdama, od Shangaija do Berlina, a živio je i u sedam zemalja. Njegovo je trenutno prebivalište - Hrvatska.

Peter Hopwood is a mentor, trainer and presenter who helps people how to tell clearer stories with more powerful effect, thus empowering their ideas. Peter held workshops from Dubai to Amsterdam, from Shanghai to Berlin, and lived in seven countries. His current residence is Croatia.



Hrvoje Bogdan

Hrvoje Bogdan je partner i direktor Adizes South East Europe, predavač i konzultant u području upravljanja promjenama, rukovođenja zaposlenima, prodajnih, pregovaračkih i soft skills vještina za menadžere i zaposlene. Kroz treninge dijeli iskustvo u području prodajnih i različitih "mekih" vještina za menadžere i zaposlene.

Hrvoje Bogdan is a partner and a director of Adizes South East Europe, a lecturer and a consultant in the field of change and employee management, sales, negotiation and soft skills for managers and employees. Through the trainings he shares his experience in the field of sales and various "soft" skills for managers and employees.



Agata Etmanowicz

Agata Etmanowicz je predsjednica Fondacije "Impact", suosnivačica Fondacije "Poljska bez granica" i Art Inkubatora u Tvornici umjetnosti u Łódžu. Agata dugi niz godina surađuje s poslovnim sektorom kao pregovarač, koordinator zajedničkih projekata, partner... Ta-koder, Agata pomaže mladim kreativcima u razvoju njihovih poduzetničkih vještina.

Agata Etmanowicz is the president of the Impact Foundation, co-founder of the Poland without Barriers' Foundation and Art Inkubator at the Art Factory in Łódź. Agata has worked with the business sector as a negotiator, a coordinator of joint projects, a partner... Agata also helps young creative people to develop their entrepreneurial skills.

Igor Bajok

Igor Bajok trener je i konzultant u riječkoj Udrži za razvoj civilnog društva SMART. U proteklih dvadeset godina na različite se načine bavio različitim temama u području demokratizacije i razvoja civilnog društva te menadžmenta neprofitnih organizacija i organizacijskog razvoja. Igor je osobito ponosan na svoj petnaestogodišnji angažman na Liburnia Film Festivalu - Festivalu hrvatskog dokumentarnog filma kojeg je pokrenuo i donedavno vodio.

Igor Bajok is a trainer and a consultant at the Rijeka Association for civil society development SMART. Over the past twenty years, he has dealt with various topics in the field of democratization and development of civil society, management of non-profit organizations and organizational development. Igor is particularly proud of his fifteen years of engagement at the Liburnia Film Festival - a festival of Croatian documentary film, that he had founded and managed until recently.



Ivana Ožegović

Ivana Ožegović je savjetnica, autorica, predavačica i računovotkinja za neprofitne organizacije koja je u vlastitoj organizaciji održala preko 90 seminara na području cijele Hrvatske. Osim dugogodišnjeg iskustva u poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija, Ivana je i stalni autor članaka u časopisu Udruga.hr te autor priručnika "Udruge u trgovinskom poslovanju".

Ivana Ožegović is a consultant, an author, a lecturer and an accountant for non-profit organizations. She has organized over 90 seminars throughout Croatia. In addition to many years of experience in business and accounting of non-profit organizations, Ivana is also the author of articles in the Association of Journalists and the author of the Trade Associations Handbook.

Alma R. Selimović

Alma R. Selimović je dio tima Bunkera, slovenske neprofitne organizacije za organizaciju kulturnih događaja, a član je i produksijskog tima festivala Mladi levi, Drugajanje, Festivala pisama i slovenske plesne platforme Gibanica. Ima bogatoiskustvo u skupljanju sredstava, razvoju projekata i održavanju veze s publikom.

Alma R. Selimović is a member of the Bunker team, a Slovenian nonprofit organization for cultural events, and is also a member of the production team of the Mladi levi Festival, the Drugajanje Festival, the Festival of Letters and the Slovenian dance platform Gibanica. She has extensive experience in fundraising, project development, and audience development.



Róbert Blaško

Róbert Blaško je aktivan u procesu preobrazbe derutnih i starih zgrada u Žilini (Slovačka) u kulturne centre. Suosnivač je Stanice i Nove Sinagoge, a ujedno ima i bogato iskustvo u crowd-funding kampanjama, i suradnji s poslovnim sektorom.

Róbert Blaško is active in the process of transformation of old buildings in Žilina (Slovakia) into cultural centers. He is a co-founder of Stanice and New Synagogue cultural centres, and also has experience in crowdfunding campaigns and cooperation with the business sector.

Gabrijela Barišić

Gabrijela Barišić je viši stručni suradnik za sponzorstva i evente sektora marketinga, službe za upravljanje brandom Erste banke, banke koja ima dugu tradiciju donatorskog i društveno odgovornog poslovanja. Banka podržava širok spektar humanitarnih i obrazovnih, ali i kulturnih i sportskih institucija širom Hrvatske, uzimajući u obzir specifične regionalne karakteristike i lokalne potrebe u društvu.

Gabrijela Barišić is a senior associate for sponsorships and events in the marketing sector, Erste Bank's brand management Office. Erste Bank has a long tradition of donating and socially responsible business. The Bank supports a wide range of humanitarian and educational, as well as cultural and sports institutions throughout Croatia, taking into account specific regional characteristics and local needs in society.

Prijedlog za daljnje čitanje

Some literature to read

Peter Hopwood. (2017).

5 Simple Tasks to Practice Pausing in Public Speaking.

PREUZETO SA / RETRIEVED FROM:

<http://peter-hopwood.com/5-tasks-practice-pausing-in-public-speaking/>

Peter Hopwood. (2016).

Body Language Tips: Strike A Superhero Power Pose.

PREUZETO SA / RETRIEVED FROM: <http://peter-hopwood.com/body-language-tips-pose/>

Peter Hopwood. (2016).

6 Ways To Combat

Last Minute Nerves Before Speaking.

PREUZETO SA / RETRIEVED FROM:

<http://peter-hopwood.com/6-ways-last-minute-nerves-before-speaking/>

Peter Hopwood. (2016).

Public Speaking Tips: How to Sound Great on Stage.

PREUZETO SA / RETRIEVED FROM: <http://peter-hopwood.com/voice-public-speaking-tips/>

The Adizes Institute. (2018).

Učinkovito pregovaranje.

Marie Le Sourd. (2017).

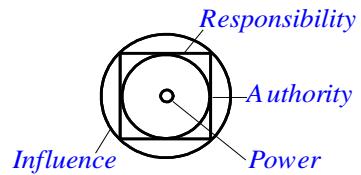
Fund-Finder.

PREUZETO SA / RETRIEVED FROM: http://kultur.creative-europe-desk.de/fileadmin/2_Publikationen/ietm_fund-finder_2017.pdf

Bengt Lidström.

Arts and Business. Attitudes Towards

Arts Sponsorship.



UČINKOVITO PREGOVARANJE

The Adizes Institute, Inc.
2815 East Valley Road • Santa Barbara, California 93108

Adizes Southeast Europe • ASEE d.o.o.

Mitovi pregovaranja

Mit 1 – Vaši klijenti su išli na seminar pregovaranja

Iznenadjuće ali to se često čuje. Iz nekog razloga, prodavači misle ne samo da njihovi klijenti dobro pregovaraju već i da su bili na seminaru. Ili barem oni iz nabave ili menadžeri. Realnost je drugačija, zapravo nikad nisu ni čitali ništa na tu temu. Kada upitate ljudi da li su se obrazovali u ovom području, čest odgovor je – nismo morali – prodavači su nas tome naučili. Razmislite o tome kada vas idući put klijent bude tražio da spustite cijenu. Jedini razlog što oni nešto znaju je taj da su radeći sa prodavačima u prošlosti ovi odmah nudili spuštanje cijena ako se potpiše ugovor. Naši klijenti su postali dobri pregovarači jer smo mi bili loši prodavači, kako brzo smo nudili popust i oni su ga uzimali. Nemojte smatrati ljudi u nabavi profesionalnim pregovaračima, oni su samo ljudi koji redovno kupuju. Ako se postavite da vam mogu nešto uzeti, zašto to ne bi napravili? Ako radite profesionalno budite sigurni da će oni dobiti rješenje koje su tražili po cijeni koju ste vi željeli.

Mit 2 – Klijenti uvijek traže popust

Vi možda dajete popust i da Vas ne pitaju. Zašto to ljudi rade? Jer je lako pogrešno protumačiti što naši potencijalni klijenti žele. Kao klasičan primjer uzimimo situaciju kada mladi prodavač prolijeće kroz prezentaciju i pita za narudžbu. Kupac ne odgovara na ponudu nego pita kojih još boja ima. U istom trenu prodavač prepostavlja da kupac hoće boju koju nema na zalihi i nudi popust za ono što ima. Zapravo, kupac nije ni tražio popust. Možda nije ni želio drugu boju. Pitao je da vidi koje su opcije. Ovo je jednostavan primjer koji se događa svaki dan. Kao prodavači, toliko često očekujemo primjedbe o cijeni da prebrzo reagiramo. Mnogi kupci, imajući dugogodišnje iskustvo će pitati – možemo li što napraviti oko cijene? Oni možda i ne misle o tome, posebno ako ste napravili odličnu prezentaciju, i zadovoljni su platiti traženu cijenu. Zašto onda to kažu? Naučili su iz prakse da u 9 od 10 slučajeva na taj način dobiju nešto. Kako privodite prodaju kraju, znajte da nije svaka primjedba o cijeni, iako naoko izgleda da je to. Često cijena postane tema zato što to očekujemo. Razmotrite prave kupčeve motive i lakše ćete napraviti bolju bruto maržu.

Mit 3 – Pregovor počinje sa zatvaranjem

Često se u knjigama o prodaji pregovaranje razmatra u djelu oko zatvaranja prodaje zato što je to dio kada cijena postaje pitanje. To ima smisla, ali u praksi pregovaranje počinje od Vašeg prvog kontakta sa kupcem. Kada dođete i do brojeva, veliki dio cijene je ili dobiven ili izgubljen. Kako se ponaštate kada se sretnete sa potencijalnim kupcem? Profesionalno ili kao netko kome očajnički treba da proda nešto? Da li posvećujete vrijeme utvrđivanju njegovih potreba i pokušavate napraviti ponudu koja odgovara njegovim specifičnim potrebama? Odgovori na ova pitanja će Vam puno reći o Vašoj pregovaračkoj poziciji kada dođe vrijeme zatvaranja. Sve što radite stvara dojam, i onaj koji ima pravo rješenje za nečiji problem koje vrijedi novaca ili netko tko se može gurkati kako hoćeš. Naravno, kupci će željeti nekad da se postave u nadmoćnu poziciju od početka. Često to postaje jasno kad Vam kažu da "samo uspoređuju ponude" ili "već imaju preferencije prema drugom dobavljaču". Da li je to tako ili ne nije ni važno, sve se to radi da bi se kreirao imidž da će otici na drugu stranu ako ne dobiju cijenu ili uvjete koje traže. Bez obzira koju taktiku koriste Vaš odgovor je isti. Jednostavno se ponašajte kao profesionalac, dajte ponudu sa najviše vrijednosti i očekujte da dobijete najvišu cijenu za Vaše usluge ili proizvode. Kada Vam kupac kaže da je cijena previsoka, to Vam zapravo govori je da je vrijednost koju očekuje za svoj novac premala. To je problem koji se proteže kroz cijeli prodajni proces, a ne samo kod zatvaranja.

Mit 4 – Vama treba klijent više nego Vi njemu

Vidjeli ste koliko je klijenata reklo odmah na početku da rade i sa nekim od Vaših konkurenata. Očigledno, ideja je da se osjećate da oni mogu svakog trenutka otići i da je na Vama da ih zadržite spuštanjem cijena ili drugim riječima dajući im sjajnu ponudu. Ovo ponekad može biti slučaj, ali trebate znati da kupac treba Vas koliko i Vi trebate njemu. Ovo je ono što mnogi prodavači ne mogu razumjeti. Na kraju ima toliko kompanija od kojih se može kupiti pa čak i od drugog prodavača iz Vaše kompanije ili teritorije. Ali to ne znači da je ponuda identična onome što ste Vi ponudili. Moguće je da Vaša kompanija ima poseban proizvod, garancije, ili uvjete transporta ili plaćanja koji su njima jako važni, a ne mogu ih dobiti bilo gdje. Drugim riječima ako ne kupe od Vas, neće dobiti što žele da bi i dalje vodili svoj odjel ili posao. Pored toga to što prodajete je samo jedan dio jednadžbe. Za većinu usluga i proizvoda, čak i ako su jako slični jedan drugom, prodavač je jako važan dio procesa. Vrijednost koju Vi dodajete poznavajući Vašeg kupca i njegovu gospodarsku granu može Vas učiniti lakin izborom za kupca. I pored toga što Vam kažu, promjena dobavljača (ili samo ulaganje vremena u dobivanje više ponuda) može predstavljati puno vremena koje oni ne žele tako trošiti. Ne treba reći da Vam trebaju vaši klijenti, i to ne trebate zaboraviti. Ali šanse su dobre da oni Vas trebaju isto toliko, i što više poznajete proizvode, gospodarsku granu i ljude koji kupuju od Vas, to ćete više biti neophodni.

Uloge menadžmenta i stilovi komuniciranja

Adizes je u svojim istraživanjima osobnih stilova najveću pažnju posvetio ponašanju pojedinaca u organizacijama i po tome njegova teorija ima empirijski karakter. Za razliku od Junga i Eysenka, Adizes se nije bavio psihopatologijom, nego je promatrao pozitivne i negativne karakteristike ljudi koji se uspješno ili bezuspješno uklapaju u četiri osnovne organizacijske uloge koje osiguravaju kratkoročnu i dugoročnu efektivnost i efikasnost. Pregled tih uloga dan je u tablici.

uloge	P	A	E	I
originalan naziv	Producing, Performing service	Administering	Entrepreneurship	Integrating
preveden naziv	Proizvođenje, Pružanje usluga	Administriranje	poduzetništvo	integriranje
uloga omogućuje	funkcioniranje	organiziranje i kontroliranje	inovativnost i fleksibilnost	povezanost i sinergiju
poduzeće postaje	funkcionalno	sistematisirano	proaktivno	organsko
ovim se ostvaruje	kratkoročna efektivnost	kratkoročna efikasnost	dugoročna efektivnost	dugoročna efikasnost
fokus pažnje	proizvod, rezultat	način rada	vizija, ideje	ljudi i njihovi odnosi
osnovna pitanja	što se radi?	kako se radi?	zašto se radi i kada je pravo vrijeme?	Tko sudjeluje?

Glavni zahtjevi koje PEAI uloge nameću ljudima koji ih ispunjavaju su:

- P ⇒** Znanje neophodno za vršenje posla
Usredotočenost na posao
Energičnost i ustrajnost u dovršavanju posla
- A ⇒** Pedantnost i sistematicnost
Sklonost redu i disciplini
Smisao za kontroliranje
- E ⇒** Intuicija i kreativnost
Spremnost na rizik
Optimizam i entuzijazam
- I ⇒** Osjećaj za lude, njihove potrebe i emocije
Smisao za zajedništvo
Sposobnost komuniciranja

Pošto su osnovne uloge menadžmenta suprotstavljene, i sami ekstremni nosioci tih uloga po prirodi svoje orientacije lako ulaze u destruktivne konflikte. Ne postoje samo stilovi lošeg upravljanja, svi mi imamo neki svoj stil, i uobičajeno je da se pojedinci ističu u jednoj ili dvije uloge, a da imaju sluga i za ostale.

Pravo okruženje u kojem se uči zahtjeva od nas da razumijemo i vrednujemo različite menadžerske stiline. Svi mi drugačije reagiramo na promjene, a naš način komuniciranja će to i pokazati. Potrebno je da svoja očekivanja spram toga postavimo vrednujući sve odgovore prema relativnim mjerilima.

Stil je dosljedan model ponašanja izražen tijekom vremena. Utječe na percepciju, konceptualizaciju, odlučivanje i aktivnosti. Svaki aspekt ponašanja utječe na ostale aspekte. Percepcija podržava koncepte i potiče se odlučivanjem i iskustvom. Drugim riječima, stil je objedinjeni način razmišljanja, opažanja, aktivnosti, ... i (naravno) komuniciranja.

Zašto govorimo o stilovima? To je pokušaj da olakšamo komunikaciju, a nije mjerilo (koeficijent) inteligencije, niti mjerilo emocionalne inteligencije.

Naše urođene sklonosti i iskustva određuju naš osnovni stil ili preferiran model za rješavanje problema u životu. Problemi u životu nisu istog tipa. Neke možemo lako riješiti koristeći određeni stil, ali neki drugi zahtijevaju potpuno drugačiji pristup. Tako nas život uči da budemo fleksibilniji i kako da prihvativimo stil koji je najprimjereniiji pojedinačnom problemu.

Stil koji najviše odgovara prilikom popunjavanja porezne prijave ili drugih važnih finansijskih dokumenata je potpuno drugačiji. Riječ je o formama, papirima i točnosti podataka. Ukoliko želimo problem riješiti na odgovarajući način, moramo biti dobro organizirani. U stvari, moramo puno godina prije takve situacije biti dobro organizirani da bismo tako nešto dobro napravili. Moramo imati sustav za prikupljanje podataka koje koristimo tijekom godine tako da izrada izvještaja na kraju godine bude jednostavnija. To zahtjeva A stil. Stil koji osigurava postavljanje sustava kojima se upravlja svim detaljima života uz minimalno trošenje napora ili vremena. Kao što ljudi imaju stil, tako i problemi imaju određeni stil.

Rađamo se sa određenom grupom talenata i sklonostima koje zadiru duboko, i na koje dosta utječe naša najranija iskustva. U zrelom dobu, imamo širok i dobro razvijen stil koji nam omogućava da budemo izuzetno dobri u rješavanju određene vrste problema. Vještine i talenti koji nas čine odličnim u izvršavanju određenih zadataka su isti obrasci razmišljanja i opažanja koji nas čine slabijima za izvršavanje drugačijih tipova zadataka.

Formiranjem timova i organizacija, vlastitu slabost možemo kompenzirati na komplementaran način i možemo spojiti pojedinačne potencijale.

Dominantan stil	Izrečeno	Što znači	Što raditi nakon toga?
P	→ DA	Definitivno DA	Krenite ispuniti vašu obavezu. Nisu potrebni nikakvi dodatni stimulansi, niti bilo kakvo dodatno dodvoravanje.
	→ NE	Definitivno NE	Nemojte trošiti dodatno vrijeme i napore – to samo iritira (P) osobu. Čekajte novu priliku sa izmijenjenim prijedlogom.
A	→ DA	Definitivno DA	Krenite da ispunite vašu obavezu sa poslovnim običajima, korektno i na vrijeme.
	→ NE	MOŽDA	Nije sve izgubljeno, ali nemojte žuriti. Prikupite dodatne argumente i predložite novi sastanak.
E	→ DA	MOŽDA	Tražite dodatnu potvrdu – najbolje bi bilo da je dobijete u pisanoj formi.
	→ NE	Definitivno NE	Nemojte trošiti dodatno vrijeme i napore – to iritira (E) osobu. Pričekajte da prođe izvjesno vrijeme i modificirajte prijedlog.
I	→ DA	MOŽDA	Nemojte odmah požuriti kao da je sve riješeno. Tražite dodatnu potvrdu. Inzistirajte da i drugi utjecajni ljudi iz poduzeća sudjeluju u toj odluci.
	→ NE	MOŽDA	Nije sve izgubljeno. Nastavite sa ljubaznim odnosom, ne žurite i tražite podršku drugih ljudi koje (I) osoba respektira.

Osnovne dimenzije tipičnih stilova

(P) osoba:

- Razmišlja i radi brzo.
- Fokusira pažnju lokalno (na ono što trenutno radi).
- Pridaje važnost rezultatu.
- Voli strukturirane i jasne zadatke i način rada.

(A) osoba:

- Razmišlja i radi sporo.
- Fokusira pažnju lokalno (na ono što je predmet razgovora ili njenog uobičajenog posla).
- Pridaje važnost procesu rada.
- Voli strukturirane, određene i sistematizirane zadatke i način rada.

(E) osoba:

- Razmišlja i radi brzo.
- Stvari promatra globalno i generalno i gleda ih "sa visine".

Pridaje važnost rezultatu.

Voli nestrukturirane zadatke i način rada, bez krutih okvira i normi.

(I) osoba:

Razmišlja i radi sporo.

Na stvari gleda "šire", u općem ljudskom kontekstu.

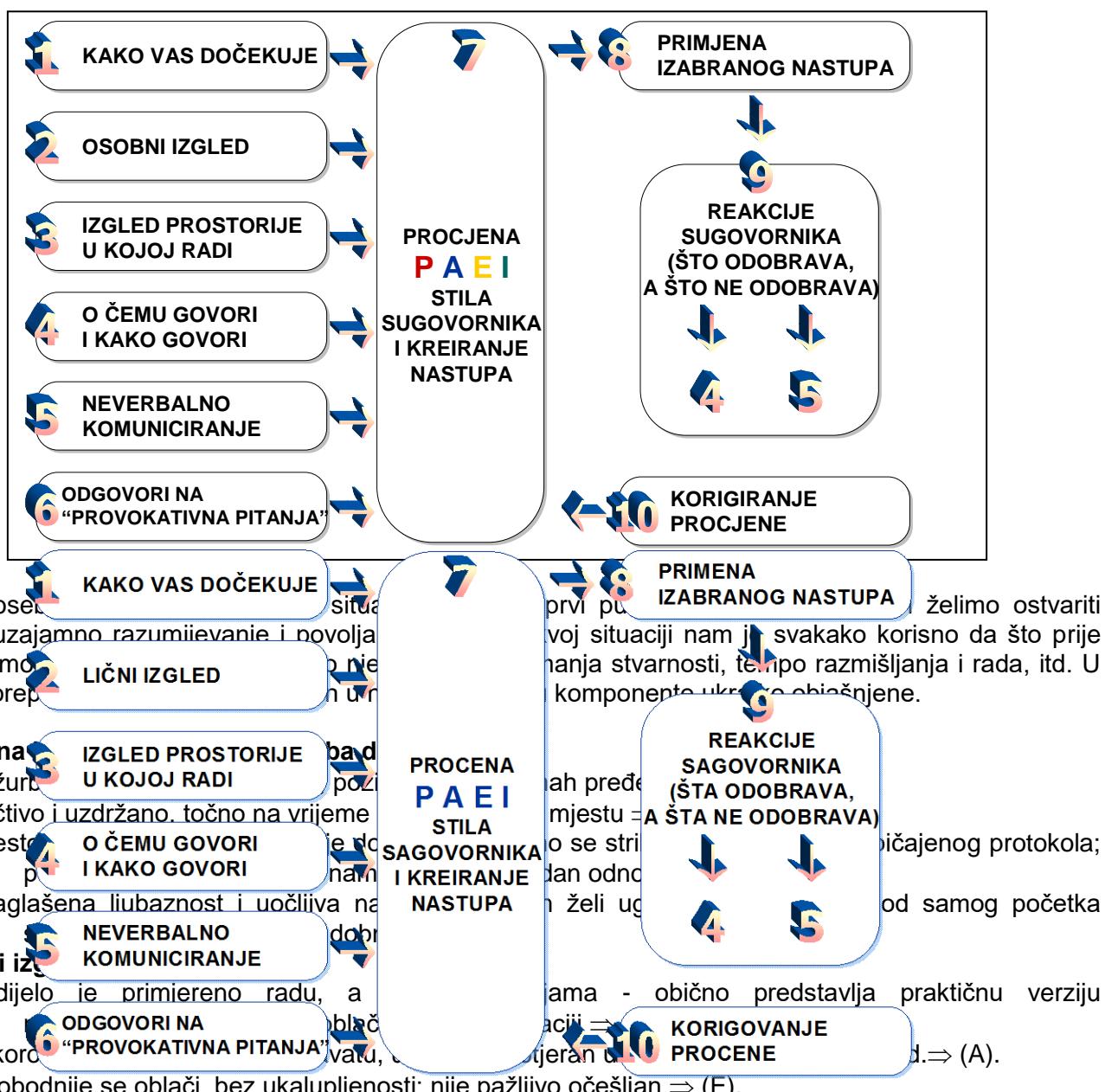
Pridaje veču važnost procesu rada nego samom rezultatu.

Voli nestrukturirane zadatke i način rada bez strogih pravila i rigoroznih ograničenja.

U situaciji destruktivnog konflikta, različiti dominantni stilovi reagiraju na slijedeći način: **(P)** se pretvara u diktatora i počinje nametati "što tko treba raditi". **(A)** se povlači i najčešće zašuti što u slučaju (A) osobe nikako ne predstavlja znak odobravanja. **(E)** postaje agresivan, odnosno napada svoje sugovornike. **(I)** popušta, prilagođava se situaciji i utapa se u nju.

PAEI stila osobe sa kojom se prvi put susrećemo

Nakon usvajanja i razumijevanja PAEI uloga i odgovarajućih PAEI stilova možemo relativno lako procijeniti stil osobe sa kojom radimo nekoliko godina ili poslovnog partnera sa kojim smo obavili niz pregovora i neformalnih razgovora.



Teži izgledati "uobičajeno", ali ne previše kruto \Rightarrow (I).

3) izgled prostorije u kojoj radi

Obično nema mnogo dekoracije na zidovima izuzev vlastite diplome, fotografije uspjelog projekta, zahvalnice ili priznanja za obavljen posao; radni stol je obično pretrpan kao i police na kojima se nalaze gomile materijala, bez strogog reda \Rightarrow (P).

Kancelarija je uredna, čista i obično je tradicionalno namještena. Radni stol je uredan i na njemu se najčešće nalazi samo predmet koji se trenutno obrađuje. Police su uredno složene i na njima se nalaze registratori poredani u skladu sa oznakama \Rightarrow (A).

Prostorija je prostrana, ili ako je manjih dimenzija, urađena je tako da izgleda kao da ima prostora; dekor odražava individualnost sa dosta jedinstvenosti ili neobičnih predmeta, fotografija, a ponekad i osobnih crteža ili rukotvorina. U policama se mogu naći knjige koje nemaju veze sa poslom \Rightarrow (E).

Prostorija je uređena tako da stvara osjećaj ugodnosti drugima; dekor je dopadljiv; najčešće predstavlja relaksirajuću verziju ambijenta tipičnog za organizaciju u kojoj radi \Rightarrow (I).

4) o čemu govori i kako govori:

O poslu, postignutim rezultatima, projektu koji je u tijeku; itd. Govori bržim tempom i umjerenim tonom, izuzev kada više na nekog tko radi polako ili nije ispunio zadatak \Rightarrow (P).

Govori o redu, disciplini, čistoći; ističe značaj rada u skladu sa propisima, standardima, itd. Najčešće govori monotono i relativno sporo, bez uzbuđenja ili zanosa \Rightarrow (A).

Govori o najnovijoj ideji, projektu ili budućem poslu; često ispriča i po neki vic koji ne mora biti u skladu sa situacijom. Govori relativno glasno i brzo, ponekad i dramatično \Rightarrow (E).

Govori o ljudima, međusobnim odnosima, njihovom raspoloženju. Nikada ne govori uvredljivo i ne pada u preveliki zanos \Rightarrow (I).

5) neverbalno komuniciranje ili "govor tijela":

Geste i poze odaju osobu koja je stalno u pokretu; može biti neljubazan i namršten, ako se govori ili radi o aktivnostima koje nemaju direktnе veze sa poslom \Rightarrow (P).

Odaje utisak krute, stabilne osobe; geste i mimika su kontrolirani, lice mirno, ponekad i hladno; pravi bijes, radost ili zavist se rijetko pojavljuju na njegovom licu \Rightarrow (A).

Geste nedvosmisleno potkrepljuju ono što kaže; ima živo izražajno lice; od svih stilova najviše ostvaruje kontakt očima; ne maskira svoje raspoloženje \Rightarrow (E).

Nema agresivnu pozu, iskazuje dobronamjernost, pokazuje interes za namjere druge osobe i sa osmjehom odobrava tude izlaganje; gestama potkrepljuje ono što govori; najčešće maskira svoje neugodne emocije i to obično sa osmjehom \Rightarrow (I).

6) odgovori na "provokativna pitanja"

Ako nakon prethodnih pet načina za prepoznavanje niste sigurni o kojoj se osobi radi, preporučujemo da koristite "provokativna pitanja" i pažljivo slušate odgovor i pratite "neverbalnu reakciju". Repertoar "provokativnih pitanja" može biti vezan za pitanja o poslu, suradnicima, promjenama, itd. na primjer, na pitanje "Kako sve ovo postižete?" tipične su sljedeće varijante odgovora:

"Radom, radom i samo radom." \Rightarrow (P).

"Disciplinom, organizacijom i pravilnom raspodjelom zadataka." \Rightarrow (A).

"Uvijek smo prvi, stalno uvodimo nešto novo." \Rightarrow (E).

"Ljudi su naša najveća snaga. U firmi vlada klima suradnje." \Rightarrow (I).

Naravno, moguće su mnogobrojne varijacije na ovakve iskaze, ali u biti poruke se odnose na sljedeće teme:

Rad, ulaganje napora, rezultati, posvećenost konkretnom poslu, a ne drugim stvarima, itd. \Rightarrow (P).

Plan, disciplina, kontrola, poštovanje propisa, standarda, pravilnika, procedura, itd. \Rightarrow (A).

Novi poslovi, novi projekti, nove ideje, originalnost, "biti prvi" ... \Rightarrow (E).

Ljudi, obazrivost, poštovanje i povjerenje, dobra suradnja, zadovoljstvo poslom, itd. \Rightarrow (I).

Napomena: što teže procjenjujete da osoba ima "jedan stil", odnosno da su kod nje izražene karakteristike različitih stilova, to ćete sa njom lakše komunicirati. To znači imati sluha i smisla za različite aspekte poslovanja. Česte su kombinacije (pe) i (ai) – tada vodite računa o osnovnim dimenzijama menadžerskih stilova. Ako lakše utvrdite jedan dominantan stil, to ćete teže sa takvom osobom komunicirati. Zato pažljivije slijedite preporuke dane u nastavku.

Kako poboljšati komuniciranje sa osobama različitih stilova

Kako pridobiti osobu koja ima dominantan P stil

- fokusirajte se na sadašnjost
- definirajte ciljeve sastanka
- kratko i jasno, predite odmah na najvažniju stvar
- recite što će biti kratkoročni rezultat aktivnosti koju predlažete
- dajte opcije
- pružite im osjećaj da imaju kontrolu
- pokažite kako će "pobjediti" sa vašim prijedlogom
- ne previše detalja
- ne govoriti okolo, naokolo
- ne biti nejasan
- cijenite i pozdravite ideje, sposobnosti i ulaganje napora
- definirajte što, kako, kada, tko

Kako pregovarati sa osobom koja ima dominantan P stil

- koristite činjenice i logiku
- planirajte postavljati pitanja i razgovarati o akcijama i rezultatima
- ako je neophodno, ne slažite se sa činjenicama prije nego sa njegovim mišljenjem
- poslovan stil, u centar
- osobne garancije su najlošije, opcije i činjenice su bolje
- ne ulazite u njihov osobni prostor

Kako pridobiti osobu koja ima dominantan A stil

- dodite točno u zakazano vrijeme i budite pristojno obučeni
- zakažite sastanak unaprijed i nagovijestite o čemu biste željeli razgovarati
- pripremite činjenice i izložite svoju namjeru ili prijedlog sistematično
- budite logični i dobro organizirani
- recite točno što ćete napraviti i kada
- izbjegavajte "trikove" i "štose"
- budite ozbiljni
- razmišljajte kako da osoba bude u pravu
- ne budite nejasni, nelogični, nekonzistentni
- ne budite suviše osobni, previše opušteni
- odvojite vrijeme da razmisli
- pobrinite se za garancije i načine smanjivanja rizika
- ukažite na to da je nešto slično već napravljeno i recite gdje je to napravljeno
- ne žurite i nemojte prisiljavati ili insistirati na brzom donošenju odluke

Kako pregovarati sa osobom koja ima dominantan A stil

- preuzmite akcije, a ne riječi da pokažete pomoći
- jako fokusirano, očekuje da pretjerujete
- sve ovisi o činjenicama i logici i izbjegavanju rizika
- mogu biti kooperativni, ali uspostavljanje odnosa zahtjeva vrijeme
- recite što proizvod neće raditi, to će poštovati, a mane će svakako spomenuti
- diskutirajte reakcije i pitajte zašto
- budite uzdržaniji

Kako pridobiti osobu koja ima dominantan E stil

- fokusirajte se na budućnost
- krenite odmah naprijed - prikažite "veliku sliku"
- detalji samo kada za njih budete pitani
- ilustrirajte koncepte sa pričama
- kreirajte osobni interes i uključenje
- dajte kreativan impuls

- dajte kompliment
- objasnite kako će se istaći sa onim što predlažete
- ne odmah na posao, ne detalji
- ne budite nestrpljivi sa digresijama i kreativnošću
- ne budite bezlični i hladni, previše ozbiljni
- ne spuštajte njegov entuzijazam
- budite sigurni da osobi dajete dovoljno mogućnosti da tu ugradi svoj doprinos
- primite iskaze i tvrdnje osobe oprezno i sa rezervom
- napišite propratno pismo u kojem se pozivate na dogovor i tražite potvrdu odluke

Kako pregovarati sa osobom koja ima dominantan E stil

- tražite mišljenje u oblasti koju želite da razvijete uzajamno razumijevanje
- sumirajte, specifične točke dogovora
- pokušajte sa kratkim, brzim pričama
- suprotstavljajte se na prijateljski način
- razgovarajte i o budućnosti a ne samo sadašnjosti
- proučavajte impulsnu kupovinu

Kako pridobiti osobu koja ima dominantan I stil

- Budite topli i pokažite interes za (I) osobu
- Budite fleksibilni, neformalni
- Naglasite timski pristup
- Recite kako osoba može biti sigurna
- Ne previše u detalje
- Ne suprotstavljate im se
- Ne napadajte
- Kada nema brze zajedničke odluke, odvojite vrijeme da istražite moguće nerazumijevanje
- Ako se ne slažete razmijenite mišljenja i osjećaje o tome o čemu raspravljate
- Slušajte aktivno
- Ne žurite i ne pokušavajte nametnuti brzo donošenje odluke
- Provjerite da li su se ostali već složili - napravite prvo osnovu za podršku
- Kažite tko sve podržava Vaš prijedlog
- Kada govorite o međusobnim zadacima i preuzetim obavezama obećajte da ćete davati osobnu podršku

Kako pregovarati sa osobom koja ima dominantan I stil

- Radite zajedno tražite zajedničke osnove
- Razgovarajte o osobnom i obiteljskom
- Budite strpljivi i ne pritišćite
- Koristite osobne garancije i izbjegavajte opcije i vjerojatnost
- Odvojite vrijeme da se složi
- Fokusirajte se na kako
- Uzmite rješenja niskog rizika
- Ne koristite njegovu dobру narav

O čemu zapravo pregovaramo?

Što kažete za definiciju – dobiti najviše što se može na račun druge strane. Da li je to OK? To je jednokratna priča. Mora postojati i važnost zadovoljstva druge strane. Neke od definicija pregovaranja su:

- Proces rješavanja sukoba između dvije ili više strana kada obje ili sve strane prilagođavaju svoje zahtjeve kako bi došle do uzajamno prihvatljivog kompromisa.
- Obostrani proces usuglašavanja idealnog ishoda sa dostižnim ishodom.
- Trampa – razmjena.
- Daj mi nešto od onoga što ja želim, i ja će tebi dati nešto od onog što ti želiš.

Što nije pregovaranje? To su zamjene za pregovaranje, na primjer:

- Uvjeravanje – naše usluge su kvalitetne.
- Popuštanje – u redu, smanjit će cijene za X posto.
- Prinuda – ispunite moje zahtjeve, inače...
- Rješavanje problema – kako možemo izbjegći ponovno pojavljivanje.
- Izdavanje naloga.
- Arbitraža – je li bolji moj prijedlog ili...

Pogled prodavača

Kupci su teški u današnje vrijeme. Teško je doći do sporazuma. Nikad nije bilo lako prodati ali u sadašnje vrijeme je teže nego prije koju godinu. Sada stvarno morate pregovarati. Menadžment inzistira na prodaji i većim maržama.

Pogled kupca

Menadžeri nabave i logistike su pod velikim pritiskom da smanje troškove. Nedavna studija časopisa Purchasing Magazine pokazuje da je ova profesija više orientirana na smanjenje troškova nego na ostale elemente kao što su kapacitet dobavljača, finansijska snaga ili objedinjavanje dobavljača.

48% ljudi iz nabave su rekli da je postizanje niže cijene za proizvode i usluge od dobavljača njihov glavni fokus u ovo vrijeme. Ostali prioriteti nabave poredani po važnosti su objedinjavanje dobavljača (15%), osiguravanje finansijske snage dobavljača (14%), rad dobavljača na razvoju novih proizvoda (12%) i na kraju osiguravanje da dobavljači imaju kapacitet da isporuče robu kada se prilike poprave (11%).

Primjer uštede

Razmotrimo primjer kako bolje pregovaranje oko cijena dobavljača utječe na poslovni rezultat. U 2008. ABC je prodao 987,4 milijuna USD i imao profit od 81,4 milijun USD. To je oko 8,2% što znači da ako nabava može uštedjeti 100.000 USD kroz bolje pregovaranje to će doprinijeti profitu kao da smo povećali prodaju za oko 1.200.000 USD. Na današnjem tržištu mnoge kompanije smatraju da je teško povećati prodaju, tako da profit generiraju kroz smanjenje troškova.

Postizanje sporazuma

U isto vrijeme dok sve više organizacija pritišće nabavu da smanji troškove, druge organizacije pritišću prodavače da povećaju prodaju po većoj razlici u cijeni. Sve ovo čini stvarno teške pregovore. Što treba napraviti prodavač kada je kupac u misiji smanjenja cijena? Kupci moraju biti svjesni ili ih ponekad treba podsjetiti, da najjeftiniji jedinični trošak na kraju može završiti kao najskuplja odluka o cjelini nabave.

Promijeniti pogled od “cijene” ka “ukupnom trošku”

Prodavači moraju uključiti kupce u analizu ukupnog troška. I u interesu kupca je da to napravi. To je jedini način kako kupac može otkriti, dokumentirati i biti prepoznat kao netko tko je stvarno uštedio. Kombinacija kupčeve ekspertize o tome što mu treba sa prodavačevom ekspertizom što je moguće, daje put ka pravim uštedama. Najbolje od svega, tijekom ovog procesa analize, razvijaju se dobri odnosi što je osnova za budući posao.

Zadovoljstvo - rezultati

Rezultat vašeg pregovaranja mora biti uzajamno dogovoren rezultat koji daje win-win situaciju. Zadovoljstvo je ključ, i određuje buduće odnose i šanse za obje strane. Da li stvarno pregovaramo o uspjehu, zadovoljstvu? Obično je naš odgovor o novcu, robi, uslugama. Što kupujemo? Na primjer auto. Zašto auto? Naravno zbog statusa. Čak i kada pokazujete auto, kažete i za koliko ste kupili, kako ste dobro prošli i kako ste naporno pregovarali. Dakle ipak pričamo o posljedicama kupovine.

Dobro ste zaključili dogovor, zadovoljni ste, ali ako sutra shvatite da je Vaš susjed kupio isti auto za 1000 EUR manje i to za samo 15 minuta pregovaranja. Što se događa?. Vaš se pogled mijenja, zadovoljstvo također. Dakle, ključ je zadovoljstvo.

Ako u trgovini iPod ima cijenu od 299\$, i vi kažete da dajete 285\$, neće biti odgovora. Ovlasti nemaju ni prodavač ni šef trgovine. Netko će već kupiti po danoj cijeni.

Dio pregovaranja je da shvatimo u kakvim se okolnostima događa pregovaranje. Prodavač je pod većim pritiskom. Kupac ima i druge alternative i nema tako jasnou vezu sa rezultatom. Zašto da plate više? Ne znaju. Najvažnije – uvijek postoji nekakav pritisak da se kupi. U svakom pregovaranju. Uvijek se precjenjuje se vlastita situacija.

Tri stvari utječu na rezultat:

1. Vještina
2. Sposobnost, samopouzdanje u svoju vještinu, osjećaj lagodnog korištenja
3. Vrijeme

Eksperiment u kojem je sudjelovalo stotine volontera. Igrali su uloge 1:1 i bili su odvjetnik farmaceutske kompanije protiv odvjetnika pacijenata. Pacijenti su od lijeka izgubili kosu i oštećen im je vid. Predviđena odšteta oko koje su pregovarali je bila od 0 do 1M, i imali su 1 sat da se dogovore. Najniža dogovorena suma je bila 36K, najviša 85K. O čemu se tu radi?

- A. Oni koji su postavili cilj na 700 i više, završili su na 650
- B. Oni koji su postavili cilj na manje od 700, završili su na 450

U slučaju B, volonteri su imali više beznadnih situacija. Na skali od 0-10 najviše zadovoljstvo su imali 9 oni koji su dobili 850K. Ali također su imali 8.8 oni koji su dobili 36K. Ne postoji dokazana veza između rezultata i zadovoljstva.

Emocije u pregovaranju

Zapadnjaci ih ne koriste u poslovanju. Ako dođe do plakanja, emocija, osjećate se krivim i povlačite se. Emocije mogu biti taktika, ponekad se može koristiti malo emocija

Korištenje vremena

Vrijeme je važan faktor kod zapadnjaka. Zlatno pravilo - vrijeme je novac. Posljedica toga je da koristite više vremena. Ako možete da odgodite za malo, vidjet ćete da će vam ostati više novca u džepu. Potrošite samo malo više vremena. Kako gledate na rokove? Kada doletite kod nekog na pregovore, pitaju Vas kada letite nazad, da bi koristili vrijeme protiv Vas.

Kada razmišljamo o vremenu trebamo se upitati:

- Koji je krajnji rok druge strane?
- Koji mi je krajnji rok dala moja organizacija?
- Da li se o krajnjem roku moje organizacije može pregovarati?

Brzi pregovori vode ka ekstremnim rezultatima.

Greške u pregovaranju

Može ih biti raznih, na primer:

- Mi smo velika kompanija, umjesto mala, je loš početak, pogrešan znak.
- To je jedini proizvod koji nam treba - jako loše.
- Kako se osjećate kada je tišina, da li žurite da je popunite?
- Kupci žele specifikaciju cijene, ne dajte je lako.

Koliko puta ste u pregovaranju u posljednjih 12 mjeseci bili u bezizlaznoj situaciji? To je u 99% slučajeva loš rezultat. Kod pregovora, recimo imate potencijalnog klijenta, ponuda je 100K, maksimalno možete spustiti cijenu za 10% i to je okvir u kojem se krećete. Predlažete 100K. Kupac vam kaže – to je posljednja cijena, da li ste ozbiljni? Ako mi možete dati 10%, potpisat ću.

Prodavači bi obično potpisali odmah. Provedite nekoliko minuta pričajući o kompaniji, o cijeni pričajte jako sporo, i tako pregovarajte. Možda ćete dobiti 95K. Razlika je profit, 5K. Obično to ostaje na stolu. Princip je isti i za kupca i za prodavača.



Michael Porter je definirao konkurenčke snage u poslovanju. Dio njih prikazuju i odnose u pregovaranju. Postoje dvije vrste pregovaranja, sa stajališta kupca i prodavača, tako da postoji i moć iz dva kuta: kupca i prodavača.

U pregovaranju oko cijene kupac uvijek ima dva besplatna izvora moći. Prvi izvor je moć dogovora, može reći da ili ne. Drugi izvor je moć konkurenčije. Tri prodavača su dala ponudu i tada kupac može igrati na usporedbu ponuda.

Kako prodati? Da li je kvaliteta argument? Kupac kaže - ne zanima me. A na primjer bolji uvjeti plaćanja, itd. Kupac ima istu reakciju, baca loptu nazad. Zašto sam ja onda ovdje? Što je kriterij za izbor? Popust je OK, odmah, recimo 0.98. U tom slučaju korištena je moć konkurenčije. Prije popusta, koji su limiti kupca? 16 konkurenata, jabuke su jabuke, ista je to priča. Puno ima organizacijskih ograničenja za 16 dobavljača. Vrijeme da se ocjene 16 ponuda. Ograničenje kupca je da održi konkretno natjecanje, cijena nije uvijek cjela slika. Potrebna je i distribucija rizika. Ili kapacitet. Da li kupca može sebi da dozvoli da me nema kao dobavljača? Treba razmotriti kolika je stvarna moć konkurenčije?

Moć zakonitosti

U Meksiku, pregovarate za rezervni dio za auto. Naša politika nam to zabranjuje, da li vam se to dogodilo nekad u pregovaranju? Moć zakonitosti služi da se pojača pozicija, putem certifikata, dokumenata. To je i način kada je već predefinirana cijena, kako to rade u maloprodaji – ispišu cijenu. Kod prodaje auta u zapadnim zemljama to je početna točka.

John F. Kennedy – Nikada nemojte pregovarati u strahu, ali nikada ne strahujte da pregovarate.

Moć rada

Ako uložite 2000 čovjek sati u ponudu, što više radite bliže ste prodaji. Rad je dio pregovora. Moć je u vašoj glavi jer smatrate da se rad mora isplatiti i osjećate se samouvjereni.

Moć informacije

Veliki izvor moći – informacija, znanje. Francis Bacon je rekao – znanje je moć. Da bi se dobila informacija mora se planirati. I kada se nađete licem u lice, treba više šutjeti i pitati pitanja. Koju vrstu pitanja? Otvorena pitanja i slušajte kad ih postavite. Pokušajte dobiti informacije prije nego što date ponudu. Krenite sa isprobavanjem, pređite u osobni pogled, nadite zajednički interes, zajedničko tlo. Pritisak vremena, i novca utječe na proces pregovaranja. Indirektna pitanja se koriste da bi se testirala situacija.

Primjer da uvijek morate pitati: Prodavao se auto od 6000 EUR za 50 EUR. Udovica je prodavala auto i novce je po oporuci trebala dati ljubavnici. Da ste pitali, dobili biste.

Različiti su akcenti u standardnoj prodaji i pregovaranju:

- U standardnoj prodaji treba naći potrebe kupaca.
- U pregovaranju treba otkriti dodatne zabrinutosti kupca, možda možete ponudi nešto dodatno da bi čak i pritisak bio još veći.

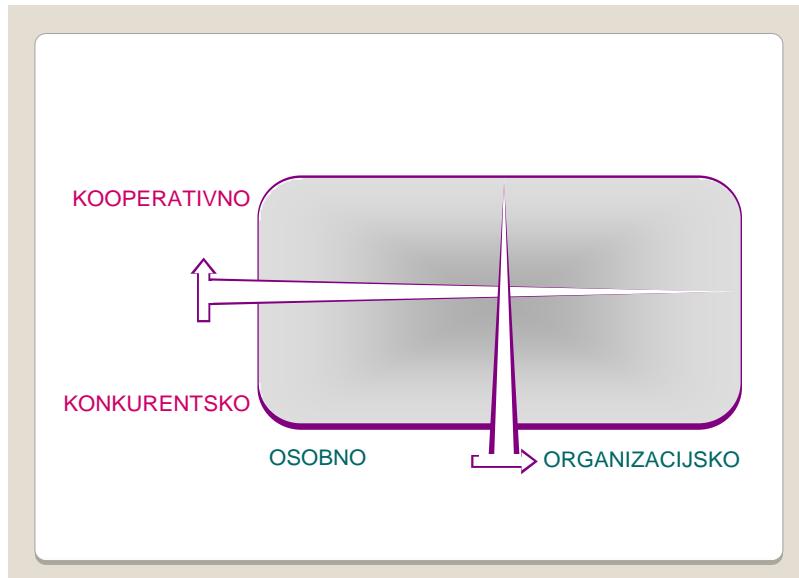
Dodatni izvori moći u pregovaranju su:

- Dokaz – reference, istraživanja, izvještaji, politike, pravila
- Konkurentska prednost – imate li nešto što vaša konkurenčija nema
- Kompetencija – vještina i napravljen domaći zadatak
- Posvećenost – utječe na drugu stranu
- Preuzimanje rizika – biti spremna za preuzimanje razumnog rizika daje osjećaj moći
- Vrijeme – ako ne žuriš, a drugi žure
- Napor – biti spremna da se teško radi prije i tijekom pregovora
- Novac – financijska snaga
- Vještine pregovaranja – iskustvo i obuka
- Osobna toplina – ljudi rade dogovore sa ljudima koji im se sviđaju

Pogledi na pregovaranje

Postoje četiri pogleda na pregovaranje, koji se često prepliću:

- kooperativno,
- konkurentsko,
- organizacijsko,
- osobno.



Kooperativno pregovaranje (obje strane dobivaju). Osnovna ideja je da uvijek postoji bolji dogovor za obje strane ako su one voljne posvetiti vrijeme da ga nađu. Konkurentno pregovaranje (štite se svoji interesi). U ovim slučajevima potrebno je pratiti smjernice: šutjeti, ne vjerovati pretpostavkama, ne davati specifikaciju troškova. Organizacijsko pregovaranje podrazumijeva da se mora shvatiti struktura donošenja odluka u organizaciji. Osobni pogled podrazumijeva da se uzima u obzir osobni interes pregovarača. Ponekad je potpuno potrebno drugačije gledati na dogovor. Nijedan pogled za dobivanje onoga što želite nije bolji od ostalih. Svi imaju svoje mjesto i vrijeme.

Dvorana za sastanke, sjede samo kupac i prodavač. Kupac želi da prodavač kaže da. Tko može činiti život prodavaču teškim? Održavanje, inženjering, pravna služba, financije, kontrolor, šef, lokalne poslovnice, kolege iz prodaje. Tko još? U organizacijskom pogledu ne pregovarate samo sa drugom osobom već joj pomažete za interno pregovaranje. Isto je i sa kupcem. Najbolji prodavači trebaju biti i dobri kupci. Najbolji kupci moraju biti i dobri prodavači.

Kako još možemo drugačije utjecati? Preko drugog pogleda. Preko utjecaja na prodavače i kupce kao osobe, preko osobnih želja, očekivanja, itd. Ne samo novac, roba i usluge. Ako se osobne stvari ne rasprave, njihovo postojanje i utjecaj mogu uništiti pregovore. Na primjer, osobni ciljevi i bonusi mogu puno utjecati. Što još? Etika, kultura, status, osobni odnosi, osobno povjerenje, prisustvo, osobna situacija u kompaniji. Što je uvijek na listi – ego!!! Ovi razlozi su mnogo opasniji nego organizacijski. Ako razumijete koji pogled na pregovaranje ima, možete preći u drugi pogled na stvar i promijeniti situaciju.

Savjeti za konkurentsko pregovaranje

Ako je moguće, izbjegnite davanje početne ponude, tako dajete puno informacija drugoj strani. Pokušajte ne reći puno drugoj strani i kontrolirati dnevni red sastanka. Popuštanje se vidi kao znak slabosti. Prvo popuštanje daje drugoj strani znak dokle može ići. Ako se konflikt širi, pregovarač mora koristiti vještine pozitivnog komuniciranja da održi poziciju.

Primjeri:

- Ne razumijem, namjerno pokušavate da me zbulite
 - Ne. To je zato što ne slušate.
 - Da. Koji dio Vam trebam pojasniti?
-
- Ovo je loša ponuda, ne trudite se dovoljno.
 - Ne. To je jako velikodušna ponuda.
 - Da. Možemo li ponovo pregledati stvari oko kojih smo se dogovorili.

Kooperativno pregovaranje

Podrazumijeva se razmatranje više alternativa za svako pitanje. Koristite otvorena pitanja, budite fleksibilni. Pomozite drugoj strani da proširi svoje ideje ka mogućem dogovoru. Obje strane će dati ustupke razmjenjujući ono što je manje važno njima za ono što im je važnije. Putem slušanja, sumiranja, parafraziranja, iznošenja stavova u kooperativnom pregovaranju, konflikt će se održavati na minimumu i dat će šansu za dobar dogovor.

Kada pregovarati, a kada ne?

Na pitanje kada treba pregovarati postoji više odgovora:

- Ne uvijek
- Kada nemamo izbora
- Kada nam treba uzajamni pristanak
- Kada je to jedini način da dobijemo što želimo
- Kada je ishod neizvjestan
- Kada ulazi opravdavaju naše vrijeme i napore

5 faza pregovaranja

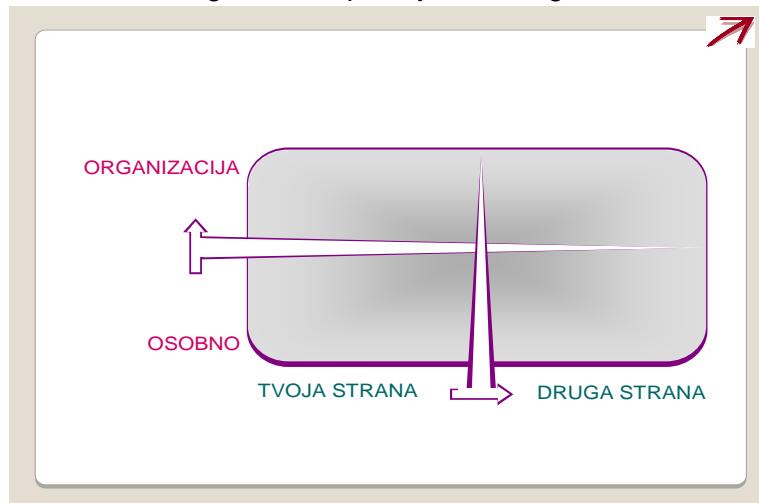
1. Priprema – što vi želite?
2. Rasprava – što oni žele?
3. Prijedlog – što biste mogli razmijeniti?
4. Pogađanje – što ćete razmijeniti?
5. Sporazum – što ste se dogovorili?

Svi pregovori imaju zajedničku strukturu. Pregovarači su u jednoj od ovih 5 faza. Znati u kojoj ste fazi izuzetno pomaže. Pregovori nisu pravocrtni. Mora postojati fleksibilnost i zato treba upravljati pregovorima.

1. Faza – kako se pripremiti?

Skoro je nemoguće da se pregovarač previše spremi. Da bi bili dobri pregovarači, učite „čitati“ potrebe drugih. I počnite sa vizualizacijom mogućeg dobitka, ne gubitka.

- Definiranje svojih želja – što želim dobiti – lista želja.
- Zajednički cilj?
- Pregovorima možete dobiti ono što želite pod njihovom uvjetima.
- Oni mogu dobiti ono što žele od Vas po Vašim uvjetima.
- Svako može dobiti nešto od onoga što želi po uvjetima druge strane.



Koja pitanja treba pokrenuti: sve ono oko čega pregovarači imaju slobodu odlučivanja, cijena, količine, garancije, prijevoz, čvrstoća točaka ugovora. Što Vi želite? Želje su ono čemu u odnosu na pokrenuta pitanja dajete prednost. To su odluke do kojih biste najviše željeli doći – ali možda će biti izmijenjene. Također potrebno je analizirati njihove slabosti i ako je iako moguće uvijek konzultirajte članove prethodnog pregovaračkog tima. Također znajte tko predstavlja drugu stranu, koje su osobe koje utječu na odluku.

U teoriji pregovaranja BATNA (best alternative to a negotiated agreement) je pravac akcije koji se poduzima ako trenutni pregovori propadnu i ne može se doći do dogovora. BATNA je rješenje ispod koga ne treba ići. Treba posvetiti pažnju dogovorima koji mjere i ostale faktore, što je ponekad teško, kao na primjer: vrijeme, odnosi, itd.

Alternativa, lateralno razmišljanje – kolač i dva brata. Neka jedan isječe kolač kako hoće, a drugi neka bira.

Važnost želja može biti:

- Velika važnost – mora se ispuniti da bi do sporazuma došlo, donja linija, granica
- Srednja važnost – voljeli biste ostvariti ako možete ali nije odlučujuće

- Mala važnost – voljeli biste ostvariti ako možete, ali ne smije ugroziti dogovor

Primjer

- Moram ostvariti – fotokopirni aparat koji radi do 1.12.
- Namjeravam ostvariti – popravljen fotokopirni aparat do 1.12.
- Volio bih ostvariti – zamijenjen fotokopirni aparat do 1.12.

Procjena želja

- Određivanje vrijednosti za svaku od želja
 - Od 80-95 eur
 - Poželjna isporuka do petka – svim silama isporuka do petka
- Pregovaranje sa utvrđene pozicije je jako teško



Početna i završna pozicija

- Početak od točke koja nije konačna pozicija
- Ne počinjati sa nerealnim i pretjeranim željama – i suprotna strana može krenuti isto
- Ako imate puno opcija to može biti blizu željenom jer možete balansirati
- Krenuti više, ne previše oprezno

Potrebno je zapisati pripremu, a to znači što želiš od pregovora i kolika je relativna važnost želja. Iznositi želje od početne ka krajnjoj poziciji.

Kupac



Prodavac



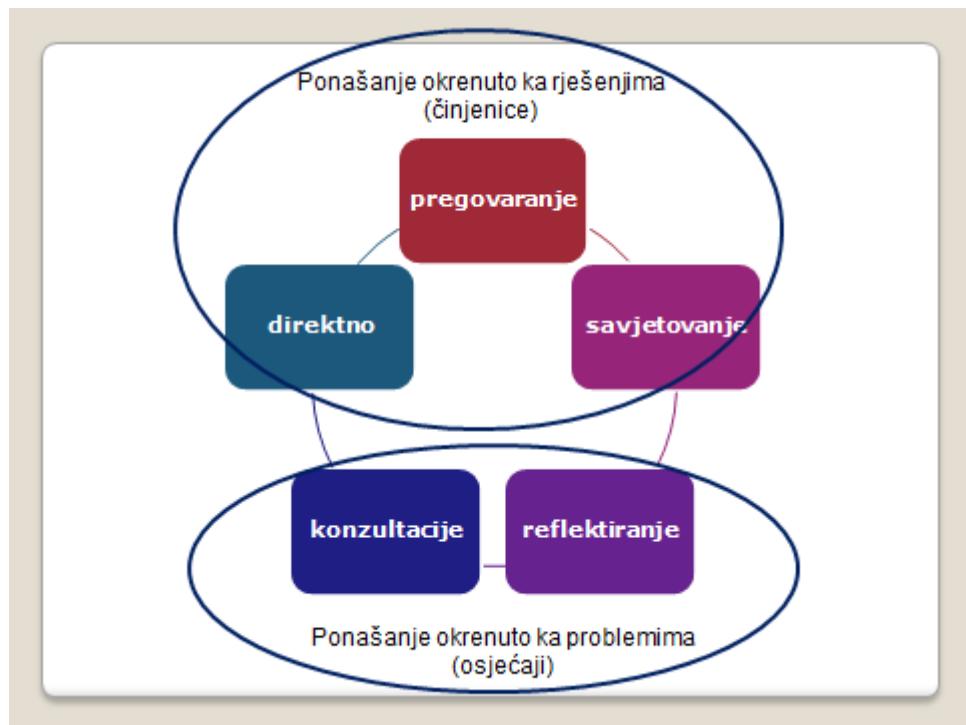
Greške koje treba izbjegavati

- Nema vremena da se definira što se želi
- Priprema nema – da čujemo njih
- Nerealnost početne i završne točke
- Neodređivanje prioriteta
- Neodređivanje granica želja
- Ciljevi nisu jasni.
- Nemate dovoljno informacija
- Ne znate dovoljno o kontekstu pregovaranja
- Podcjenjujete ili precjenjujete moć

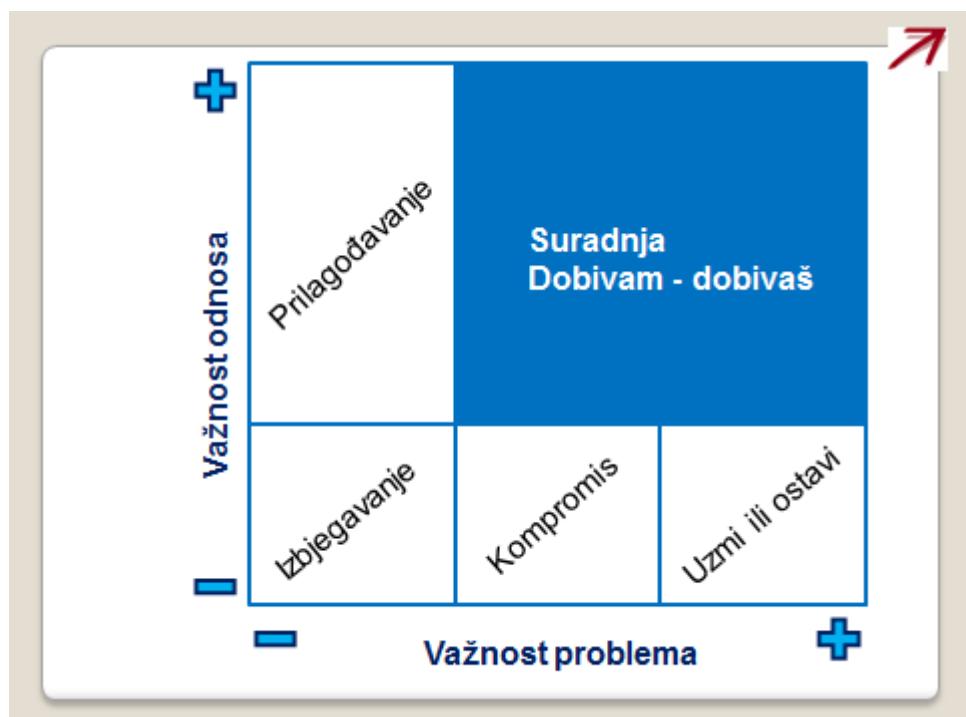
2. Faza - kako raspravljati

Ako je napravljena dobra priprema pregovora, stvari mogu ići jako lako. Ali za to je potreban veliki minuli rad. U slučaju teških pregovora, ako želite sačuvati teške pregovore imate dva pristupa:

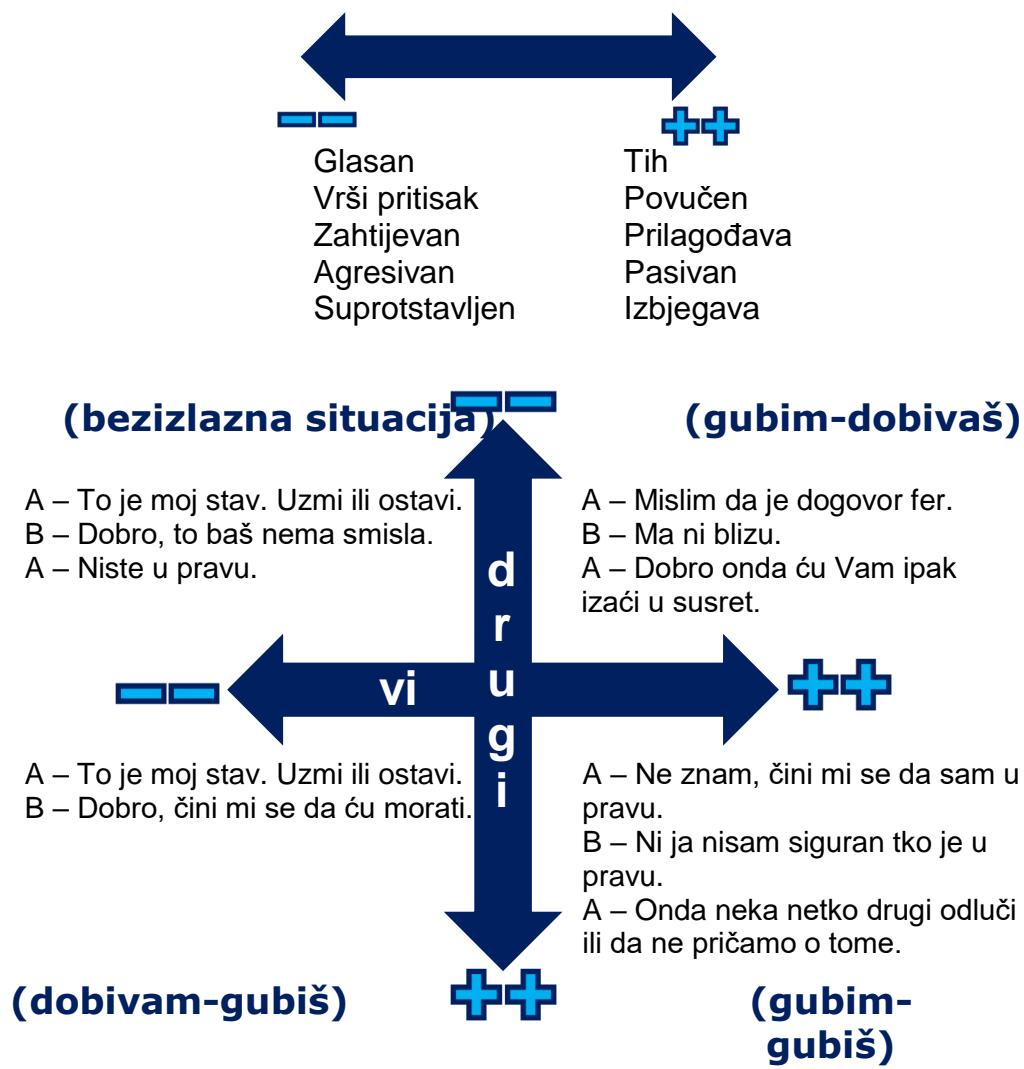
- Ponašanje okrenuto ka rješenjima (činjenice): savjetujemo, kažemo im, pregovaramo. Odnos je ka pronalaženju odgovora, ali je možda na pogrešan problem.
- Ponašanje okrenuto ka problemima (osjećaji): konzultacije – što je stvarno problem, kada se događa, što ga uzrokuje; reflektiranje – vidim da ste uzbudeni oko toga, što je uzrok, koji dio problema vas najviše brine?



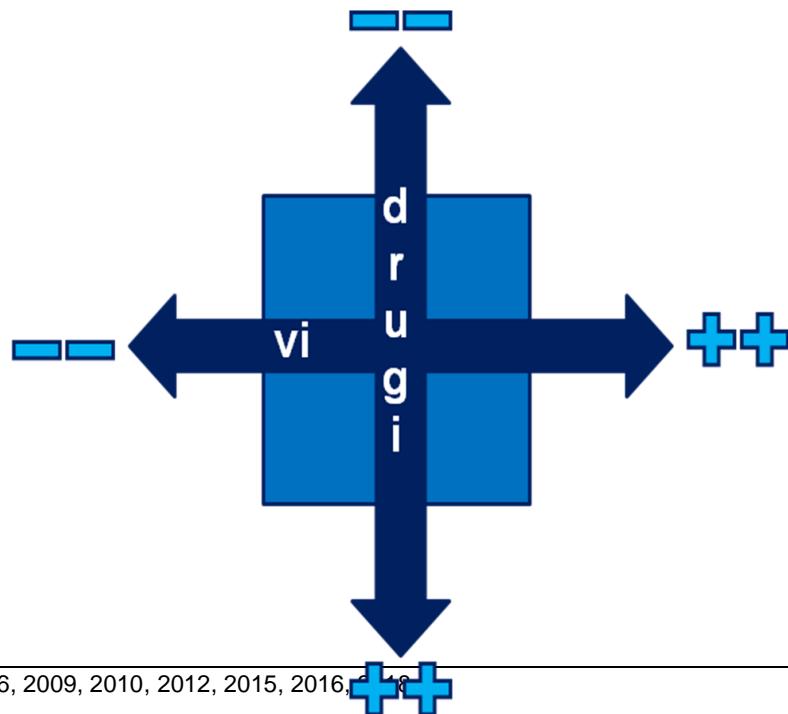
U pregovaranju je važno izabrati pravi pristup, ukupno ponašanje kojim krećete u pregovore. To često ovisi od odnosa između potrebe za održavanjem dobrih odnosa i važnosti problema oko kojeg se pregovara.



Ljudi se u pregovorima ponašaju u kontinuumu od agresivnog do previše pozitivnog.



Područja – dobivam – dobivaš.



Aktivno efektivno pregovaranje

- Pojašnjava stavove
- Biti samouvjeren
- Uvjerava logikom, činjenicama, objektivnim izvorima
- Nudi razmjenu
- Traži da bude shvaćen

**Znati što želiš
Pitaj direktno za to
Budi spremna za to platiti**

Pasivno efektivno pregovaranje

- Pita pitanja
- Sluša
- Sumira
- Otvoren i pun razumijevanja
- Prihvata zajedničke osnove za dogovor
- Pokušava razumjeti

Možete reći da li je netko pametan prema njegovim odgovorima.

Možete reći da li je netko mudar prema njegovim pitanjima.

Naguib Mahfouz

Efektivno – aktivno

- Recite svoj stav jasno i koncizno
 - Mogu li te pitati za uslugu? Ako nije problem da li možeš napraviti ovaj izvještaj danas?
 - Možeš li napraviti ovaj izvještaj danas?
 - Treba mi ovaj izvještaj danas, molim te.
- Dajte činjenice, dokaze, obrazloženje, razloge za svoj stav
 - Ovo je jako važan izvještaj.
 - Ovaj izvještaj je neophodan izvršnom odboru da doneše odluku o strategiji. To će im dati jasne činjenice i opcije za odlučivanje.
- Koristite nekoliko jakih razloga – izbjegavajte razvodnjavanje
 - Ovo je šest razloga zašto je izvještaj jako važan.
 - Izvještaj je neophodan za diskusiju o budžetu našeg odjela.
- Ne improvizirajte – nemojte kvalificirati
 - Ako nije problem – kvalifikacija.
 - Molim – nije kvalifikacija.
- Ne budite bijesni ili emotivni – prekinite misli
 - Želio bih da sada malo zastanemo i da promislim o tome. Da prespavamo pa da pričamo sutra.
 - Malo se zakuhalo, što kažete na pauzu za kavu?
- Dajte ustupke samo ako dobivate nešto zauzvrat
 - Mi stvarno ne možemo nastaviti ako i Vi nešto ne napravite sa svoje strane. Ako budete spustili cijenu, mi se možemo obavezati na veće količine.
- Budite spremni dati nešto za to što Vi želite

- Mi želimo održati cijenu na razini X da bi imali jasnu politiku cijena na tržištu. Rekli ste da je gotovina problem za Vas. Što kažete da produžimo rok plaćanja sa 30 na 60 dana? Mi želimo držati cijene a Vi ćete riješiti problem tijeka gotovine. Što kažete?
- Koristite ako – onda jezik

Efektivno – pasivno

- Pitajte otvorena pitanja da napravite razliku između želim i treba
 - Zašto?
 - Što to Vama znači?
 - Zašto ne?
 - Tko, što, kada, gdje, kako?
- Sumirajte i parafrazirajte da razumijete
 - Ako sam dobro razumio Vi kažete da je sada neophodno da potpišemo ugovor na dvije godine. Jesam li u pravu?
 - Dakle, Vi kažete da nema uvjeta pod kojim biste smanjili cijenu?
- Koristite tišinu da pomognete drugoj strani da se otvori
 - Tko prvi progovori – gubi – stara izreka sa puno smisla
 - Tišina čini da se krene sa popuštanjem ili dubljim pojašnjenjem pozicije
- Slušajte sa razumijevanjem za drugu stranu
 - Čini se da je to bilo prilično frustrirajuće?
 - Osjećam da oboje mislimo da odavde trebamo izaći sa dogovorom koji će naše firme odobriti.
- Pitajte pitanja za produžetak
 - Dakle, popust će Vam pomoći da izadete u susret Vašim klijentima. Koji su drugi načini da im dodate vrijednost?
 - Spomenuli ste ranije uvjete plaćanja. Recite mi kako bi Vam mogli pomoći oko tijeka gotovine?
- Pitajte što ako ili što drugo
 - Što ako Vam možemo ponuditi dodatne kamione u sezoni? Hoćete li tada moći postići rokove?
 - Pošto Vam ne možemo osigurati čovjeka koji bi stalno bio uz novu opremu, što drugo Vam možemo ponuditi da bi stroj radio sigurno?
 - Hajde za trenutak da se vratimo i da vidimo kako ovo možemo nadići?
- Otkrijte se i potaknite psihološki reciprocitet
 - Otkrijte svoje interesе i brige
 - Postavljate očekivanja da i druga strana slijedi primjer
 - Ako ne, i to je signal

Osnovne smjernice

- Procjena stavova druge strane
- Potrebno je ohrabriti drugu stranu
- Provjera pretpostavki
- Pitanja i razjašnjavanje
- Provjera iskrenosti, poštenja
- Otkriti što drugi želi i reći što mi želimo
- Ne prekidati

Destruktivna rasprava

- Stalno brojanje postignutih bodova
- Napadanje ili okrivljavanje nekoga za neki problem

- Sarkazam ili ostali oblici nepoštovanja
- Vrijeđanje nečije osobnosti
- Pripisivanje drugima zadnjih namjera
- Neslušanje onoga što drugi govore
- Izazivanje

Za nekog tko je preokupiran pobjedom, svaki pomak je gubitak

Govor tijela - maksimizacija kredibiliteta

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Kontakt očima, direktni ali ne kontinuirani. • Ne gledajte dole prije odgovaranja. • Ne gledajte na drugu stranu. • Ne držite oboren pogled. • Ne trepćite. • Geste – ostanite neizvještačeni. • Držite ruke dalje od tijela. • Ne pokreti ka licu, pročišćavanje grla, vrplojenje, povlačenje odjeće. • Bez vidljivog preznojavanja na licu ili tijelu. • Ne oblizujte usne. • Ne stišćite šake. • Ne udarajte prstima. • Stav - opušteno i otvoreno. | <ul style="list-style-type: none"> • Hodajte sa samopouzdanjem. • Ravno sa oba stopala na podu. • Sjedite ravno u stolici bez spuštanja. • Glava na gore i brada podignuta. • Nagnuto naprijed, osmjeh. • Ne biti ukočen. • Bez prekriženih ruku i nogu, bez tenzije. • Govoriti osrednje brzo. • Koristite varijacije visine glasa, brzine i glasnoće. • Ne budite monotoni. • Bez predugih pauza. • Bez poštupalica, ponavljanja, pauza, ispuštanja dijelova riječi ili mucanja. |
|--|--|

Smanjenje napetosti

- Uspostavljanje veze – niti neprijateljski niti previše uslužno
- Pravila poštovanja
- Utvrđite raspored rada
- Opišite odluke kojima težite
- Ako osjećate da priča gubi fokus i da se nešto događa, možete pitati – vidim da ste nesretni, da li želite da to odmah raspravimo.
- Napravite pauzu ako je to neophodno.

Pojašnjenje idealne pozicije

- “Nadam se da ćemo se na kraju ovog sastanka dogоворити o suradnji na obostrano задовољство.”
- “Namjera mi je da se dogovorimo oko glavnih rokova a da to kasnije razradimo.”
- “Pošto su problemi teški, želim čuti sve moguće prijedloge za nadilaženje.”
- Mora se znati idealna pozicija obje strane

Izbjegavajte prijetnje

- Prijetnje izazivaju prijetnje
- Ne podsjećajte na posljedice neuspjeha
- To vodi u prepirku

Postavljanje pitanja

- Postavljanje otvorenih pitanja
- Većina pregovarača premalo pita
- Nikada – ne – već – ako prihvatimo što Vi dajete zauzvrat
- Ne iskazivati neslaganje, postavite otvoreno pitanje o razlozima

- Ako je iskaz istinit Vi možete promijeniti stav
- Ako je pogrešan onda oni mogu promijeniti stav – sve na elegantan način

Pogrešna pitanja

- "Slušate li Vi mene?"
- "Da li vi to ozbiljno?"
- "Mislite li Vi da sam ja glup?"
- "Je li to Vaša konačna ponuda?"
- Pitanja koja rade napetost i odvlače Vas od dogovora

Prava pitanja

- "Koje kriterije koristite?"
- "Koji su vaši prioriteti?"
- "Kako dolazite do ovih brojeva?"
- "Što mislite o ovim stavkama?"
- "Kako ste došli do tog zaključka?"
- Što, zašto, kada, kako, gdje, tko?

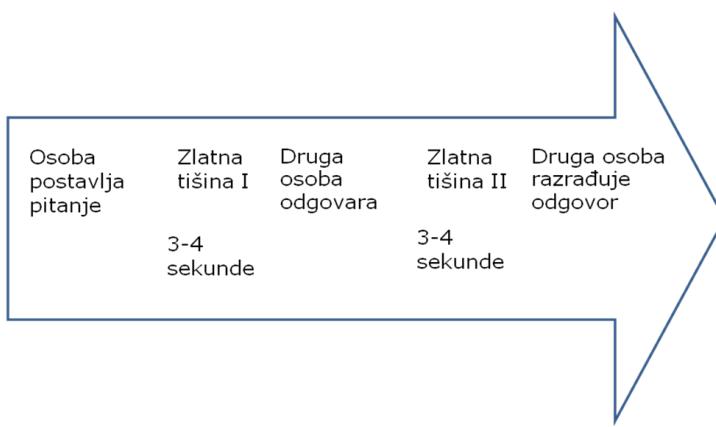
Izrada kratkog pregleda

- Prije odgovora na detaljan prijedlog – rezimirati što je predloženo
- Ili Vi ili druga strana
- Pojednostavljujemo točke pregovora
- Usmjerava se na bit
- Povećava se ozbiljnost
- Daje vrijeme za razmišljanje

O čemu se može pregovarati

- Može - samo o prijedozima
- Zato se treba obavijestiti o željama druge strane
- Ne može o istinitosti ili ne – nečijih vjerovanja, principa ili mišljenja

Tišina



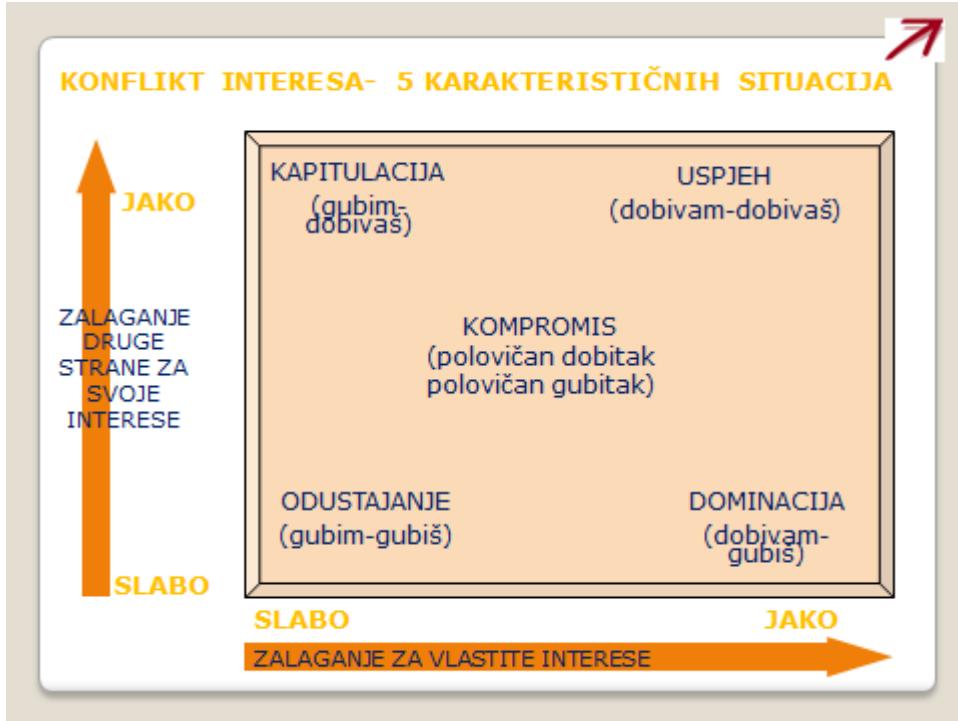
Studije su pokazale da nakon što su postavili pitanje ljudi pričekaju oko jedne sekunde pre nego što:

- parafraziraju isto pitanje;
- postave novo pitanje;
- dodaju neki komentar;
- odgovore na svoje pitanje.

Dobro postavljanje pitanja + zlatna tišina = izvrsna komunikacija

Pomak

- Ako se želi sporazum – strane se moraju pomaknuti – problem je kako
- Osnovni motivi su – poticaj (imamo sporazum) ili kazne (nemamo sporazum)
- Pregovaračke strane neće ni doći ako nisu spremne na pomake
- Zastoj – bezizlazna situacija – nepovjerenje i pritisak
- Pregovor kada se situacija poboljšava ili smanjuje šteta



Zašto se kompromis izbjegava?

- Tumači se kao slabost
- Nikako krenuti u prerano pretjerano popuštanje
- Niti predaja – niti propadanje pregovora

Čvrstina i fleksibilnost

- Kako biti fleksibilan, ne popuštajući?
- Loši pregovarači se ne pomiču već zastrašuju
- Uspješni slušaju, gledaju i traže signale

Signali

- Spremnost da se o nečemu pregovara, ali ako i druga strana uzvratи isto
- Ne prijetnjom i putem ka predaji
- Oni služe da bi se prekinula prepirkica
- Omogućava da se iznesu novi prijedlozi, a da se ne smatra kao popuštanje
- "Naša uobičajena cijena je..."
 - (ali imamo različitu cijenu za posebne okolnosti)
- "To bi moglo biti izuzetno teško..."
 - (ali ne i nemoguće)
- "Ne želimo da nam ovaj posao veže ruke..."
 - (potrebna je klauzula da se izvučemo)

Odgovor na signale

- Pomak je moguć samo ako i drugi pregovarač odgovori pozitivno – bez napada

- “Baš me briga za vaše uobičajene cijene.”
- “Dakle, poslije ovoliko vremena ipak se slažete da je moguće promijeniti dogovor.”
- “Ili ste u ovom poslu potpuno ili ne.”
- Potvrda što ste čuli, kratak pregled, i ohrabrite da se proširi nagovještaj
 - “Pod kojim uvjetima biste razmislili o cijenama van ovog cjenika?”
 - “Kako bismo Vam mogli olakšati preispitivanje ove klauzule?”
 - “Kako možemo riješiti Vaše brige da će vam ovo vezati ruke?”
- Odgovor pregovore čini mogućim.
- Signali vode prijedlozima.
- Sada treba dogovoriti odgađanje, pauzu.
- Dakle vraćanje u fazu pripreme.

Govor tijela - utvrđivanje istine

- Ako osoba govori jedno, a u isto vrijeme se ponaša drugačije,
- Dugo vrijeme za odgovor,
- Distanciranje - kada govornik govori apstraktno i izbjegava riječ ja,
- Neravnomjeran govor - mucanje, kao i odjednom brz govor,
- Popunjavanje praznina,
- Podizanje tona,
- Premještanje,
- Previše ili premalo kontakta očima,
- Prevelika osjetljivost,
- Povećan broj gesta ohrabrvanja,

Pregovaranje oko Vašeg stava

1. Govori manje, slušaj više. Druga osoba želi da je čujete. Ohrabrite je da slobodno govori o svom pogledu. To će Vam dati uvid da shvatite zašto se osjećaju na taj način. Postoji šansa da će osoba po principu reciprociteta slušati i Vas.
2. Ne prekidajte. To čini osobu bijesnom i sputava komunikaciju.
3. Ne budite ratoborni. Nekada je teško pričati smirenog, ali smiren pristup potiče i drugu stranu na isto. Polemičan pristup je rijetko uspješan u promjeni nečijeg pogleda.
4. Ne žurite istaknuti svoje poglede. Pravilo kaže da je bolje da prvo čuješ u potpunosti tuđ stav prije nego izneseš svoj. Dobro je da oni budu zadovoljni što su mogli da sve ispričaju.
5. Ponovite pogled druge osobe i ciljeve kad ih razumijete. Ljudi vole da ih neko čuje i razumije. To je jeftin ustupak koji činite. To Vas pritišće da bolje slušate i da iskažete Vaš stav kroz pogled druge strane.
6. Utvrdite ključne točke za koje ste zainteresirani i inzistirajte na njima. Idite jednu po jednu točku bez previše argumentacije. Koristite dokaze da podržite stavove (znanje, zakonitost, vrijeme i napor).
7. Bez digresija i skretanja. I jedne i druge strane. To pomaže da se složite o nebitnim stvarima privremeno. Ostavljaju se teže stvari za kasnije i gradi se dogovor oko lakših svari.
8. Prihvaćajte tuđ pogled, ne budite protiv njega.
9. Podržavajte zadovoljstvo druge strane - zadovoljstvo da ste ih čuli i razumjeli njihov pogled. Na ovaj način i ako Vaš stav prevlada – ostajete u dobrim odnosima i ujedno postavljate scenu za buduće razgovore kada će Vam se stavovi razlikovati.

Greške koje treba izbjegavati

- Zanemarivati signale
- Napraviti pomak kao odgovor na nepopustljivost
- Ne ispitati dublje značenje signala
- Negativno reagirati na signale

- Zatvorena pitanja
- Ne slušati
- Prepirati se za pobjedu
- Ne raditi kratak pregled
- Otvaranje pregovora sa nerazumno ponudom
- Početak pregovora bez razumijevanja što druga strana želi.
- Gubitak strpljenja
- Pokušaj brzog pregovaranja i završetka

3. Faza – kako iznositi prijedloge

- Da li postoje zajedničke želje?
- Početni prijedlog je njihova idealna pozicija.
- Procjena fleksibilnosti na osnovu jezika prijedloga.
- Da li se krajnji prijedlozi preklapaju?
- Pregovarači počinju od točke koje je na izvjesnoj udaljenosti od krajnje.

Suprotne i usuglašene želje

- Visoka cijena – niska cijena
- Bez odgovornosti – sa velikom odgovornosti
- Usuglašene želje – postoji obostrani interes da se dogovor napravi
- Razmjenom želja se izbjegava zastoj
- Nove točke nastaju iz rasprave – relativno nevažne za vas, ali važne za njih
- Prijedlog je privremeni odgovor na pitanje – koje želje suprotne strane bih mogao ispuniti da bih zadovoljio svoje želje?
- Ako vi meni date nešto od onoga što ja želim, onda bih ja vama mogao dati nešto od onoga što vi želite
- Privremeni uvjeti – prostor za manevr
- ***Ne samo uvjet, niti samo ponuda***

Neodređeni ili određeni

- Uvjeti mogu biti određeni ili ne, ali ponuda je uvijek neodređena
 - “Ako vi možete poboljšati rokove isporuke ja mogu razmisli o najmanjim količinama narudžbi.”
 - “Ako vi možete poboljšati rokove isporuke za 3 dana, ja mogu razmisli o najmanjim količinama narudžbi.”
- Ponuda je neodređena dokle nije jasno koji je prijedlog prihvatljiv – treba imati fleksibilnost
- Vi nudite da: razmotrite, pogledate, ponovo razmislite, naći ćete način da napraviti nešto
- Fleksibilnost primjerena – ni velika ni mala

Iznošenje prijedloga

- Recite i zašutite
- Nikako ne prekidajte tišinu
- Može se dogoditi da date ustupke
- Napravite pritisak tišinom – prebacite loptu

Odgovor na prijedlog

- Potvrđan odgovor pokazuje zainteresiranost
- Pitanja su najbolji odgovor na prijedlog
 - “Da bih dao popust tražim znatno povećanje količine.”
 - “Koju količinu imate na umu?”
- Dajte kratak pregled prijedloga
- Nemojte reći – ne
- Ne odgovarajte odmah

- Promišljeni alternativni prijedlog – promišljen odgovor na razmjenu želja koju je druga strana nagovijestila
- Dogovor je na sredini između dva promišljena alternativna prijedloga
- Vi mijenjate nešto što Vama znači manje nego njima za nešto što njima znači manje nego Vama
- Novac za piće ili piće za novac

Savjeti

- Nemojte se samo žaliti, predložite lijek
- Započnite pregovore realno
- Krećite se malim koracima
- Tražite odgovor

Greške koje treba izbjegavati

- Žaliti se, a ne predlagati
- Koristiti neodređene fraze – želio, hoćemo
- Davati bezuvjetne ponude
- Pregovarati s samim sobom prije susreta
- Započinjati nerealnim uvjetima ili ponudom
- Nedosljedno se ponašati
- Previše riječi, prekidati iznošenje ponude
- Misliti da i drugi treba odmah biti konkretan

4. Faza - pogađanje

- Cjenjanje – odustajem od nečega zato što za uzvrat dobivam nešto drugo
- Ne treba davati ustupke, a da se ne dobiva ništa zauzvrat
- Pogađanje – koji je sporazum prihvatljiv za obje strane
- Točni uvjeti za postizanje sporazuma, bilo u cijelini bilo po točkama

Pristup pogađanju

- **Ako Vi ... onda ja ...**
- Bez ovoga druga strana jednostavno prihvata ponudu ne dajući ništa
- Nikako – “Ako mi prihvativi Vaš prijedlog, da li ćete Vi prihvati naš?” – to je pitanje, a ne tvrdnja
- Kao i prijedlog, pogađanje se sastoji od uvjeta i ponude
- Uvjet kaže što želite od druge strane ako se obavežete na ispunjenje neke želje
- Razlika od prijedloga – jasan uvjet i jasna ponuda
- Nema ničeg neodređenog
- Uvjet je sam po sebi ultimatum, tj. prijetnja
- Ponuda je sama po sebi besplatan poklon i potiče za zahtjev od više istog
- Jedino uvjetovana jasna ponuda – ako Vi – onda ja – daje dogovor bez popuštanja
- Svaka izmijenjena ponuda mora imati i izmijenjen uvjet
- Naknadno unošenje uvjeta se gleda sa sumnjom
 - Neozbiljno jer ste ponudu već iznijeli
 - Kršenje normi

Da

- Pogađanje aktivno teži sporazumu
- “Da” čini posao sklopljenim
- “Da” znači prihvati i uvjete i ponudu
- “Da” znači da više nema nejasnoća

Odgovor na pogodbu

- Dogovoreno
- Ako nije prihvatljivo – uvjetovana kontrapogodba sa obuhvaćenim dodatnim uvjetima
- Prepirka je loš odgovor
- Može se vratiti na debatu, pitanjima pronalazeći mogućnosti pomaka
- Trenutna kontrapogodba – dopunjena pogodba druge strane bez puno priče

Razmjena prijedloga

- Lakoća prijelaza sa: Prijedloga (neodređena uvjetovana ponuda) na Pogađanje (specifična uvjetovana ponuda) vodi brzom završetku
- Prije pogađanja, treba znati što je prihvatljivo i kolike pomake treba napraviti

Problemi pogađanja

- Ako se ponuda ne prihvati – prepirka nije lijek
- Ako se ponuda ne prihvati – neka daju svoje rješenje
- Ako Vi dobijete ponudu – probajte sa kontraprijedlogom koji mijenja uvjete ili ponudu ili oboje
- To radite stalno, idući prema sporazumu

Zastoj – beznadna situacija

- Prijedlogom se nadilazi rasprava
- Pogodbom se pomiče prijedlog sa mrtve točke

Kako da ih riješimo i savladamo. Što reći?

6 načina

1. Ustanoviti zajedničku osnovu na osobnoj razini, ispričavam se za ponašanje, npr.
2. Nove informacije, nešto se promijenilo, predlažem nešto na osnovu interne komunikacije
3. Promijenite pregovarača (Osobni + Kooperativan + **Organizacijski** nov + uvjek Konkurentski), promijenite sebe ili razgovarajte sa nekim drugim u organizaciji
4. Promijenite razine, obje strane prelaze na druge razine u organizaciji, npr. eskalacija ka direktorima
5. Malo u neformalnu priču, da se olakša situacija
6. Time-out, promislite situaciju

Stvari oko kojih se ne može pregovarati

Ako pregovarate, prije ili kasnije ćete doći u situaciju da se oko nečega ne može pregovarati. I to se može dogoditi na obje strane.

Bijesna reakcija

Kada se netko tako postavi, uobičajena reakcija je bijes i uvrijeđenost. Da li se oko ovih stvari može pregovarati? Da li oni imaju svoju svrhu u pregovaranju? Da.

Što im je svrha?

Stvari oko kojih nema pregovora su odgovarajuće pod određenim uvjetima. Njihova svrha je da spuste očekivanja druge strane. Također to može učiniti drugu stranu voljnijom na kompromis, nego da riskira ozbiljnu konfrontaciju. To se sve može koristiti, ali morate uzeti u obzir trošak beznadne situacije, stupanj međuvisnosti između strana u pregovorima, mogući prazan hod, potrebu da se očuva obraz, Vašu sposobnost da podržite i obranite Vašu poziciju.

Ekstremne pozicije

Ponekad su pozicije toliko ekstremne da je kompromis praktično nemoguć. Ulog mogu biti vrijednosti kompanije po pitanju etike, religije, profesionalne ili ekonomске prirode. Uvođenje ovakve pozicije može izazvati neprijateljstvo. Pozicija oko koje se ne može pregovarati je opasna za stranu koja je uvodi. Utjecaj može biti toliki da prouzrokuje beznadnu situaciju u svim ostalim elementima oko kojih se pregovara.

Primjeri koje ste možda imali. Da li postoji mjesto za ovakvu poziciju? Naravno da i to svaki dan:

- Mi ne možemo otkriti naše troškove.
- Mi Vam ne možemo pokazati ponudu Vašeg konkurenta.
- Nećemo Vam odati naš dizajn.
- Ne možemo spustiti cijenu jer nas Vladine uredbe u tome sprječavaju.
- Ne možemo dopustit da Vaši ljudi utječu na odluke našeg menadžmenta.

Ove pozicije mogu ili ne biti one oko kojih se ne pregovara ali one tako zvuče za neiskusnog pregovarača. One mogu biti pokušaj pravljenja prostora za pregovore. Potrebno ih je provjeriti.

Protiv mjere za stvari oko kojih se ne može pregovarati

Sljedeće protiv mjere će Vam pomoći da držite emocije pod kontrolom, iako Vam je sustav vrijednosti pogoden.

1. Prijedite u neslužbenu raspravu da pomognete da se stav neprijateljstva malo razblaži i bolje razumijete poziciju druge strane

2. Objasnite zašto se oko zahtjeva ne može pregovarati. Ponekad je najbolji ustupak koji možete dati jednostavno dobro objašnjenje.
 3. Budite spremni pregovarati oko stvari oko kojih se može pregovarati, slaganje oko ovoga može pomoći i oko stvari koje nisu za pregovaranje.
 4. Bez panike, još raznih alata Vam je na raspolaganju.
 5. Ne bojte se koristiti pregovaračku snagu – diskretno.

Pristupite nečemu što izgleda kao nešto oko čega se ne može pregovarati, hladne glave, sa svim potrebnim informacijama, sa potpunim razumijevanjem organizacijskih i osobnih stvari koje se vezane sa pozicijom. Kada izazivate ovakav stav, morate osigurati dovoljno vremena za prihvatanje Vaših stavova. To će pomoći omekšavanju pozicije.

Vrijeme prihvatanja

Ljudima treba vremena da prihvate ideje koje su nove ili različite. Obje strane dolaze na pregovore sa donekle nerealnim očekivanjima. Počinju sa gomilom pretpostavki i nerazumijevanja. Smatraju da će svoje ciljeve lako ostvariti. Proces pregovaranja je često bolno buđenje. Niska cijena koju je želio kupac čini se nemogućom. Laka prodaja se čini dalekom. Realnost se završava u beznadnoj situaciji ili u nerealnom dogовору koji uskoro propada. Da li možemo očekivati da se strane trenutno prilagode novoj i često neželjenoj realnosti. Naravno da ne. Otpor promjenama je univerzalan. Potrebno je vrijeme da se naviknemo na ideje koje su nam strane i neugodne.

Vrijeme prihvaćanja je važno u pregovaranju kao i u životu. Dajući drugoj strani vremena da prihvati, potkrjepljujući svoje ideje sa dodatnim informacijama, biti otvoren za nove ideje druge strane, imate šanse da se postigne bolje razumijevanje i dugoročniji dogovor.

Pregovori o više točaka

- Ništa nije dogovoreno dok nije sve dogovoreno
 - Sve su točke međusobno povezane
 - Pregovarajući točku po točku mogli biste davati ustupke kod svake točke

Savjeti

- Uvijek – svaka ponuda mora biti uvjetovana
 - Odlučite se što tražite u zamjenu
 - Ubacite uvjet kao početni dio prijedloga
 - Točke su povezane i razmjenjujte pomak kod jedne za uvjet kod druge
 - Budite spremni da ponovo otvorite bilo koje “dogovorene” točke ako vam treba pregovarački prostor zbog nekog zastoja
 - Ako Vi ... Onda ja ...
 - Nikada ne dajte nešto ni za što
 - Prednjačite u svojim uvjetima
 - Neka sve točke budu povezane

Greške koje treba izbjegavati

- Bezuvjetne ponude
 - Tražiti dozvolu za ustupanje – Ako ja ... hoćete li Vi?
 - Zaboraviti da se iznesu uvjeti
 - Objasnjenjima odvajati ponudu od uvjeta
 - Dogovarati se oko jedne po jedne točke
 - Ne povezati pomak kod jedne točke sa pomakom kod druge

5. Sporazum

- Prvi pritisak – ne znaš gdje je kraj i što je njihova krajnja pozicija
- Drugi pritisak – želja za brzim završetkom da ne dođu do Vaše krajne pozicije
- Što su pregovori duži i jedni i drugi imaju velike šanse da izvuku velike ustupke

Važnost tehnike za okončanje

- Neiskusni pregovarači ne znaju kada da završe i ponekad daju više ustupaka
- Ne želite reći "Da" ako možete još nešto dobiti
- Ne želite reći "Ne" ako izađu sa nečim što je potpuno prihvatljivo
- Tada se okljeva

Kada okončati?

- Lakše je naučiti "kako?" nego "kada?"
- Rijetko su i jedni i drugi stigli do granice
- Konačnom ponudom se završava
- Ako je prerano, a ponuda bude odbijena imate problema i možda morate napraviti veće ustupke
- Da li ste postigli ono što ste htjeli?
- Ne tražite preko kruha pogače
- Ne slažite se prebrzo

Metode za završetak

- **Završetak konačnim ustupkom** – Prijedlog uvjetovanog razmijenjenog ustupka – ni previše ni premalo
- **Završetak sažetkom** – pregled obostranih ustupaka i koristi ako se pristane, kratak pregled o dogovorenom i kolika su bila pomicanja i tražiti sklapanje sporazuma po ponuđenim uvjetima
- **Završetak odgađanjem** – pregled što je rečeno i tražite odgađanje, odredite vrijeme odgađanja
- **Završetak – inače...** – pregled što je rečeno i zatražite odgovor do datuma, iznoseći posljedice neprihvaćanja – ovo je dosta neprijateljski
- **Završetak – ili – ili** – izbor između alternativa

Sporazum je postignut

- Bez euforije
- Sporazumite se oko čega ste se sporazumjeli
- Zabilježite to
- Iznijeti točku po točku i definirati moguće nejasnoće
- Ako ne na licu mjesta onda formaliziran dogovor poslati što prije

Savjeti

- Odlučite gdje i kada namjeravate prekinuti razmjenu.
- Je li to vjerojatno? Prerano?
- Da li postoji signal da ako poboljšate ponudu u nekoj točki to dovodi do prihvaćanja cjeline?
- Ako – ne, prvo otklanjanje primjedbi prije dalje ponude.
- Ako – da završetak konačnim ustupkom.
- Prvo krenite završetkom putem sažetka, pa sa konačnim ustupkom ili obrnuto.
- Ne blefirajte sa konačnom ponudom.
- Završeci odgađanjem ili inače... su rizičniji.
- Ako je gotovo – oko čega ste se sporazumjeli?
- Utvrđite pojedinosti sporazuma.
- Popis svega što treba razjasniti

- Zapisnik oko čega ste se sporazumjeli
- Kod neslaganja oko nepotvrđenog sporazuma – ponovo pregovaranje
- Ako je sporazum usmen, odmah nakon poslati ga u pisanoj formi

Postizanje dogovora podrazumijeva i pisani dokument u kojem mora biti definirano:

- Uvjeti dogovora
- Imena uključenih
- Odgovarajuće specifikacije ili količine
- Bilo koja spomenuta cijena ili popust
- Pojedinačne nadležnosti
- Vremenski raspored i rokovi

Greške koje treba izbjegavati

- Nesposobnost da se okonča pogodažanje
- U euforiji na kraju davati ustupke
- Pogrešno procijeniti konačne ponude
- Blefirati sa konačnom ponudom
- Bezuvjetni ili veliki konačni ustupci
- Ne raditi i bilježiti sažetak sporazuma
- Neodgovarajuća primjena ili/ili ili inače
- Varati pri bilježenju

Stilovi pregovaranja

- Negativan stil (PI) – žele nešto uzet ne dajući ništa za uvrat
- Pozitivan stil (IP) – žele razmijeniti nešto za nešto drugo
- Na jednom kraju je agresivni (P) a na drugom je podčinjen (I)

(P) stil

- Najbolji pregovori su oni koji su uspješni za njih
- Pobjeđuju dominacijom
- Više za njih je manje za Vas
- Blefiranje, smicalice, prinude
- Uzimaju nešto ni za što

(IP) stil

- Najbolji pregovori su uspješni za obje strane
- Postižu uspjeh međusobnom suradnjom
- Više za Vas znači više za njih
- Izbjegavaju manipulacije
- Zadovoljavaju interes obje strane – pregovaračka razmjena
- Razmjenjuju nešto za nešto

Različiti ishodi sudara (P) i (I)

- Otvoreno agresivni (P) može pregovarača podčiniti zastrašivanjem
- Ponekad netko dobije nešto ni za što neprimjetno, to su prikriveni (PI)
- Podčinjeni (I) daje nešto ni za što, više se boji neuspjeha nego iskorištavanja
- Samopouzdani (IP) uvijek teži osigurati sporazum mijenjajući nešto za nešto drugo
- Uvijek kod neuvjetovane ponude – podčinjen (I)
- Uvijek kod jednostranog zahtjeva – agresivan (P)
- Uvijek kad iskorištavate nekog jer ne možete odoljeti iskušenju – prikriveni (PI)
- Samopouzdan (IP) samo kod uvjetovanih prijedloga – Ako Vi ... onda ja

Pobjeda i zastrašivanje

- Mješa se agresija i čvrstina
- Agresija – jedni način da dođu do onoga što žele
- Pošto se mnogi podčinjavaju – zaključak je da tako treba
- Neću podleći zastrašivanju i prijetnji
- Nešto što će dobiti ovisi od
 - Točnosti njegovih tvrdnji
 - Razmjene za nešto što ja želim
- Ako tvrdnja nije točna ili ukoliko nema želje za razmjenom – odbijam biti ugnjetavan

Isti stil?

Odgovor istom mjerom je rizičan. Agresivan tumači da ste i Vi agresivni i sve zajedeno umjesto argumentacije raste pritisak. "Tko je prvi počeo?" Ako istom mjerom – mora postojati otvoren alternativni put.

Suprotan stil?

Također rizično, da agresivan ne bi shvatio kao potvrdu. Govoriti smirenije, sporije, bez reakcije ako Vas prekidaju, uvijek pauza nakon njihovog izlaganja. Bez teških riječi, bez uvlačenja u borbu. Ne branite se, pređite preko prijetnji. Ponovite svoju izjavu, možda i više puta. Da bi bilo uspješno, nakon svakog

pozitivnog pomaka odmah odgovor, bez čekanja i oklijevanja. Na negativan pomak – ne, uvijek vraćanje i iznošenje principa. **Čvrstina je strpljiva postojanost ka cilju.**

Prikriveni (PI)

- Problem da li će Vas netko iskoristi ako dobije šansu
- Ako nepromišljeno ponudite pomak, misleći da će biti uzvraćen, možda bude udar
 - Očajnički Vam trebaju njihove usluge i oni dižu cijenu
 - Kažete da nemate gotovine i oni na tome počinju inzistirati

Kako protiv prikrivenog (PI)

- Nikada ne otkrivati ranjivost
- Uvijek samopouzdani (IP) stav
- Sve, baš sve se može mijenjati
- Nikad se ne popušta

Princip razmjene

- Svako ima (P) stranu ako dobije nešto ni za što
- Prijedlog kojim samo mi dobivamo je agresivan (P)
- Prijedlog koji ima samo ponudu je podčinjeni (I)
- Agresivan (P) izaziva otpor, ozlojeđenost
- Podčinjeni (I) traži iskorištavanje
- Kroz uvjetovani prijedlog samopouzdani (IP) je zaštićen od:
 - (P) agresivnosti,
 - (PI) prikrivenosti,
 - (I) podčinjenosti.
- Na i Cl su otrovni
- NaCl nije

(I/P) stil i uvjetovanje

- Samopouzdani uvjetovani prijedlog pripada ovom stilu
- Sastoji se iz (PI) uvjeta i (IP) ponuda
- Onemogućava zastrašivanje i podčinjavanje agresivnom (P)
- Ne iskorištava pokorne (I)
- Paralizira prikrivene (PI) jer se moraju razotkriti
- Formom je prihvatljiv samopouzdanim (IP)

Savjeti

- (PI) – više za mene znači manje za tebe
- (IP) – više za mene znači više za tebe
- Agresivni (P) – uzimaju nešto ni za što
- Podčinjeni (I) – daju nešto ni za što
- Prikriveni (PI) – vješto izvlače nešto ni za što
- Samouvjereni (IP) – razmjenjuju nešto za nešto
- Protiv agresivnih (P)
 - Privucite pažnju
 - Izjavite da se nećete podčinjavati
 - Sporazum je moguć ako su tvrdnje točne ili ako postoji razmjena
 - Koristite (I/P) stil razmjene – Ako ti ... onda ja ... da biste se zaštitili

Greške koje treba izbjegavati

- Biti nefleksibilan pri pregovaranju sa drugim stilovima

- Podčiniti se agresivnom (P)
- Ne testirati signale za prikrivenog (PI)
- Zaboraviti da se (P) uvjeti spoje sa (I) ponudama

Timsko pregovaranje

Uloge	Nadležnosti
Vođa, osoba sa najvećim znanjem, ne nužno i najvišom pozicijom	Završava pregovore Presuđuje po pitanjima struke Usklađuje druge članove tima
Dobar, osoba sa kojom se većina članova druge strane identificira	Iskazuje razumijevanje za drugu stranu Vraća na stajalište koje je ranije imao njegov tim Vodi drugu stranu u uljuljkanost
Loš, osoba bez koje bi se lakše došlo do dogovora	Zaustavlja pregovore ako je potrebno Podriva argumente druge strane Pokušava iznijeti slabosti druge strane
Tvrda linija, žestok oko bilo čega	Odgađa napredovanje Ne dopušta laka rješenja Promatra pregovore Usmjerava tim na suštinu

Savjeti

- Vježbajte šutjeti tijekom pregovora
- Budite malo konzervativnije obučeni.
- Pokušajte postaviti agendu sa vremenom.
- Preko 2 sata napravite pauzu.

Primijenite tehniku – pitanja – nedoumice – neslaganja

DA	NE
Slušajte drugu stranu	Ne dajte previše ustupaka na početku
Ostavite dovoljno mesta za manevar	Ne postavljajte prvu ponudu suviše visoko tako da vam je neugodno ako je promijenite
Budite slobodni odbiti prvu ponudu	Nikad ne recite nikad
Uvijek uvjetovani prijedlozi	Nikad jednostavno da ili ne
Isprobajte – što biste rekli ako bih...?	Nikad se ne podsmjehujte

- Čekajte da druga strana završi prije nego odgovorite.
- Uzmite pauzu ako treba.
- Uvijek pomalo koristite odgađanje.
- Ustvrdite da je svako popuštanje velika žrtva za vas.

Obično žele imati: dominaciju, usmjeravaju na put koji druga strana želi, manipulaciju ka završetku prije nego vi budete zadovoljni. Uvijek razmislite.

- Ako ih koristite zaboravljate na svrhu i vođenje pregovora
- Ako ih prepoznate – neutralizirali ste ih
- Čini vas budnim za njihove (P) namjere
- Neočekivano uvođenje novih stvari treba izbjegići.
- Ignoriranje smicalica ublažuje efekt.
- Osobni napad treba ublažiti humorom a ne bijesom.
- Smicalice ne uzimajte osobno, oni su manipulacija.
- Ako nešto smicalicom uspiju, krenite dalje – ne okrivljujte.

Uloga manipulativnih smicalica

- Utjecaj na opažanje njihove moći u odnosu na Vašu
- Što imaju manju moć očekujete da je ishod bolji za Vas i obrnuto
- Prema tome je i očekivanje
- Popustiti, trampiti ili primorati

Etape manipulacije

- Dominacija – stjecanje prevlasti nad Vama i tijekom pregovora
- Oblikovanje – uobičavanje dogovora u svoju korist
- Zaključivanje – zaključivanje dogovora pod svojim uvjetima

Dominacija

- Inzistirati na preduvjetima prije pregovora
 - Prihvati ili ne
 - “Ništa nije isključeno.”
 - “Teško je sa jednom rukom vezanom.”
 - Kontra preduvjeti da se smanji manevarski prostor
- Izjava da se o nekim točkama ne može pregovarati
 - One oko kojih zaista ne može
 - One kojima se slabiji Vaš položaj
 - Trebalo bi ali možemo ostaviti za sada po strani
 - Vraćamo se nazad
- Određivanje bez Vas točaka dnevnog reda, rasporeda, satnice
 - Ni oko čega se ne može pregovarati bez pristanka obiju strana
 - Ako manipulator pobjedi ovim – Vaš propust
- Ponašati se na agresivan (P) način
 - Ne odgovarati i ići kontra-prijetnjama
 - Prijetnje ignorirati
 - Ako su povezani sa krajnjim rokovima – ne priznati ih
- Ne uvažavati Vas, Vaše proizvode, firmu, vrijednosti
 - Pokušaj da izazove bijes i obezvrijedi moć koju mislite da imate
 - Ne dozvoliti da smicalica dopre do Vas

Oblikovanje

- Dobar - Loš tip
 - Ovo može raditi i jedna osoba
 - On je na Vašoj strani ali šefovi, ipak ako mu nešto date založit će se

- Ako povjerujete, dogovor sve više sliči na njegovu priču
- Odgovor može biti i vaš Dobar – Loš tip, i Vi morate izvještavati
- Možete im staviti do znanja da ste shvatili smicalicu
- Salama
 - Primorani da se sporazumijete oko malih pomaka tu i tamo
 - Tada povećavaju pomake koje su izvojevali
 - Uzvratite – za ovaj mali korak to, za proširen to
 - Ponekad ovo prerasta u grickanje – polagano uvođenje uvjeta koji mu se sviđaju
 - Odmah reagirati kad se pojavi
- Dodaj na to
 - Mislili ste da je uračunato u cijenu, ali se uvijek nešto dodaje
 - To obično rade prikriveni (PI)
 - Biti oprezan, i tražiti jasnu definiciju što je čim obuhvaćeno – što ja dobivam za to?
- Dobre duše
 - Oni su za Vas i Vaš proizvod, ali cijena je neprihvatljiva i ne mogu preko budžeta
 - Oni na taj način dobiju ono što žele, a Vi ne
 - Protuudar – provjera ograničenja – dosta teško ide
 - Imati stav što može, a što ne unaprijed
 - Loše je prijeći donju granicu da bi se dobila porudžbina
- Ruski front
 - Daju vam dvije neugodne mogućnosti – jedna strašna da prihvate drugu
 - Ako prihvataćete pokazujete da mogu ići i dalje
 - Jedino razumno je pronaći druga moguća rješenja

Zaključivanje

- Zaključenje po njegovim uvjetima
- Često se koristi vremenski pritisak
- Poslovi sklopljeni na brzinu su loši
- Podjela razlike u cijeni popola
 - To je lažna logika – oboje popuštamo po pola
 - Ovisi od toga koliki je jaz
 - Radite jaz koji nije lako podijeliti – 11,3 nasuprot 10
- Sad ili nikad
 - Da li je to stvarno posljednja prilika da se posao sklopi
 - To je osobni doživljaj
 - "Zašto?" Vam daje odgovor na vjerodostojnost tvrdnje
- Inače...
 - Ako je vjerojatno, morate se odlučiti
 - Tijekom pregovora tražiti pregovarački prostor
 - Što više različitih mogućnosti – jači
 - Ako znate da je smicalica možete imati protuudarac ili ignorirati
 - Tada se može stvarno nastaviti pregovaranje

Taktika	Protiv taktika
Prijetnje, upozorenje o posljedicama ako se ne složite sa uvjetima ponude, naglasak da će posljedice nastati zbog vas.	Nećemo pregovarati pod pritiskom, ustupci se mogu dobiti samo ako se dobro obrazlože, pokažite druge mogućnosti za vas.
Postavljanje u fokus performansi vašeg poduzeća ili vaše kompetencije, kritika vašeg proizvoda ili usluge	Smireno, i ne napadajte za uzvrat, ponovite stavove i recite da će pregovori propasti ako se njihov stav ne promijeni
Blefiranje, konkurenčija može spustiti cijene	Recite da to nije točno, čekajte odgovor,

za...	ponovo upitajte za sve točke, dokaze za ono što vam se čini problematičnim
Zastršivanje, ostavljanje da čekate, nekomorno, primanje telefonskih poziva ili posjetilaca tijekom pregovora	Shvatite da je ovo usmjereno ka vašem samopouzdanju, ne odustajte osim ako niste dobili ustupak
Podjela među članovima vašeg tima uvlačeći ih u slučaj	Informirajte članove svog tima o tome što je prihvatljivo a što ne, tražite odgađanje ako se to dogodi
Pitanja koja vode ka tome da priznate slabosti u poziciji	Ne odgovarajte ako ne razumijete namjeru iza njih, provjerite zahtjeve druge strane, dodajte zahtjeve na ustupke koje dajete
Emotivni apel, optužba da niste fer jer ne prihvataćete, a oni se žrtvuju, ne vjerujete im	Vi se zalažete za fer pristup, pitajte o čemu se radi, vratite na suštinu a ne na emocije
Provjera granica, dodavanje malih stvari na već dogovorenog, što čini dugoročan dobitak za njih	Budite sigurni u što ste se dogovorili, sumirajte i stalno se na to vraćajte.

Savjeti

- Za svaku smicalicu postoji protuudar
- Otkrivena smicalica je i neutralizirana
- Njihov cilj je utjecaj na Vaše opažanje njihove moći
- Znajte u kojoj su fazi
- Ne činite smicalice
- Ne napadajte
- Bez prljavih trikova
- Bez nepoštenja

Pregovor koji ne smijete izgubiti

- Povećajte broj stvari oko kojih se može pregovarati
- Cijena nije jedini fleksibilni faktor
- Razmotrite svaki aspekt dogovora: razvoj, specifikacije, isporuku, plaćanje
- Što više imate opcija bliži ste uspjehu
- Kod napada, slušajte; pustite agresivnu osobu neka priča i saznat ćete puno o njenom poslu i potrebama
- Da bi se smanjila frustracija i pokazali da slušate, često sumirajte
- Branite stavove Vaše kompanije, preveliko suosjećanje za drugu stranu može voditi smanjenju fokusa na rješavanje problema i prevelikom popuštanju
- Pokušajte se dogovoriti o rezultatu kompletnih pregovora; neka je rješenje u redu za obje strane
- Ostavite najteže stvari za kraj
- Počnite visoko, popuštajte lagano, držite očekivanja na visokom nivou, zapamtite da svako popuštanje ima različitu vrijednost za obje strane
- Nikad ne upadajte u emotivnu klopku
- Ako druga strana izgubi strpljenje, Vi nemojte
- Povlačite se, odgodite, izmičite se, sklonite se, slušajte
- Kao posljednji korak, recite da je napad neprimjeren ali nikad ne prihvaćajte borbu

10 savjeta za pregovaranje

- 1 Nemojte se bojati upitati za ono što želite. Uspješni pregovarači pozitivno komuniciraju i sve "osporavaju". To je pregovaračka svijest. Pozitivno komunicirati značiti pitati za ono što želite ne prihvaćajući „Ne“ ka odgovor. Izražavajte se smireno. Koristite "ja" rečenice. Umjesto – ne biste to trebali napraviti – nije mi ugodno kada to radite. Postoji razlika između pozitivnog i agresivnog ponašanja. Pozitivno znači da zadovoljavate svoje interese uzimajući u obzir i tuđe. Agresivni to ne rade. Osporavati znači ne prihvaćati stvari kako se pokazuju. Značim misliti svojom glavom. U praktičnom primjeru to znači da imate pravo pitati za cijenu novog auta. To također znači da imate pravo upitati se o svemu što mediji pišu. Vi ne možete pregovarati ako niste spremni osporavati poziciju druge strane.
- 2 Šutite i slušajte. Pregovarači su detektivi. Oni pitaju otvorena pitanja i zaštute. Druga strane će Vam reći sve što treba, Vaše ja da šutite i slušate. Mnogi konflikti se mogu riješiti ako naučimo slušati. 70% slušanja i 30% govora.
- 3 Napravite domaći zadatak. To je ono što detektivi rade, prikupite što je moguće više relevantnih informacija prije pregovaranja. Vi ne možete donijeti pravu odluku bez poznavanja situacije druge strane. Što više imate podataka, to ste snažniji.
- 4 Uvijek budite spremni otići. Nikada ne pregovarajte bez drugih opcija. Ako previše ovisite od pozitivnog odgovora izgubit ćete mogućnost da kažete – Ne.
- 5 Ne budite u žurbi. Biti strpljiv nije lako. U brzini se događaju greške i gubi novac. Tko ima više vremena – ima prednost. Vaše strpljenje će biti razorno za drugu stranu koja je u žurbi, jer im se čini da Vi niste. Rezultat, oni daju ustupke da bi čuli – Da.
- 6 Ciljaj visoko i očekuj najbolje. Uspješni pregovarači su optimisti. Ako očekuješ više i dobit ćeš više. Vjerovanje čini rezultat.
- 7 Fokusiraj se na pritisak druge strane, a ne na svoj. Postoji tendencija da se ljudi fokusiraju na svoj pritisak, zašto ja moram postići dogovor. To je priča o zelenoj travi u tuđem dvorištu. Na taj način radite protiv sebe. Druga strana će izgledati snažnija. Ako se fokusirate na svoja ograničenja, gubite veliku sliku. Pravo pitanje je – koji pritisak ima druga strana? Osjećat ćete se snažniji ako shvatite razloge druge strane. Iako druga strana izgleda nonšalantno, i ona ima brige i sumnje. Vaš je posao da to nađete. Ako shvatite da su i oni pod pritiskom, razmotrite kako da to iskoristite u svoju svrhu.
- 8 Pokažite drugoj strani kako će se njihove potrebe zadovoljiti. Uspješan pregovarač uvijek gleda sa suprotne strane. Umjesto da pobijedite, gledajte kako ćete ispuniti očekivanja druge strane. Ruka ruku mije. To ne znači sve popuštati, osnovni interesi su zadovoljeni, a ne da su njihovi zahtjevi postignuti. Njihov stav, pozicija, zahtjev je ono što kažu da žele, osnovni interesi su ono što im stvarno treba.
- 9 Ne dajte ništa bez da dobijete nešto zauzvrat. Jednostrana popuštanja su destruktivna. Uvijek povezujte. Ako ti ovo onda ja ono. Bez toga druga strana traži još ustupaka. Ako dobiju bez da daju, smatraju to svojim pravom i očekuju još. Ako zarade ustupak, to će razviti dojam većeg zadovoljstva.
- 10 Ne uzimajte stvari ili ponašanje druge strane osobno. Često do propasti pregovora dolazi jer su srane skrenule na osobne stvari koje nemaju veze sa dogovorom. Uspješni pregovarači se koncentriraju na to kako da sklopimo dogovor koji poštuje obje strane?

Pravila pregovaranja

1. Ostavite sebi prostora na početku, ali ne nerazumno. Uvijek dajte objašnjenje svog stava.

Kako da započnem. Početna očekivanja i treba dobro promisliti. Ne počinjite nerazumno, mora postojati neki razlog. Objasnите, zašto, tržište, osobne stvari, budžet, itd. To je smjer ka kooperativnom. U kooperativnom modu morate davati informacije. Dajte mi vremena za... Trebam promisliti o... Ne zatvarajte vrata.

2. Budite škrti u ustupcima, uvijek smatrajte da su ustupci poruka koju šaljete drugoj strani.

Sa ustupkom obično mislite da ste blizu dogovora, ali to nije uvijek točno. Primjer. U NY možete pregovarati oko cijene kamere. Cijena je 450, a prodavač kaže ako je kupite odmah, dobivate je za 250. Sada se razina očekivanja mijenja na 250. Kupio na kraju za 350.

Ako imate ovlasti dati neki nivo ustupaka, budite jako pažljivi koliko u jednom koraku. To može biti poruka očajanja, a pomisao druge strane je to nije kraj mogući i dalje. Pažljivo sa početnom ponudom i iskreno.

3. Uvijek povežite ustupak sa nečim zauzvrat. Drugoj strani to kaže da nemate puno prostora, ali također i dobru volju za suradnjom. To unosi novu stvar koja će vam možda donijeti nove informacije vezane za njihovo poziciju. To vas može voditi ka potpuno novom rješenju, koje možda nikad niste primjetili.

Mali ustupci, bez velikih koji povećavaju očekivanja, pokazuju slabost, ponekad je i davanje ponude pokazivanje pozicije. Što možete duže da odgodite, to bolje.

4. Nikad se ne kretati u popuste bez da čujete drugu stranu. Obrazac popuštanja je jako važan. Koristite sve manje i manje brojeve, probajte bez cijelih brojeva ili postotaka, ne radite reciprocitet.

Primjer: Atlantic City, kockanje, Hugh Heffner. Stara gospođa je trebala pregovarati, mislila je 200K, prijateljica joj je rekla 300K, što joj ova nije vjerovala. Odvjetnici su počeli sa 400K i kada se gospođa iznenadila, raspravljavajući se pred njom podigli su na 600K. Očekivanja gospođe su rasla i oni su dizali cijenu na 800K, na 1M što je bila skoro njihova najbolja ponuda. Očekivanja su porasla na 2M, posljednja ponuda je bila 1,5M, ona nije vjerovala, priča je otisla u beznadnu situaciju i kockarnica je podignuta oko njene kuće.

Ako dajete ustupak za ustupkom, koja je poruka? Ako spuštate 2/2/2/2, dostižete kraj ali ste postavili očekivanje. Zato $2\frac{1}{2}$, 2, $1\frac{1}{2}$, 1, $\frac{3}{4}$ daje signal da nije previše ostalo. Svaki sljedeći ustupak činite manjim. Ovo nije uvijek točno, ali principijelno je. Pratite svoje rezultate.

Kupac nudi 44, prodavač kaže 56, Toliko ne mogu ali mogu 3. Uobičajeno je da se kaže dobro i ja 3. Zajedno smo popustili mada za to ne postoji pravilo i imamo 59-49, hajde da podijelimo razliku i sklopimo posao. Zašto je to problem, izgleda pošteno. Ja možda nemam jednu 1000. U mnogim pregovorima se to događa, možda je to ponekad u redu, ali ne prebrzo.

5. Uvijek dajte pojašnjenje vaše pozicije. To daje poruku drugoj strani da uvede nove informacije i da se možda dođe do boljeg dogovora.

6. Ako možete, uvijek pokušajte da druga strana pojasni svoju poziciju, prva popusti ili uopće prva kaže brojke. Možda se iznenadite da je situacija bolja nego što očekujete. Informacije vam dozvoljavaju da promijenite vaš odgovor ili promijenite pregovaračku strategiju.
7. Razmotrite pritisak koji krajnji rok može prouzrokovati. Da li možete smanjiti pritisak promjenom roka. Ili da napravite pritisak na drugu stranu potičući rok.

Najgore je bilo da nema dogovora. Za prodavača je to totalna propast biti u bezizlaznoj situaciji, u ovom slučaju.

8. Generalno je pametno reći „Ne“ još jednom prije dogovora. To uobičajeno čini situaciju malo boljeg dogovora za obje strane.
9. Kada se situacija dogodi, koristite smiren odgovor, nemanje ovlasti, snagu dokumenata ili iznenađenje. To su taktike koje vam mogu dati više pregovaračke snage i šansu da saznate nove informacije.
10. Biti jako pametan u pregovaranju može biti glupo. Biti malo glup može biti jako pametno. Nemojte znati sve. Tražite od druge strane da razumijete. To vas može odvesti do dogovora za koji se niste ni nadali.

Pregovaranje promjena

Pregovaranje uključuje i promjene: cijene rastu, mijenja se obujam posla, zahtijevaju se popusti, smanjenje obujma, promjene dobavljača, promjene u konstrukciji, ljudi se mijenjaju

Recesija = Promjene = Pritisak

Tijekom recesije pregovaranje promjena je još teže. Obje strane su pod pritiskom što predstavlja dodatnu poteškoću.

Koristite dva principa:

Priprema druge strane – nitko ne voli iznenađenja!

Kako se pripremate za pregovaranje oko promjena počnite iznositi Vaš proces razmišljanja drugoj strani i o uvjetima koji čine da su promjene neophodne. Obavještavajte drugu stranu o događanjima na tržištu koji uzrokuju promjene. Priprema će učiniti da druga strana lako prihvati promjene. Oni će razumjeti što se događa i da vi razmatrate više opcija.

Vrijeme prihvaćanja – dozvolite pripremnom vremenu da napravi posao. Razdvojite vrijeme između pripremne poruke koju ste poslali i vremena kada stvarno trebate sjesti i porazgovarati. Ako Vas je druga strana čula o potrebama promjena (promjena cijene, smanjenje obujma posla, otkazivanje projekta) na dan pregovora velika je vjerojatnost protivljenja. Možete izazvati konflikt koji neće ići na ruku ni jednoj strani. Promjene koje predlažete vjerojatno utječu i na druge. Drugoj strani treba vremena za internu pripremu.

Tijekom procesa pregovaranja promjena, koristite svaki razgovor i svaki sastanak kao šansu da istaknete važnost zajedničkih interesa u Vašim odnosima.

Pohvala

Vjerojatno su Vam rekli da se ne hvalite, ali u pripremi ovo može biti važno. Na primjer krećete u proces pripreme. To svakako pomaže u teškim pregovorima. To se radi dokumentiranjem. Uvijek spomenite što dodatno činite drugoj strani, kao što je: dodatna pomoć kada treba, činite i više nego što piše u Ugovoru, izuzetna usluga, dodatna roba i usluga – besplatno, Vaši ljudi im pomažu u projektu. Dokumentirajte ove stvari. Vodite računa o ovim stvarima i koristite ih u pregovaranju. Njihovo priznanje da to radite će Vam dodatno pomoći.

Ako tijekom teških pregovora ne uspijete da druga strana ima na umu Vaše vrijednosti, one nisu važne.

Taktike pregovaranja

Direktan iskaz, suviše direktno, posljednja ponuda. Može se koristiti moć zakonitosti, skenira oznaku na proizvodu i dobiva cijenu. Navedena cijena može spriječiti ljude da pregovaraju.

Navedena cijena za stroj od 12000 EUR, što treba raditi kao kupac?

1. Pitajte pitanja, je li ovo najbolje što mi možete dati? Puno ljudi ne pita. Pitajte negdje gdje mislite da nemate šanse.
2. Kako izazivamo fiksnu cijenu?
 - a. To ne važi u ovom slučaju. Objasnjenje. Zašto ne, zašto ste Vi tako jedinstveni, konkurencija – izvor moći za kupca, količina, prethodna povijest, lokacija / varijacije, budžet, očekivanja, vrijeme, uvjeti, ovlasti
 - b. Ustuknuti, malo emocija
 - c. Idite kod više ovlasti, igra ega
3. Odustanite – dovedite pregovaranje u beznadnu situaciju kao taktika je to drugo, ne ljuto, teško je vratiti se, kako se vrati bez gubitka obraza, donijeti nešto novo, ne ispričavati se za svoj stav, može za emocije. To je sugestija da se pokrenemo.
4. Što pitati? Prije prihvaćanja. Podignite vrijednost, rezervni dijelovi, dodaci, garancije, uvjeti, instalacija, usluga, isporuka, pitajte za 2, 3, 4 i onda se vratite na 2, možete dobiti razliku, pitajte za više nego što vam stvarno treba, garancija za cijenu u budućnosti, garancija najniže cijene

Stalna poboljšanja

Sviđa mi se vaš prijedlog, ali morat ćete to bolje. Ovo je najteže, neki smatraju da nije etično. Ipak treba gledati pozitivno, ne potpuno negativno. Prodavači će uvijek govoriti da su naše interne cijene visoke i to i misle, to nije dobra pozicija.

Zašto, što hoćete reći? Loša je ideja smanjiti cijenu odmah, dogоворити se tog trenutka. Što ja mogu dobiti zauzvrat. Kako protiv stalnih zahtjeva za poboljšanjem:

1. Branite svoju cijenu ili poziciju. Objasni, ovo su razlozi za brojeve. Kupac je iznenađen, prodavač može napraviti malo, zašto, da li ste ozbiljni? Kupčeva očekivanja će ići dolje.
2. Probati, pitajte pitanje o tome koliko. Što mislite pod tim možemo bolje? Da se dobije predodžba. Probajte da ih stavite u poziciju da oni prvi kažu cijenu.
3. Povežite stvari, tražite zauzvrat. Mi smo odlučili dati popuste. Početak 100, popust 98. Razgovarajte o skoro kao novcu, svaki popust, što zauzvrat, ne dajte besplatno, idite u kooperativni mod.

Gоворите iz obje perspektive. Kupac ponekad ne razumije ove popuste. Ne razumiju vrijednost cjeline. Ako ne žele povezivati, to je također informacija, vraćam se na prvu poziciju. Ako kažu ne, ne izgledamo loše, to potiče dijalog.

Taktika grickanja

U situaciji uzmi ili ostavi, on hoće prodati, malo grickanja. Grickanje, uzeti nešto jako malo, ponekad kada je dogovor pao. Ostati u hotelu do 1215. Zahtjev u posljednjoj minuti. Pojedinačno izgleda malo, ponekad se događa jednom, ali generalno nisu OK. Vaša procjena je uvijek najvažnija

Obostrana pobjeda

Vi se morate dogovoriti kako da nadigne cijep od 12c. Potrebno nam je zadovoljstvo, fleksibilnost.

Čekanje može raditi posao, ali tada je problem zadovoljstva. Podjele razlike – obje strane su na gubitku. Bilo koji način da se premosti. Napraviti pitu većom. Konkurentni pogled je kada je pita definirana. Definirati dodanu vrijednost, biti fleksibilan. Promjena u opsegu, dodana vrijednost treba dovesti do dogovora. Biti kooperativan ne znači biti fin. Konkurentski, ostaviti istu pitu. Kooperativan, dodati još nešto.

Prilagođavanje dogovoru. Ako možete odgovoriti na dva pitanja.

1. Koja sredstva ja imam koja možda njima trebaju?
2. Koje potrebe ja imam koje oni mogu ispuniti?

Prije beznadne situacije, traži podudaranja. Idite u osobni pogled da nađete povjerenje. Iako je odlična ponuda, oni će ipak biti malo i u konkurentskom pogledu. Vrijeme prihvaćanja. Druga strana mora shvatiti vašu ideju. Ne gurajte ih da odgovore brzo.

Pojedinačne taktike za ustupke

Ustupci

Škrrost nije negativna, polako davanje nečega, lagano davane ustupaka. Ako date ustupak Rusima, oni ne daju ništa za uzvrat. Zato treba misliti kako se daju ustupci. Istočnjaci kada daju ustupak to povezuju sa ustupkom druge strane. Zapadnjaci misle da je to normalno da dobiju.

1. Recite ne, još jednom
 - Prodavač - Prijedlog je \$100K. Prethodno idem kod šefa da vidim koliko ovlasti imam. Imam ovlast 10%, moram dobiti posao. Ako se kupac ne složi, otpušten sam.
 - Kupac kaže - Ovi momci nisu jeftini, ali su OK. Šef mi je dao cilj 5%, dok je budžet 100K.
 - Prodavač razmišlja - Budžet je problematičan, treba provjeriti brojeve, i na taj način se preopteretimo lošim informacijama. Čini se da posao odlazi, odmah kažemo 90K.

Dogovor je 95K. Obje strane su zadovoljne. Šef, kaži mi kako je bilo – teško? Ne baš ja sam ponudio i oni su prihvatali. Ne znamo kolika je bila granica.

Ne recite da odmah. Ako možete reći samo jednom više ne, dobit ćete više. Na 96, da je to bilo rečeno jednom ili dva puta obje strane bi se osjećale bolje. Uvijek kod pregovora pokušajte reći ne, barem jednom.

Ako kažete ne previše puta, postoji opasnost da druga strana ode, ali to je poslovna procjena. Nije lako reći ne. To otvara dijalog.

2. Ustuknuti, malo emocija, biti iznenađen

Poruka, to nije razumno, brza poruka, mislimo da je ludo. Razumno za kupca da ustukne je kod cijene. To može promijeniti priču i počnu se davati ustupci ili objašnjenja i može se dobiti bolja pogodba

3. Osmišljena reakcija

Kako je neka osoba usporila? Nema komunikacije, odbila je dati direktni odgovor, ne brzo. Odbila je pritisak da da odgovor.

Neki kažu da nema direktnog prijevoda riječi ne na japanski. Diplomatski način. Varijacija ovlasti. Ne gubi se kredibilitet, budite malo jasniji, to nije način kako smo radili ranije, moram pričati sa kolegama. Ponekad, ne razumijem. Ne kažite brzo – ne.

Što radite u pregovaranju?

- 1: postigni najbolji dogovor za sebe
- 2: oni se ne trebaju osjećati prevarenim

Ljudima su vredniji ustupci koje su zaradili. Kada dobivate nešto, važno je da ste to napravili uz napor, ne dobiti ustupak prelako.

“Skoro pa novac”

Psihologija, neki ljudi žele virtualni novac. U Las Vegasu imate žetone, oni nisu gotovina. Lakše se troši. 2M kg, 0,20 cents / kg = 400K, profit prodavača 40K. Vaš cilj 0,19, 380K, smanjuje profit na 38K. Upotreba

riječi, ako je ovo dugoročno, koristite 1 cent umjesto 20K. To je skoro pa novac. Uglavnom se radi o terminima plaćanja, uvjetima, garancijama i slično. Čini se malo, cijena po kg, po jedinici, po čovjek satu.

Oprema za Boeing, 6%. Sada pričaju o ukupnoj cijeni, psihološka vrijednost. Pregovaranje oko kamiona, \$2000 ali i dijelovi.

Davanje ustupaka

U većini pregovora, obje strane se pomaknu sa početnih pozicija. Pametno je ostaviti "prostora" kada činite početnu ponudu.

Pažljivi ustupci

Svaka strana uobičajeno radi neki kompromis čineći neke ustupke da bi se postigao dogovor. Pažljivi ustupci vam mogu pomoći pri ovom procesu do postizanja uzajamno zadovoljavajućeg dogovora. U nastavku su neki savjeti kada činite ustupke.

Nemojte davati besplatne ustupke. Nikad nemojte dati ustupak a da za uzvrat ne dobijete ništa. Ne dajte ustupke besplatno ili bez ozbiljne rasprave. Ustupak koji je lako dobiven ne doprinosi zadovoljstvu druge strane kao kada je stečen kroz ozbiljan razgovor.

Pažljivo sročite ustupak. Ustupci koje se ne sroče kako treba služe daljem raskoraku dvije strane, a ne zbljižavanju. Ustupak može poslužiti za podizanje želja druge strane ako se protumači kao vaša slabost. Ne žurite u davanje ustupaka i ne "pucajte" odmah. Razmislite o potencijalnom utjecaju svakog ustupka koji dajete. Kako je ustupak dat je isto toliko važno kao i sama vrijednost ustupka.

Vodite računa o broju ustupaka bez obzira na njihovu pojedinačnu vrijednost. Ukupan broj je važan u pregovaračkom balansu. Zapisujte sve ustupke koje ste dali.

Ostanite fleksibilni

Fleksibilnost je kao novac na tekućem računu u pregovorima. Svaki ustupak vas treba voditi ka cilju. Ako ispučate sve moguće ustupke, potrošili ste novac i beznadnu situaciju je teško izbjegići. Uvijek razmatrajte ustupak koji za drugu stranu ima veću vrijednost nego što vas stvarno košta.

Napravite put ka uzmicanju

Ne budite vezani za određene ustupke o nekoj konkretnoj stvari. Cijeli dogovor je važniji od pojedinačnih pitanja. Recite da su svi ustupci pokušaj dobre volje i namjera da se napravi cjelokupan zadovoljavajući dogovor (povežite stvari). Neki pregovarači se drže među ustupaka kada ne bi trebalo. Oni se boje da njihov integritet bude doveden u pitanje ako odustanu od ustupaka koje su dali. Ta krutost može biti jako skupa.

Upotreba promišljenog odgovora

Kada pregovarate, naučite se da ne odgovorate brzo. Kada druga strana da zahtjev, ili učini ponudu, bilo da je prihvatljiva ili ne, ne odgovarajte sa brzim "da" ili "ne".

Tišina – imate vremena

Koristite tišinu i vrijeme kao vaše prednosti. Kada druga strana iznese svoj prijedlog, šutite i razmislite malo. Još bolje, uzmite papir zapišite nešto ili napravite neku kalkulaciju koju samo vi možete vidjeti ili zatražite malo vremena da proučite stvar.

Nakon toga, kada odgovarate, bilo da je to "da" ili "ne" ili bilo što drugo, vaš promišljeni odgovor daje težinu vašem odgovoru. Što god da je.

Promišljeni odgovor dodaje vam još kredibiliteta i poštovanja.

Vaše "ne" postaje jako "ne". Imali ste vremena da razmislite o ponudi i sa žaljenjem kažete "ne".

Vaše "da" postaje promišljeno "da". Brzo "da" daje dojam da se i dalje može pritiskati i tražiti još. Kada promišljeno razmotrite ponudu i tada kažete "da" to povećava zadovoljstvo obje strane.

Odgovarajući brzo "da" ili "ne", često sprječava da se dođe do boljeg dogovora za obje strane.

Pregovaranje putem e-maila i telefona

E-mail je česta komponenta današnjih pregovora. To je jednostavan način komunikacije, ali također daje i novu dinamiku pregovaranju. Istraživanja kažu:

- Traju duže nego pregovaranje licem u lice
- Daju manje zadovoljstva nego pregovori licem u lice
- Smatraju se manje fer
- Manje su osobna, teže je uspostaviti odnose
- Manje su diplomatska, i često koriste pojednostavljenia i loše interpretirane poruke
- Vode ka više zastoja, nepovjerenja

Kada pregovarate e-mail-om, mudro je preduhitriti neke od spomenutih mogućih problema. Nedostatak jakog osobnog odnosa sa drugom stranom je veliki problem. To može voditi ka neprijateljstvu i velikom riziku od „slijepih uluica“. Pregovaranje licem u lice daje mogućnost da postavljate pojašnjavajuća pitanja, gradite odnos, promatrivate neverbalne znake, slušate ton govora. E-mail je dobar za prijenos činjenica, ali nije najbolji za promatranje ili izražavanje osjećaja, stavova, emocija ili tona. Teško je razumjeti koliko je jaka pozicija druge strane ili pod kolikim je pritiskom.

Osnovni princip se ne mijenja – pronaći balans između ciljeva dvije strane.

- Pripremite se dobro. Budite sigurni da ste pročitali svu neophodnu konverzaciju. Imajte kod sebe i ako treba i isprintane neophodne e-mail-ove.
- Budite sigurni u svoje ciljeve. Pripremite: moram ostvariti, namjeravam ostvariti, volio bih ostvariti.
- Budite jasni i zahtijevajte pojašnjenja od drugih. Budite precizni i izbjegavajte približno ili oko. Ako niste sigurni što drugi misle, pitajte.
- Budite spremni biti fleksibilni. Ako želite kompromis, budite spremni i vi.
- Sumirajte. Na kraju sumirajte neophodne stvari.

Kada znate što je idealan rezultat koji druga strana želi, dajete:

- Ponudu,
- Cijene i popuste koji su primjereni,
- Rokove kada je primjereno,
- Bilo što što se ne može pregovarati zbog zakonskog razloga.

Svaku od ovih stvari podvucite i stavite pod drugu točku. Neophodno je čuvati cijelu korespondenciju. Ipak nije neophodno stalno slati cijeli niz prethodnih mail-ova. Održavajte smiren i pozitivan ton prepiske. Bez obzira na drugu stranu. Ako ste uzbudjeni, odgovorite kasnije. Ako niste sigurni što je rečeno, upitajte – da li biste mi pojasnili...

- Mjera forme – da li biste mogli da e-mail pokažete direktoru?
- Dobra ideja je da napišete prvu verziju, vratite se nakon sat vremena i pošaljite.
- Ne koristite velika slova.
- Sumirajte i zaključite. Što prije to će biti lakše.

Dobra iskustva vezana za email:

1. Krenite sa "miješanim pregovaranjem". Počnite telefonskim pozivom. Razgovarajte neformalno i koristiti to kao šansu da planirate pregovore. U nastavku, dodajte e-mail-u i s vremenom na vrijeme poziv telefonom ili stvarni sastanak.
2. U e-mail-ovima uključite i neke osobne informacije o sebi, utrošite neko vrijeme da razvijete odnos sa drugom stranom. Ubacite i neke stvari koje nisu direktno povezane sa pregovorima pa ćete tako i vidjeti drugu stranu na bolji način.

3. Utvrdite i neke zajedničke stvari, zajednička udruženja, škole, život u istom gradu i slično. Otkrijte što imate zajedničko. Što više toga, to bolje. To pomaže razvoju povjerenja, potiče iskrenost i gradi odnos.
4. Pokušajte upotrebu nekih oznaka za emocije ;-) za namigivanje, :-) za osmjeh, :-l za sve jedno, ili :-(za tužan. !! može da iskaže bijes, uzbuđenje, radost ili hitnost, budite oprezni.
5. Često sumirajte, navedite popuste koje ste napravili i osigurajte ih – što smo do sada postigli ili postigli smo veliki napredak...
6. Uključite pozitivne signale i povežite ih sa odnosom – fali Vam puno na fleksibilnosti po ovoj točci...

Greške kod e-mail-a

- Niste dovoljno pazili pri kreiranju poruke.
- Poslali ste poruku zbog koje ste zažalili. Odmah se ispričajte preko telefona i krenite ponovo stvarati kooperativnu atmosferu.

Telefon

- Pripremite se.
- Imajte papire kod sebe, zabilješke.
- Osigurajte da vas nitko ne uznemirava.
- Pozitivan govor tijela.
- Imajte nekog sa sobom ako vam to pomaže.
- Pozovite kasnije ako se situacija „zapali“
- Kada je dogovoreno, sumirajte pismeno.

Greške kod telefona

- Ne treba pregovarati po svaku cijenu nekih dana.

Public Speaking Tips: How to Sound Great on Stage

Peter Hopwood

You're gearing up for a pitch with a million things on your mind. You've run through your script word-for-word. You know what you want to say and doing mighty well to balance the nerves before showtime. You've taken on board notes of public speaking tips yet among all this, there's something you've neglected – how to sound great on stage using your voice!

In a world where we're hard-wired to instantly judge people, believe it or not – people determine our level of trust or dominance within the very first 500 milliseconds of hearing your voice.

Your voice really is a vital factor when it comes down to nailing your pitching. It's not just what you say – but how you say it. According to a detailed survey based on media appearances by 100+ top financial communicators, the sound of the speaker's voice has twice the impact as the content itself. So your delivery has to be bang-on if want any kind of success.

So, what's the recipe for success? Here are some public speaking tips I often share with startups to put them in good stead and help them sound great on stage.

Demonstrate authority and confidence

Interestingly, the deeper the pitch of your voice, the more persuasive and confident you sound. Did you know men and women actually prefer female leaders with masculine voices?

We can all alter the sound of our voice but if it doesn't sound natural, you'll be doing more worse than good. Changing the naturally pitch of your voice isn't easy but if you can try to bring it down to as low as naturally possible – you'll be making progress. When we're nervous our voice tends to rise so keeping tabs on your nerves will help.

Emphasize key words

When you're going through your script or notes, spend a bit of time thinking about the important words that need to stand out. Changing the pitch of your voice on these certain words or phrases will get them noticed, and in turn immediately strengthen a key message.

When you speaker has a monotone voice, this tells your listeners you have nothing to emphasize. By shaking things up and changing the pitch of your voice, lets them know you're saying something important.

This ties in with the musicality of your voice. Manipulate changes to create more impact and keep your audience's attention. These don't have to be big – just enough to get people to remember. Try it. Small changes will make the world of difference. As you continue to practice, over time you'll develop of knack of knowing which words to highlight.

Speed up or slow down?

Now, here's something which a lot of people find a challenge – getting the right speed. My golden tip here is simple. Slow down. Then after you've done that once – slow down again.

Although we want to get a more conversational pitch than a script-read theatrical performance, we still need to talk a lot slower than we would face to face with someone. Say words in full. Say complete sentences. Take the time to let your words be absorbed by the audience. Remember to take full breaths between sentences.

Good-sounding pitches often have a mix of pace. During moments of reflection, slow right down to let your audience really digest the information. Occasionally speed up your rate as this nicely builds a perception of momentum and enthusiasm. People notice when you make these changes.

The power of the pause

Out of all the public speaking tips – this one is my favourite. All great speakers know how to use pauses. Pauses throw in colour, expression and above all – give your speech emotion.

I often use a pause when I introduce a new idea which gives my audience time to absorb what I'm saying. Some speakers tend to talk all the time which doesn't help your listeners to make sense and digest your messages. Try to avoid pausing half-way through an idea as each pause is a signal you're moving from one thought to the next.

Another good tip is when click and move onto another slide – stop for a few seconds. This helps your audience to read the information visually without missing the start of your next sentence. As you develop your style and confidence you'll see how effective they are. They really do benefit your delivery.

Match your facial expression and voice

There are many public speaking tips out there but being a good public speaker is fundamentally based on one thing – trust. Your listeners need to trust you through what they see and hear. When you speak, your facial expression needs to communicate the same emotion as what your listeners can hear.

If the tone of your voice conveys something different, the listener can become suspicious and even confused. This inconsistent communication can tarnish your credibility and brings down your impact as a persuasive public speaker.

Try to match both your voice and facial expression to portray the same emotion. Remember – your audience need to trust you.

Final word

Your content may be spot-on but without an interesting and engaging delivery, most people will simply switch-off.

Hopefully you've found these public speaking tips useful to help you on your public speaking path. Keep moving forward and fine-tuning your voice to influence your audience's perception of you as a speaker – and sound great on stage. If you'd like some direct help on your pitch check out my Pitch Review.

Finally, it's over to you. If you've got some great public speaking tips of your own – I'd love to hear them.

Body Language Tips: Strike A Superhero Power Pose

Peter Hopwood

Walking into an important interview, taking on a crowd at a presentation or simply desperate to create a “first good impression” when it matters. We’ve all felt at some stage a touch of nerves and anxiety. In turn, our body language usually gives the game away projecting how we feel. Our emotions get the better of us and directly influence our body language. But ask yourself this: does your body language have an impact on what you’re feeling? What if we could turn things around and empower ourselves through our stance?

Portraying Competence, Confidence, and Strength

Non-verbal communication has forever played a significant role in sending out messages even before we’ve opened our mouths. Adopting a simple pose and using body language to convey certain alpha-characteristics is commonly found in the workplace. It expresses confidence, dominance, strength and authority.

Holding your body in a “high-power” pose for short compact periods of a few minutes can actually have a strong impact. It creates an extra surge of energy and sense of confidence in situations when it’s really needed, according to Harvard Business School professor Amy J.C. Cuddy.

As research continues, there seems to be new benefits to power posing – and it doesn’t just make you look different. Your chemical mind-set begins to alter. Taking on these power stances triggers certain physiological changes, which include an increase in testosterone levels and the decreasing of cortisol levels. Testosterone, the hormone we connect with competitiveness, aggression, confidence, and drive whilst Cortisol is commonly known as “the stress hormone”.

Using our body language to strike a power pose won’t just give an impression of strong performance, it actually enhances performance. Holding a power pose for a mere few minutes (without anyone seeing) has benefited job seekers that perform better in interviews and have a higher rate of success. Curiously, power posing before taking a test has increased results as well as stronger impact during a nerve-racking pitch in front of difficult investors.

A Surge of Power & Increased Confidence

As a trainer and presenter, I’m constantly talking in front of people. Sometimes a small workshop, other times a large conference hall. Yes, even after years of public speaking, I still feel a little nervous before I “kick into action”. Equally, I’ve found that my body language actually helps me perform better and inject that extra surge of power and sense of increased confidence. By dominating my “stage” area, standing up straight and head held high, this somehow not only portrays my confidence to my audience but also to myself.

In this fantastic TED talk below, Professor Amy J.C. Cuddy delightfully explains how we can use power poses on a daily basis and put them into practice before a public speaking engagement, a social or business gathering, or a job interview.

Focus on your body language

"People tend to spend too much energy focusing on the words they're saying—perfectly crafting the content of the message — when in most cases that matters much less than how it's being communicated. People are often more influenced by how they feel about you than by what you're saying. It's not about the content of the message, but how you communicate it," Cuddy says.

Essentially, taking two minutes to 'power-up' will enhance your genuine awesome self and lead to better changes in your life. Repeat this pattern and quite quickly these postures can help you appear as powerful, until, as Cuddy explains, "you actually become" powerful. Fake it 'til you become it!

NOTES

NOTES

NOTES

NOTES



RIJEKA 2020
EUROPEAN
CAPITAL
OF CULTURE



EUROPEAN CAPITAL
OF CULTURE



GRAD RIJEKA



Republika
Hrvatska
Ministarstvo
kulturne
radnje
Croatian
Ministry
of Culture



Classroom

RIJEKA 2020
EUROPEAN
CAPITAL OF
CULTURE



Učionica

RIJEKA 2020
EUROPSKA
PRIJESTOLNICA
KULTURE

Classroo

RIJEKA 2020
EUROPEAN
CAPITAL OF
CULTURE



RIJEKA 2020
EUROPEAN
CAPITAL
OF CULTURE



Republika
Hrvatska
Ministarstvo
kulturne
Republic
of Croatia
Ministry
of Culture