

ВИСОКА ПОСЛОВНО ТЕХНИЧКА ШКОЛА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА - УЖИЦЕ

Предмет: ПОСЛОВНО КОМУНИЦИРАЊЕ



др Радомир Стојановић
2017 година

❖ КОМУНИЦИРАЊЕ (опште)

- појам,
- облици,
- елементи и
- процес комуницирања

❖ ПОСЛОВНО КОМУНИЦИРАЊЕ

- појам,
- облици,
- специфичности међународног пословног комуницирања
- инструменти тржишног комуницирања

❖ ПРЕГОВАРАЊЕ

- врсте преговора и концепти преговарања
- процес преговарања
- преговарачки тимови

❖ КРИЗНО КОМУНИЦИРАЊЕ

- кључни појмови (криза, ризик)
- суштина, фазе и најчешће грешке кризног комуницирања

1.1. ШТА ЈЕ КОМУНИЦИРАЊЕ? (појам)

- **СВАКОДНЕВНА** ЛЈУДСКА АКТИВНОСТ,
- **ОСНОВ** МЕЂУЉУДСКИХ ОДНОСА
(ЗА РАЗУМЕВАЊЕ СА ОКРУЖЕЊЕМ),
- **НЕОПХОДНА НЕЗАМЕНЉИВА** АКТИВНОСТ У
СВИМ СФЕРАМА ЖИВОТА (приватног али и
пословног)

- **СПОРАЗУМЕВАЊЕ НЕКОГА СА НЕКИМ**
- **ПРЕНОШЕЊЕ СВОЈИХ ПОРУКА ДРУГИМА**
- **РАЗУМЕВАЊЕ ТУЂИХ ИДЕЈА / ПОРУКА
(ЕВЕНТУАЛНО: ЊИХОВО ПРИХВАТАЊЕ)**
- **СТАЛНА А НЕ ПОВРЕМЕНА АКТИВНОСТ**

- ПОДРАЗУМЕВА **НАЈМАЊЕ 2 УЧЕСНИКА**

- ДВОСМЕРНОСТ 

- ПРОЦЕС **РАЗМЕНЕ ИНФОРМАЦИЈА** ПРЕКО ДОГОВОРЕНОГ СИСТЕМА ЗНАКОВА

- ДЕЛЕЊЕ ИНФОРМАЦИЈА

ШТА? РАЗМЕНА

ЧЕГА? ИНФОРМАЦИЈА, ИДЕЈА И ОСЕЋАЊА



КАКО? ВЕРБАЛНИМ И НЕВЕРБАЛНИМ ПУТЕМ, ПРИЛАГОЂЕНА КОНКРЕТНОЈ СИТУАЦИЈИ



1.2. ОБЛИЦИ КОМУНИЦИРАЊА

- према намени



приватна

пословна



- према улози језика

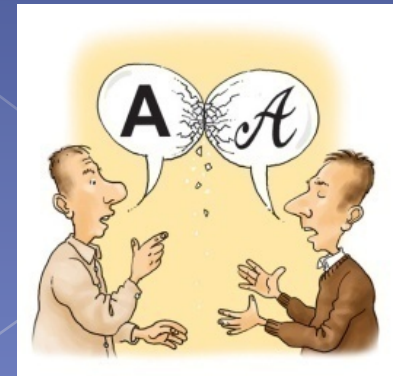
вербална

разговор,

главни код: РЕЧ

каналы: телефон, састанак, ТВ, радио

невербална



невербална – без коришћења речи и писма
(мимика, држање, лични изглед, додир...)

“ у комуникацији је **најважније** да се
чује оно
ШТО НИЈЕ ИЗГОВОРЕНО”



НИЈЕ САМО ВАЖНО **ШТА** ЈЕ
РЕЧЕНО (**садржај** изреченог)
ВЕЋ И
КАКО ЈЕ РЕЧЕНО (**начин**
изреченог (нпр. карактеристике
гласа...))

▪ према чулима

слушно
говорна



визуелна



тактилна (додиром)

комуникац. **укусом и
мирисом** (споредна улога)

ЋУТАЊЕ ????

такође облик комуницирања:

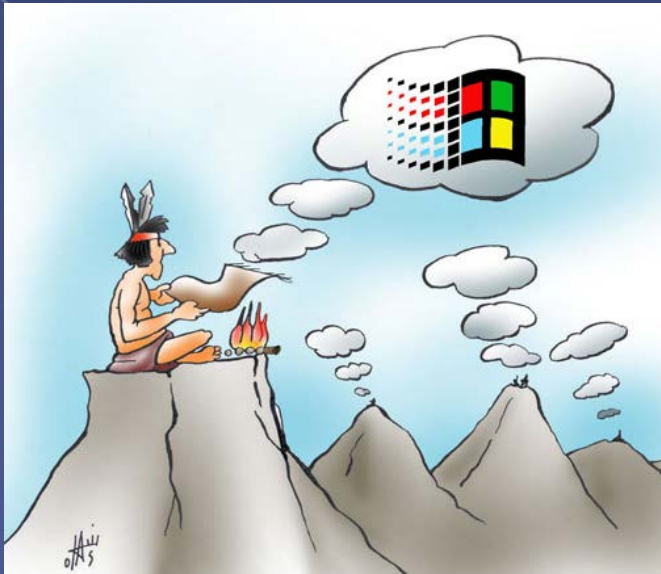
- неслагање са неким или нечим,
- незадовољство,
- размишљање,
- “куповина времена”
- опрез...



ДА БИ СЕ ПОСТИГЛИ ЖЕЉЕНИ
ЦИЉЕВИ И ЕФЕКТИ,
КОМУНИКАЦИЈА МОРА ДА
ПОДРАЗУМЕВА:

- ❖ ОДРЕЂЕНА **ЗНАЊА И ВЕШТИНЕ**
вођења разговора/састанака,
писања и преговарања,
слушања саговорника,
познавања страних језика,
језичких нијанси...

❖ **ДА СЕ ВОДИ ПО**
ОДРЕЂЕНИМ ПРАВИЛИМА
писаним и неписаним
унапред познатим свим учесницима
друштвено прихватљивим...



SOS ● ● ● ■ ■ ■ ■ ■ ● ● ●

1.3. ЕЛЕМЕНТИ КОМУНИЦИРАЊА

- **ПОШИЉАЛАЦ** поруке
- **ПРИМАЛАЦ** поруке
- **МЕДИЈ** средство којим се шаље порука
- **ПОРУКА** оно што пошиљалац жели да саопшти примаоцу поруке

КО?

КОМЕ?

ЧИМЕ?

ШТА?

1.4. ПРОЦЕС КОМУНИЦИРАЊА

- ИЗВОР ПОРУКЕ
- ПОРУКА
- КОДИРАЊЕ
- КАНАЛ
- ПРИМАЛАЦ
- ДЕКОДИРАЊЕ
- СМЕТЊЕ
- ПОВРАТНА РЕАКЦИЈА

❖ ИЗВОР ПОРУКЕ

КО? предузећа, туристичке организације (ТО), туристичке агенције, угоститељи, музеји, локалитети...

ШТА? започиње процес комуникације, жели да саопшти некое нешто-поруку

ЗАШТО?

да покрене примаоца на одређену акцију



❖ ПОРУКА

садржај који се жели да саопшти некоме

- да изазове **пажњу**
- садржи знаке познате обема странама
- да **подстакне** одређену потребу примаоца
- **сугерише** задовољење потреба на друштвено прихватљив начин



- ❖ **шифрирање (кодиррање) поруке**
превођење поруке у одговарајући облик користећи:
 - речи,
 - симболе и
 - невербалне елементе

- ❖ **каналн комуницирања**
медији преко којнх се преносн порука (ТВ, радио, новнне, часопнсн...)

❖ прималац поруке

појединац или група коме је порука намењена

❖ дешифровање

напор примаоца да разуме поруку-њен садржај и суштину



❖ СМЕТЊЕ



**ПРЕПРЕКЕ У ПРОЦЕСУ ПРЕНОШЕЊА
ПОРУКЕ ОД ИЗВОРА ДО ПРИМАОЦА;**

ПОСЛЕДИЦА СМЕТЊИ?

- умањују ефекте поруке,
- промена смисла поруке

ГДЕ НАСТАЈУ СМЕТЊЕ ?

- на страни пошиљаоца порука није довољно јасна, није саопштена на прави начин није саопштена у право време

- на страни примаоца селективна перцепција селективна дисторзија



❖ повратна реакција примаоца

- да ли је порука **уопште дошла** до оних коме је и намењена?
- да ли је изазвала **пажњу** оних коме је намењена?
- ако је и дошла, да ли су примаоци **разумели** поруку?
- ако су је и разумели, како ће и када да **реагују** на поруку?

изостанак реакције?

**то је такође једна врста одговора;
у том случају пошиљаоц мора да утврди
да ли је:**

- порука адекватна?**
- изабран одговарајући медиј?**
- изабрана општимална комбинација
инструмената комуникационог микса?**

1.5. КОМУНИЦИРАЊЕ И КОНЦЕПТ ЈАВНОСТИ

- МАСА

- ПУБЛИКА

- АУДИТОРИЈУМ

- ЈАВНОСТ

- ИНТЕРНА ЈАВНОСТ

МАСА

- основни **полазни елемент** у концепту јавности
- прост **збир појединаца** у времену и простору
- **анонимност** појединаца
- комуницирање са масом је **једносмерно**
тј. маса је **прималац поруке**
- од масе се очекује одређени тип **акције**

ПУБЛИКА

- **део масе** који се карактерише одређеним **НИВООМ ПОВЕЗАНОСТИ**
- спортска, позоришна, музичка, филмска..
- јединке јесу анонимне али...
- могућност да **посредници** (нпр. клубови) утичу и управљају публиком

АУДИТОРИЈУМ

- део публике који је обухваћен одређеним каналом комуницирања
- **потенцијални** може да се досегне
- **стварни** укључен у комуникацију
- **пожељни** онај део публике који је пожељан са становишта извора комуницирања

ЈАВНОСТ

- **скуп реакција из окружења** који се односе на нечију активност, да подрже или критикују конкретну активност
- **има своје мишљење о предузећу**, није битно шта предузеће мисли о себи већ како га јавност доживљава

ИНТЕРНА ЈАВНОСТ

запослени, да се обезбеди хомогенизација интереса запослених

2. ПОСЛОВНО КОМУНИЦИРАЊЕ

**један од најважнијих
фактора успешности
пословног субјекта**

- **добра** комуникација



ПОСЛОВНИ **успех**



- **лоша** комуникација



ПОСЛОВНИ **неуспех**



**универзална активност која ипак
мора да се прилагоди различитим
пословним ситуацијама**

важна за:

**унутрашње
односе у
предузећу,**

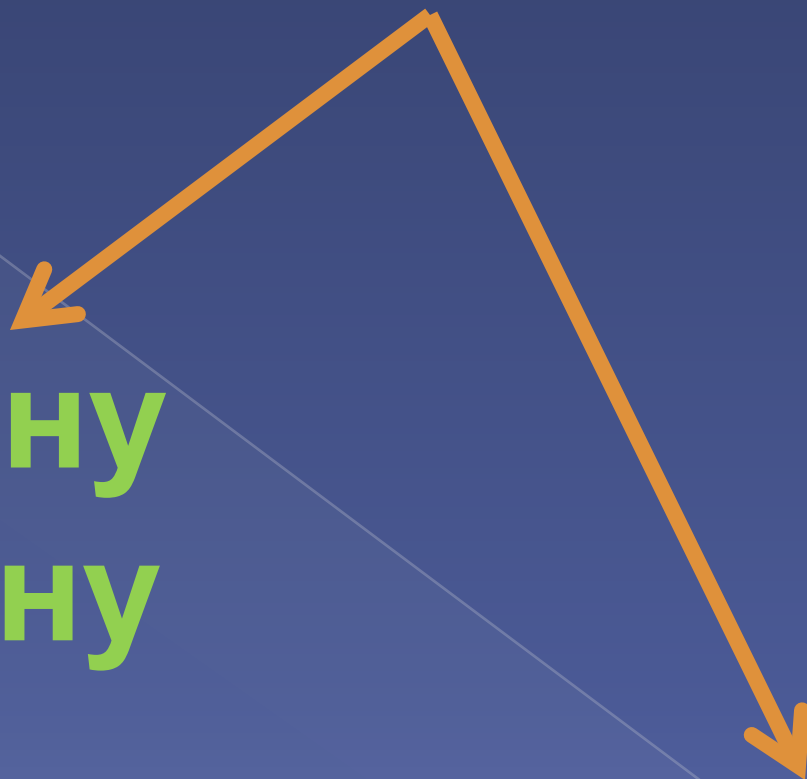
спољни резултат

**пословни успех предузећа,
однос на релацији пред-окружење**

подела пословне комуникације на:

- интерну
- спољну

- формалну
- неформалну



- **формална** комуникација
унапред организован и планиран систем
службеног преноса информација у говор.
и писаном облику, у складу са потребама
и специфичностима самог субјекта.
Ствара је, спроводи и подстиче сам
субјекат, односно његов менаџмент.

- **неформална** комуникација
(добре и лоше стране)

2.1. ИНТЕРНО ПОСЛОВНО КОМУНИЦИРАЊЕ

- комуницирање **унутар организације**
- обухвата **све нивое:**
запослени – запослени



ВИШИ – НИЖИ МЕНАЏМЕНТ
ВЛАСНИК – МЕНАЏМЕНТ
ВЛАСНИК - ЗАПОСЛЕНИ



ЦИЉЕВИ ИНТЕРНОГ КОМУНИЦИРАЊА

- давање / преношење **инструкција** (радних задатака)
- **информисање** запослених
- тражење информација од запослених
- охрабривање / **мотивисање** запослених
- слање **одговора** надређеним
- преношење **предлога** /идеја /
- **елеминисати нетачне**, непроверене или, злонамерне информације (гласине...)

ВРСТЕ ИНТЕРНОГ КОМУНИЦИРАЊА



УСМЕНА

**ПИСАНА/
ШТАМПАНА**

ЕЛЕКТРОНСКА

усмена
састанци,
разговори,
дијалози...



писана/штампана
огласна табла
интерне новине
саопштења



електонска
е пошта
online
интерна ТВ



ПРОБЛЕМИ КОД ИНТЕРНОГ КОМУНИЦИР.

- **медији**: неодговарајући
- **сврха**: нејасна (без довољно детаља)
- **стил обраћања**: нејасан, тежак за разум.
- **реакција**: **закасна**
- **ланац управљања**: **предугачак**
- **број учесника**: пуно их је па се **искриви порука** (“покварени телефони”)
- **статус** пошиљаоца и примаоца: пол, године, струка,
- **удаљеност** примаоца
- **прекид** канала комуникације
- **обим информација**: **претеран / премали**

2.2. ПОСЛОВНА КОРЕСПОДЕНЦИЈА

❖ ПОСЛОВНО ПИСМО



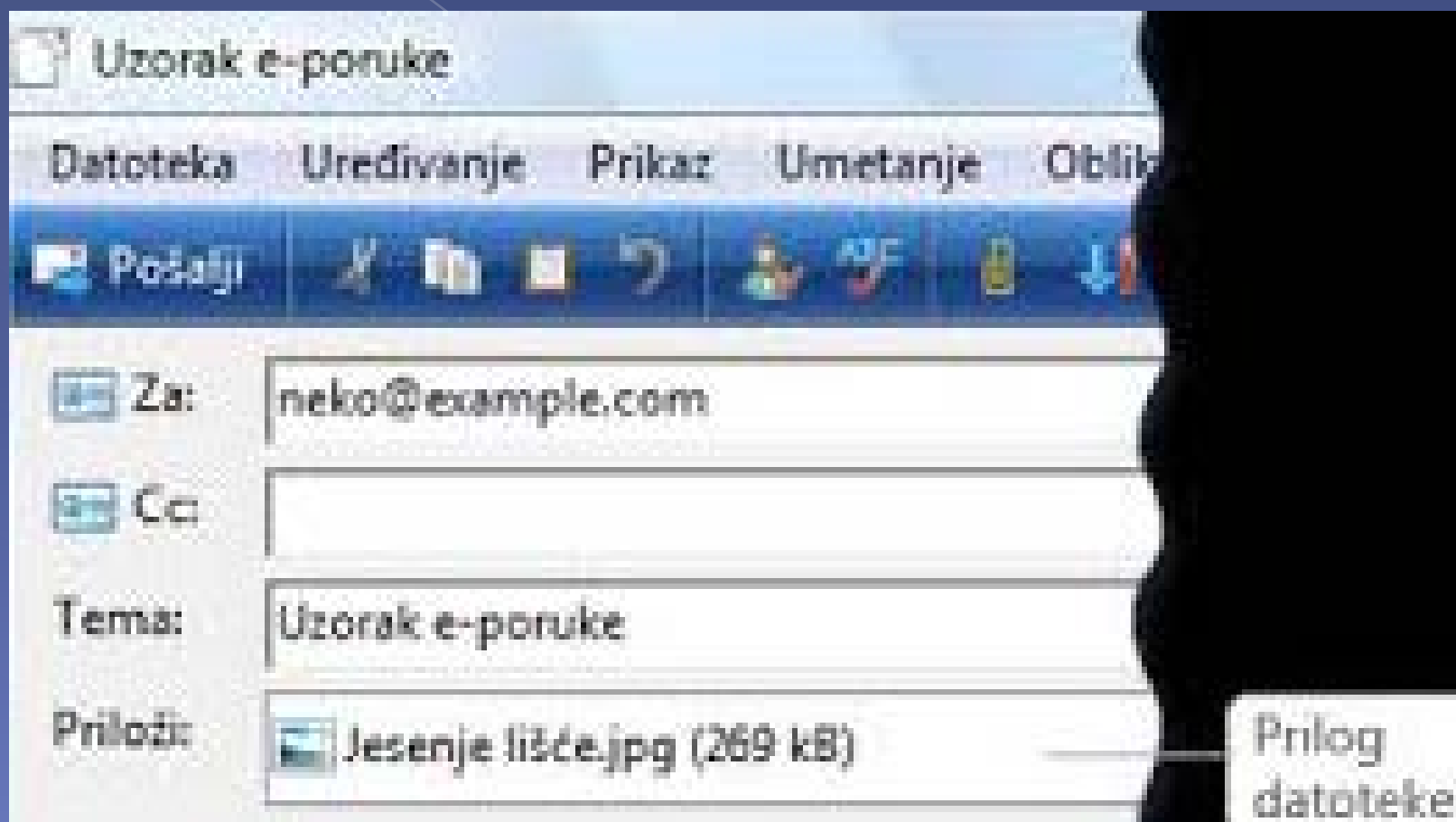
- **кратко**
- **јасно** (“шта је писац хтео да каже”)
- **упућено** конкретној особи
- **конкретан**: захтев, предлог...
- **технички и визуелно** сређено
(граматички и језички исправно)

садржај пословног писма:

- **пошиљалац** - прво, на меморандуму или откуцано
- **прималац** - прецизно, организација, лице, функција
- **место и датум писања** - доњи леви угао
- **ословљавање** - формало, виши или мањи степен присности / званичности
- **текст** - увод, разрада, закључак; конкретни предлози, очекивања...
- **поздрав** – фразе с поштовањем...
- **потпис** – потпис, функција, звање
- **прилог** – нису обавезни

❖ ПОСЛОВНИ Е МЕЈЛ

важе општа начела као и за “класично” пословно писмо, уз уважавање специф. комуникације електронским путем



ВАЖНО!!!!!!!!!!!!!!

пословно писмо- (класично или путем мејла) мора да буде доста **формално**

“званично” тј. да има:

- одговарајућу **форму**
- одговарајућу **садржај**



2.3. ОСТАЛИ НАЧИНИ ПОСЛОВНОГ КОМУНИЦИРАЊА

❖ ДИСЛОЦИРАНИ САГОВОРНИЦИ

- ВИДЕО КОНФЕРЕНЦИЈА



- ПУТЕМ ТЕЛЕФОНА

- ОН ЛАЈН (on line-chat...)

❖ ДИРЕКТНА КОМУНИКАЦ. (лицем у лице)

- ПОСЛОВНИ САСТАНЦИ

ТОК ПОСЛОВНОГ САСТАНКА

- **иницирање** састанка (ко, зашто, исход...)

- **припрема**

ТЕХНИЧКА: место, датум, сатница, позивање...

САДРЖАЈНА: **ТЕМА** састанка

СВРХА састанка

НАЧИН рада

- **отварање састанка**

утврдити кворум,

усвајање дневног реда...

важно: утврдити **КО ВОДИ** састанак

- **уводна реч** (кратко, јасно)

- **дискусија**

размена мишљења, расправа,
изношење понуда, предлога...)

- **завршна реч + доношење одлука**

ШТА да се ради

- **задужења, утврдити носиоце, рокове**

КО, КАКО, КАДА

- **заказати наредни састанак** (по потреби)

2.4. МЕЂУНАРОДНО ПОСЛОВНО КОМУНИЦИРАЊЕ



МУЛТИКУЛТУРАЛИЗАМ

запослени из најмање две различите културе у једној средини (предузећу)

ГЕОГРАФСКА РАШИРЕНОСТ

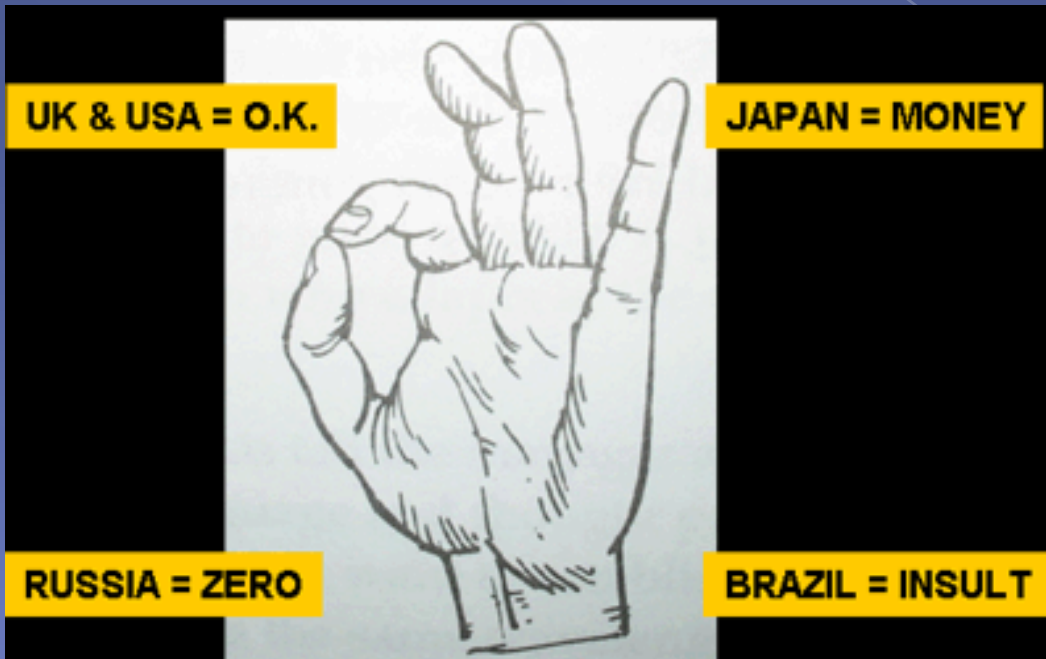
постојање огранка (филијала) матичног предузећа у више различитих земаља



НЕВЕРБАЛНИ АСПЕКТИ МУЛТИКУЛТИРАЛНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ

- телесни покрети

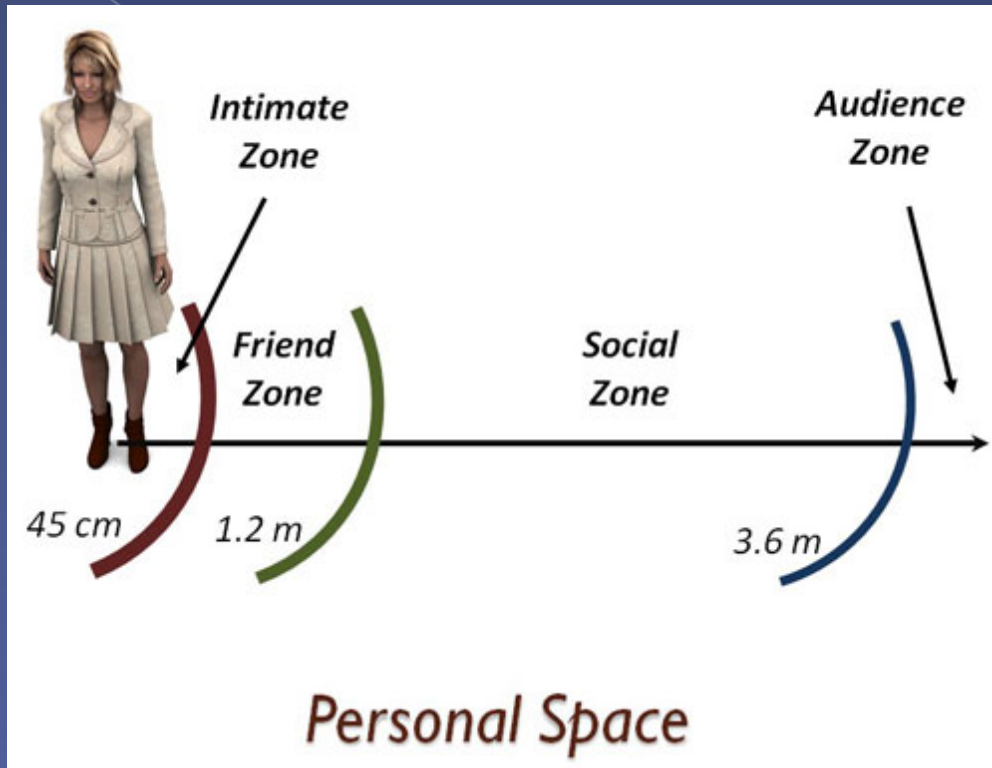
да се потврди, објасни или нагласи
изречено; да се изразе осећања...



- поглед и изрази лица



- Лични простор и територија



- схватање времена (тачност)

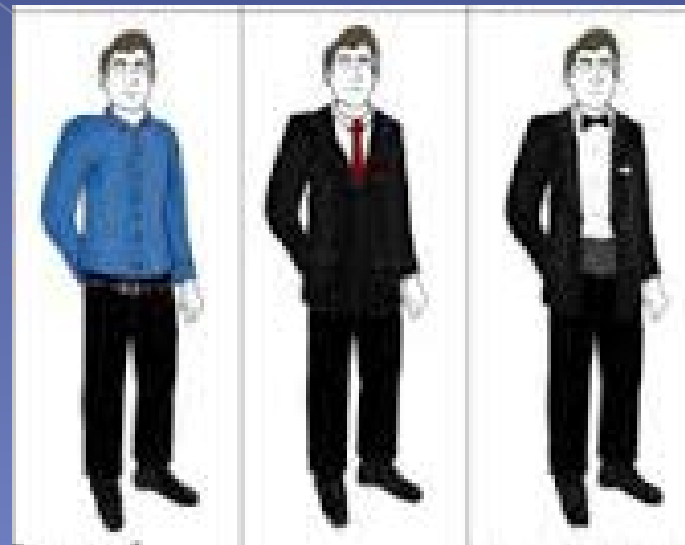


- облачење

формално, опуштено...
уредно / неуредно...



ИЛИ



МОГУЋИ ПРОБЛЕМИ У МЕЂУНАРОДНОЈ КОМУНИКАЦИЈИ

- ❖ **стереотипи, предрасуде** о другој страни
ПОЗИТИВНЕ И
НЕГАТИВНЕ
- ❖ **погрешан и лош превод**
хомоними (речи са истим обликом
али са потпуно различитим значењем,
у другом језику),
буквалан превод...

Irish *mist* – Irishcer *mist*

Nothing *sucks* as a Elecrolux

***Traficante* (марка минер. воде или...)**

Nissan *moco* (*moco* на шпанском значи...)

German *gifthaus* (gift- поклон или отров?)

***embarrass* (енг.) – *embarazar* (шпански)**

Икеин радни сто *"fartfull"* (на енгл. значи...)



- ❖ **особине самог производа** - производ је и његово паковање, дизајн, боја, мирис, укус, текстура, постпродајна подршка, имиџ...
 - волан – на левој или десној страни?
 - Diet Соке или Соца Сола Light ?
 - средство за чишћење – са мирисом чега?
 - паковање – за једнократну употребу или...?

2.5. ИНСТРУМЕНТИ КОМУНИКАЦИОНОГ МИКСА

- привредна пропаганда
- лична продаја
- унапређење продаје
- односи са јавношћу
- публицитет



3 нова инструмента:

- спонзорство
- директни маркетинг
- промоција “од уста до уста”

СРЕДСТВА ЗА ПРЕНОС ПРОПАГАНДНИХ ПОРУКА

а) графичка



б) огласна

ŠTO DRUGI NE MOGU - MI MOŽEMO!

agencija

- OSIGURANJE
- REGISTRACIJA
- BESPLATAN TEHNIČKI PREGLED

KOMPLETNA REGISTRACIJA I PRENOS VLASNIŠTVA NA VIŠE RATA!

Prenos vlasništva i odjava vozila
za celu Srbiju

- uvoz
- špedicija
- carinjenje

Automobili do 3 godine

M. Trebinjca 9 (pored SUP-a) tel: 519-915

в) пројекциона



г) просторно-пластична



д) интерактивна

**VisitSerbia.org**

УЧЕСНИЦИ У МЕДИЈСКОМ ОГЛАШАВАЊУ:

- **оглашивач** (предузеће које се промовише)
- **оглашивачка агенција** (специјализована маркетиншка агенција која оглашивачу пружа стручне услуге)
- **медији** (облици канала комуниц. којима се огласи преносе до циљних сегмената)
- **потрошачи** (постојећи и потенцијални примаоци огласа)
- **држава** (прописи...)

УНАПРЕЂЕЊЕ ПРОДАЈЕ

разноврсна подстицајна средства, већином **краткорочна**, са циљем да се подстакну купци и трговци на **бржу и већу куповину**

ЦИЉ: повећање продаје кроз поновљене куповине и у количинама већих од уобичајених

деловање:

на рационалне мотиве купаца нудећи додатну вредност тј. **додатну КОРИСТ**



More je bliže uz EKO
Kupite 20 ili više litara goriva i dobijate
POKLON VAUČER do 10% popusta* na turistički aranžman
+ 1500-2500rsd goriva na EKO pumpama!
Akcija traje od 01.05. – 31.07.2013.
Za više informacija obratite se osobi na pumpama ili u agenciji Sabra

EKO
www.ekoserbia.com
facebook.com/ekoserbia

SABRA
Travel agency

100% ODGOVOR



Valencia Tourist Card
VLC VALENCIA TOURIST CARD
900 70 18 18

72h
48h
24h

ОДНОСИ С ЈАВНОШЋУ (ОСЈ / ПР)

изградња разумевања и поверења са окружењем, грађење позитивног и исправљање негативног имиџа

планска и стална активност једног субјекта (предузећа, организације, тур. дестинације...) **према онима који су битни за послов. успех тог субјекта** (медији, државни органи, струковна удружења, инвеститори, локална заједница, јавне личности...)

- **конференције** за штампу
- свечана отварања
- позивање **познатих личности** у посету предузећу
- доделе **награда**
- **саопштења** за јавност
- **гостовање** представника предузећа на ТВ, радију
- **јубилеји**, годишњице
- афирмација сопствених кадрова у јавном животу
- специјални догађаји...



ПУБЛИЦИТЕТ

објављивање позитивних али и негатив. информација о предузећу и његовим производима / услугама а да **нису плаћени** (финансирани) **од стране предузећа**

нису под контролом онога о коме се пише

дилема:

да ли је публицитет засебан инструмент или је само део односа са јавношћу?

ЛИЧНА ПРОДАЈА

скуп вештина и техника којима се **у личном контакту** утиче на потрошаче са са циљем да се одлуче на куповину

кроз лични контакт, **продавац се прилагођава специфичним захтевима** конкретног потенцијалног купца

најскупљи вид комуницирања

посебно значајан за оне производе/услуге
где купац тражи савете од продајног особља
нарочито код трајних и скупих производа:

некретнине,
туристички аранжмани,
професионални алати,
козметика,
накит,
намештај,
музички инструменти,
аутомобили,
техника...



- **кључни фактор** личне продаје:

непосредни продавци

(продајно особље у туристичким агенцијама,
и продајним објектима, трговачки путници...)

- од посебне важности је

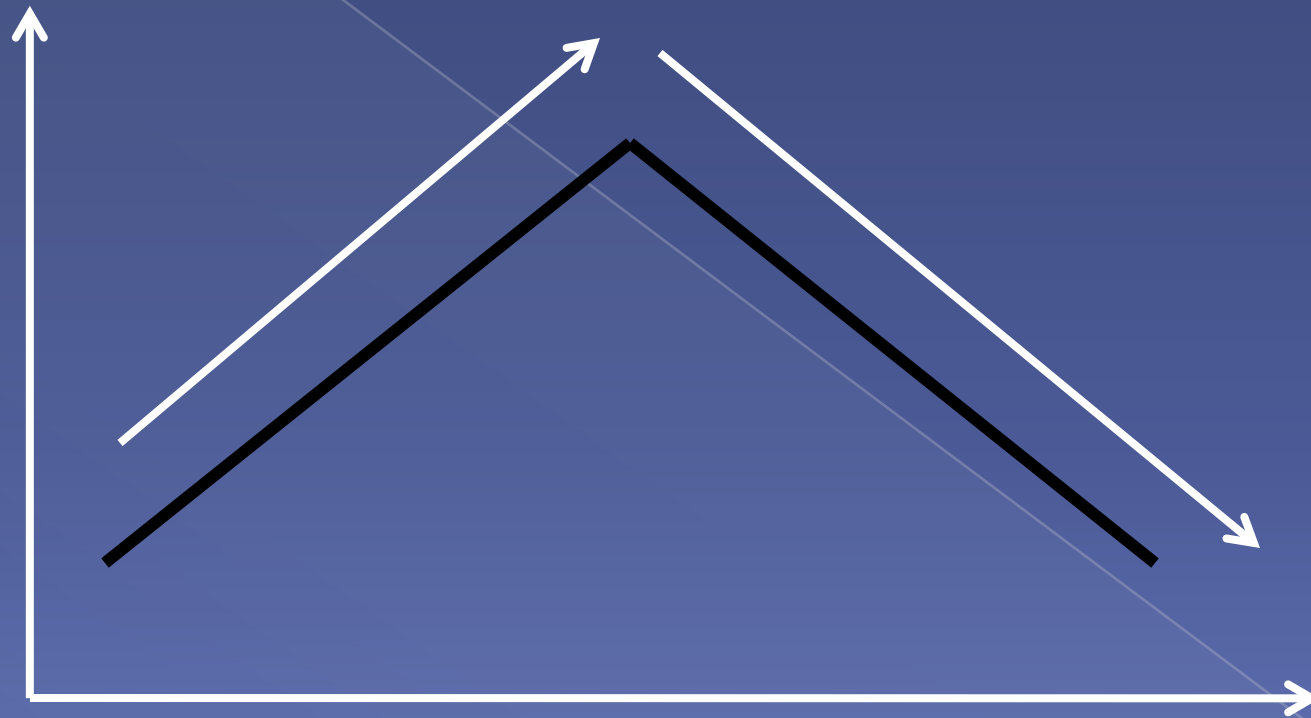
- **стручност** продајног особља и

- **детаљно познавање** онога што се нуди
од стране продајног особља

- **мотивисаност** продавца

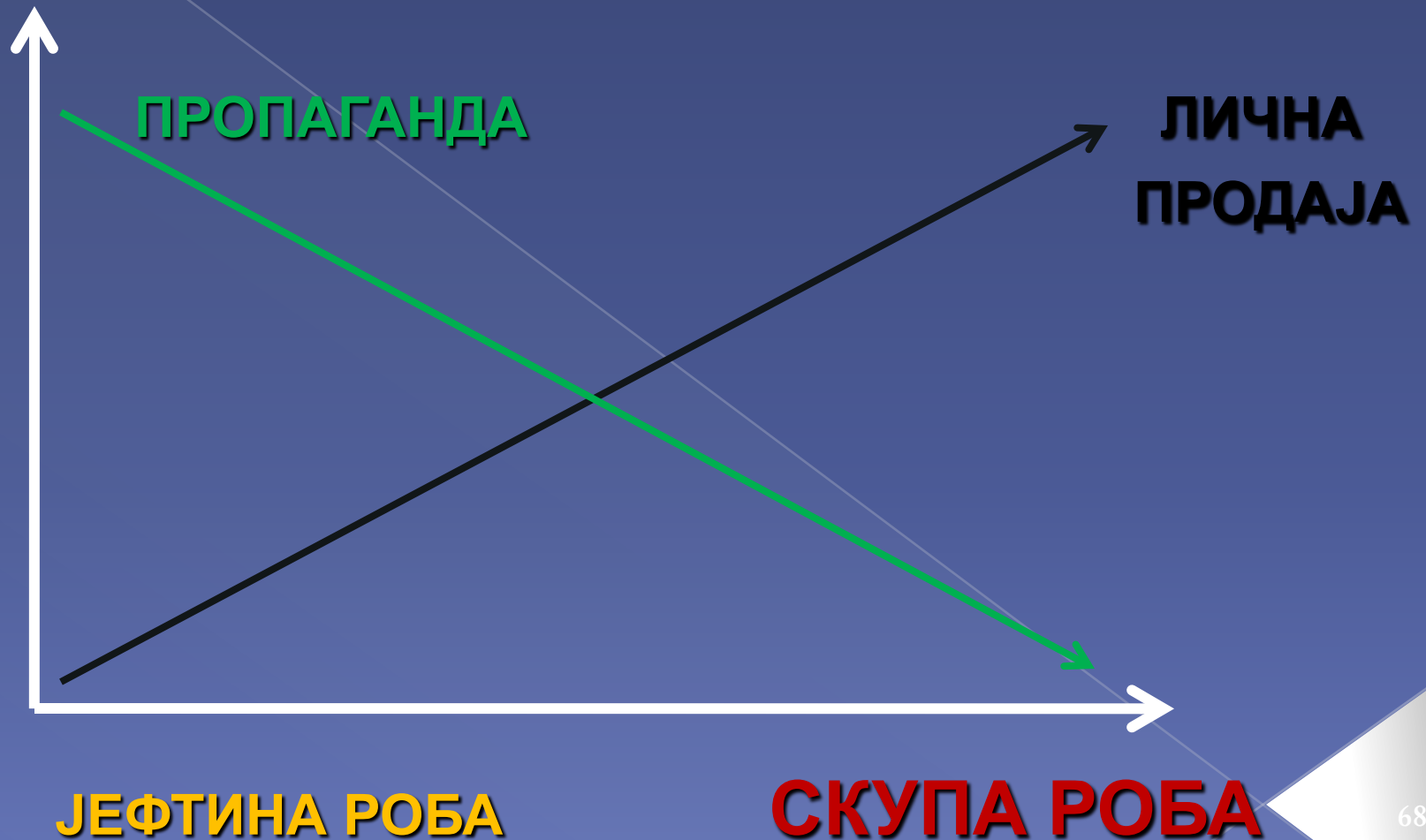
- продавац **препозна и реши проблеме купца**

значај личне продаје у односу на фазу купопродајног процеса



ПРЕДКУП. **КУПОВИНА** **КОРИШЋЕЊЕ**

значај **личне продаје** и **пропаганде** у односу на **цену** производа



СПОНЗОРСТВО

пословни однос између појединца или организације који обезбеђују средства, изворе или услуге и појединца, догађаја или организације који заузврат нуде нека права и удруживање **које може да се искористити као комерцијална предност**

елементи

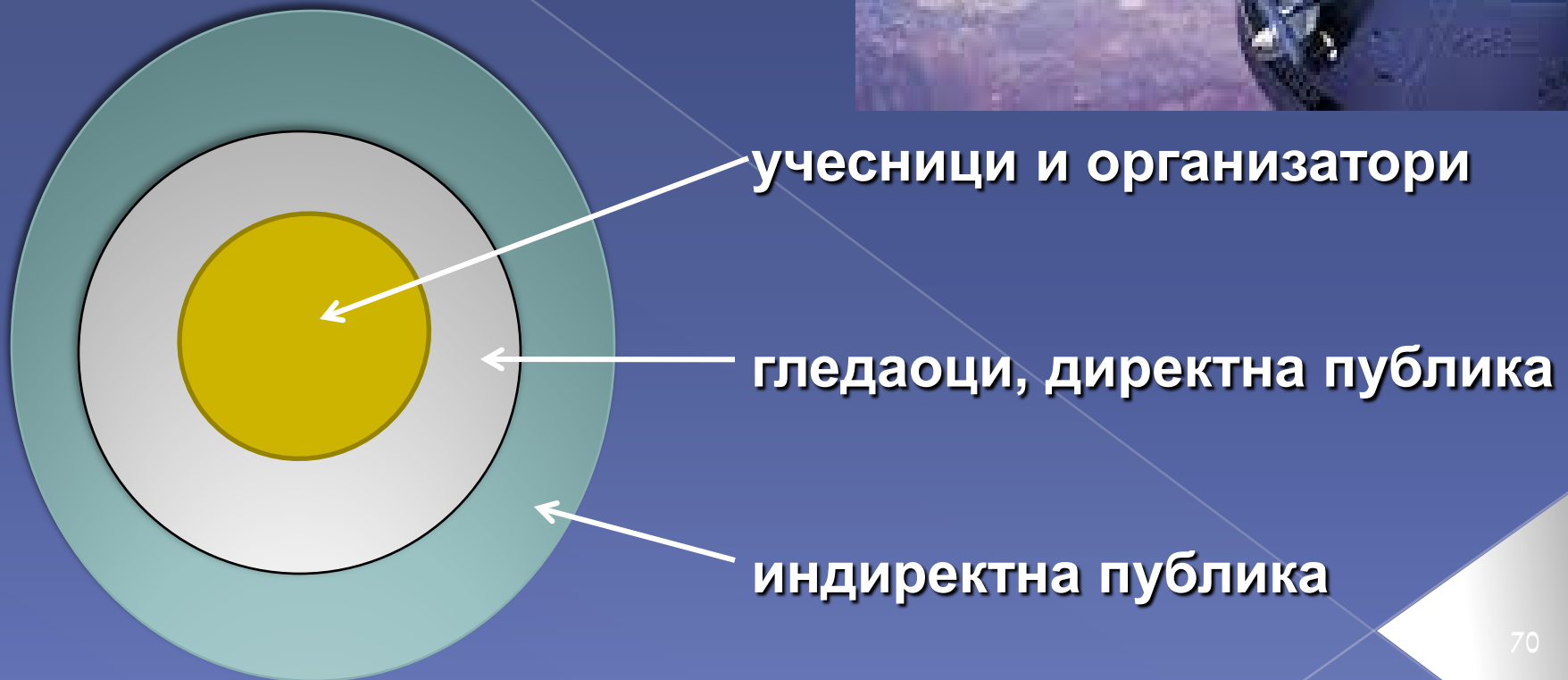
- спонзор као купац
- продавац услуге
- цена
- обим права и начин коришћења



купује се јавност (одређ.
комуникатив. вредност)



публика у спонзорству



важна питања код спонзорства:

- **бирати** шта се и ко се спонзорише
- **држати под контролом** цео процес
- неопходно је **планирање** спонзорства
- **спорт и уметност** су врло захвална област за спонзорство
- **координација** са осталим инструментима промотивног микса

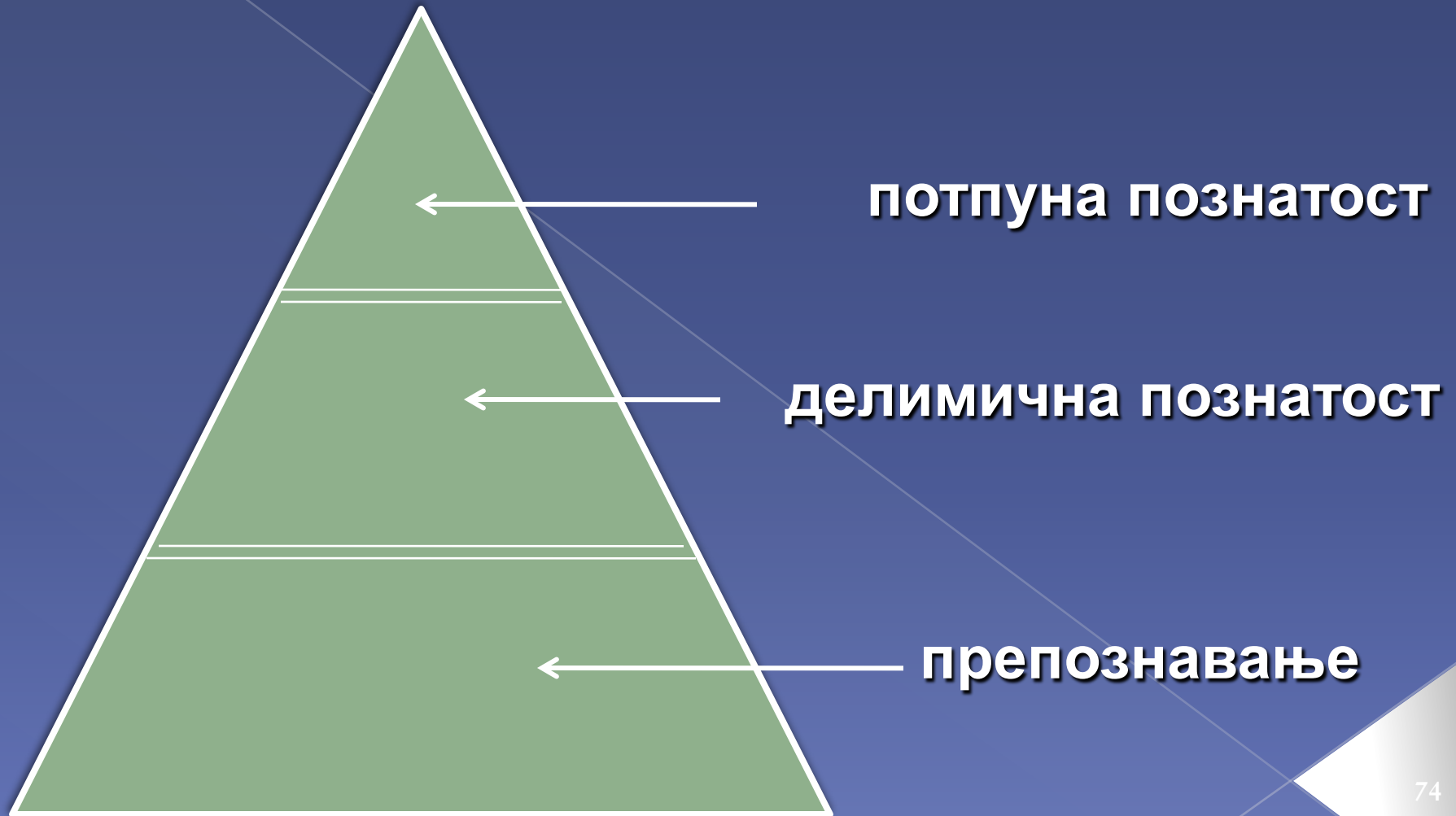
- спонзорство пружа широк дијапазон могућности да покаже своју **друштвену одговорност**
- спонзорством се гради позитиван **корпорацијски имиџ**
- главне **циљне групе** спонзорства:
потрошачи
добављачи
инвеститори



ГЛАВНЕ КАТЕГОРИЈЕ СПОНЗОРИСАЊА:

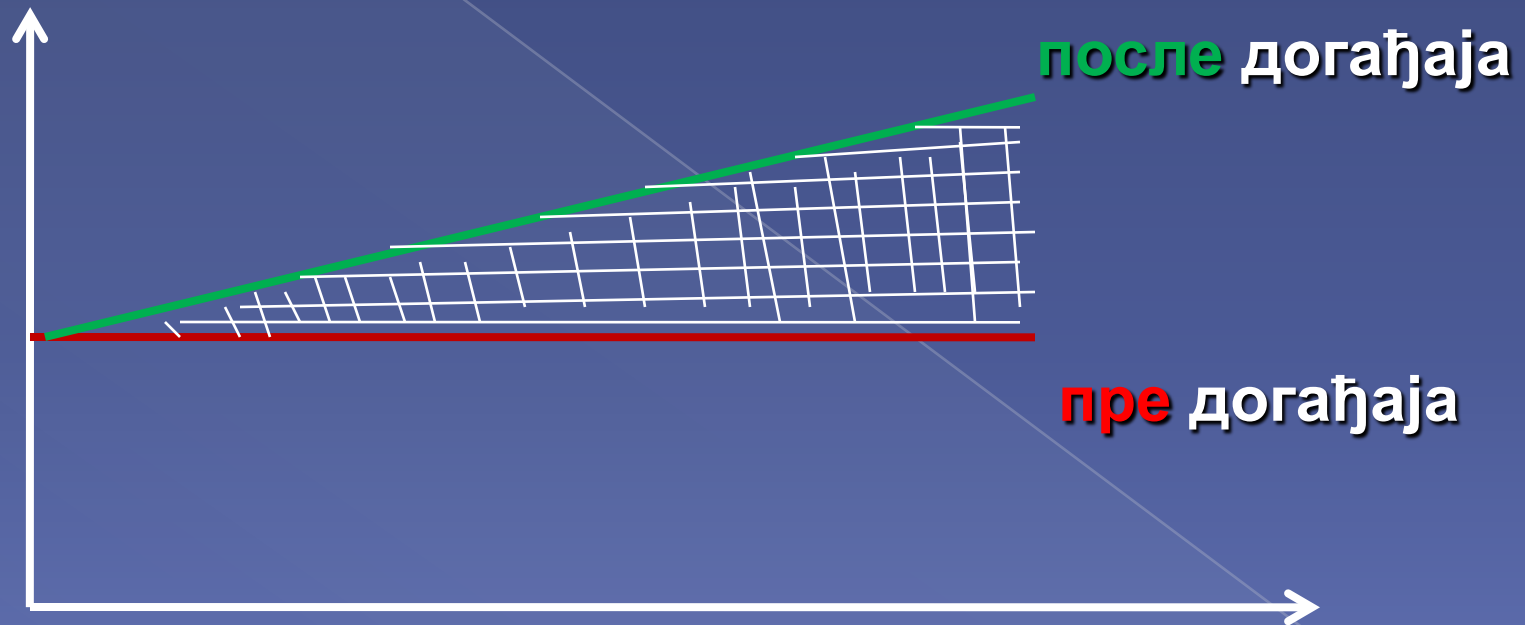
- спонзорисање у **спорту** (појединци, тимови, репрезентације, такмичења)
- спонзорство у **култури**
- **друштвено** спонзорство (наука, образовање, таленти, научна истраживања, штампање стучних и научних публикација...)
- **еколошко** спонзорство
- спонзорисање **ТВ и радија**
(временске прогнозе, тематске емисије...)

2.9.3. индикатори познатости спонзора



одређивање **теоријске користи** за спонзора од познатости (**пре** и **после** спонзорисаног догађаја или активности):

познатост



ДИРЕКТАН МАРКЕТИНГ

производи/услуге се крећу **од**
произвођача **до** корисника **без**
посредних канала продаје

- директна двосмерна комуникација
- “куповина без продавница”

- **предности:**

потпуна персонализација понуде
приватност
мерљивост резултата

- облици

телетекст

Е пошта

телефон

факс и као доминантан облик

директна пошта:

упућена **одабраном** и **именованом** примаоцу

контрола количине

могућа је **променљивост поруке**

омогућује брзо реаговање

врло **флексибилан** медиј

захтева **редовно ажурирање** база података



садржај коверте:

- ПИСМО

заглавље

уводни одељак

предлог

убеђивање читаоца

завршни одељак (упутство о одазиву)

поздрав

потпис

- прилог (није обавезан)

ПРОМОЦИЈА “ОД УСТА ДО УСТА” (WORD OF MOUTH)

жива реч (препорука и/или критика):

- као **најубедљивије** и **најмоћније** средство
- снажније дејство
- ништа **не кошта**
- дуже траје
- прихвата се као истина која се не провера
- може да се мери, усмерава и њиме управља



основа за успешну промоцију “од уста до уста
ИСКЉУЧИВО ДОБРИ И КВАЛИТЕТНИ
ПРОИЗВОДИ/УСЛУГЕ

незадовољни клијент говори о свом лошем
искуству пред 2 до 3 пута више људи него
задовољни клијенти

слушати клијенте како би сазнали шта мисле
о нама и нашим производима/услугама

емпиријска истраживања потврђују важност
препорука (пример: анкета ТОС-а из 2003 г.)

2.6. НЕКА ОД НАЈВАЖНИЈИХ ПРАВИЛА ПОСЛОВНОГ КОМУНИЦИРАЊА

- **поштовати** другу страну и њихове интересе
- имати **разумевања** за супротне ставове друге стране и њихово неприхватање наших предлога, услова...
- **бити дискретан** и поштовати приватност (не износити детаље о пословању, навикама и купаца, току преговора...)



- сачувати **пословну тајну**

- без свађа унутар једног субјекта пред другом страном на састанцима, преговорима



- не “оговарати” (негативно се изражавати) пред другом страном о конкуренцији, купцима...



- не износити непотребне информације како би импресионирали саговорнике

3. ПРЕГОВАРАЊЕ

- тражити **споразум** путем **дијалога**
- **интерактивни** процес комуницир.
- када **желимо нешто** од других или кад други желе нешто од нас



- постојање најмање **2 стране**
- да се **створи нешто ново** што ниједна страна не може сама
- постоји **шанса или проблем**
- стране су **одлучиле** да преговарају
- тражење и давање **уступака** (одустајање од почетних позиција)
- боље преговарати него ићи у **отворен сукоб**
- преговарање је **процес**
- преговора нема кад једна страна не може да каже НЕ

3.1. ВРСТЕ ПРЕГОВОРА

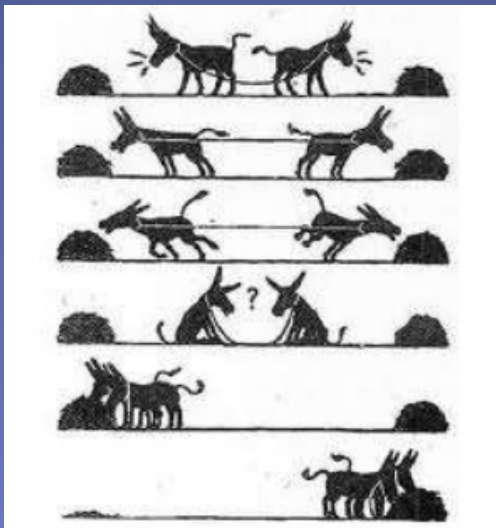
као: нагодба (компромис)
надмоћ
решавање проблема

сараднички да обе стране добију што желе
супарнички добитак једне стране обично
значи губитак друге стране

деструктивни победа по сваку цену (победник
постаје губитник)



ИЛИ



- WIN - WIN

НЕ: мој начин, твој начин

ДА: бољи начин

тражење заједничке користи

ја добијам – ти добијаш



- WIN - LOSE

ја добијам – ти губиш

- LOSE - WIN

ја губим – ти добијаш

- LOSE - LOSE

ја губим – ти губиш

3.2. РАЗЛИКА ИЗМЕЂУ ИНТЕРЕСА И ПОЗИЦИЈА

ПОЗИЦИЈА – оно што **желимо**

ИНТЕРЕС – оно што нам је **потребно**

- опасност да стране преговарају о позицијама односно да се “закопају” у своје почетне позиције
- најбоље је да се преговарачи **фокусирају на интересе**

3.3. ХАРВАРДСКИ МОДЕЛ ПРЕГОВАРАЊА (ПРИНЦИПИЈЕЛНО ПРЕГОВАРАЊЕ)

**ДОЋИ ДО МУДРИХ РЕШЕЊА ЕФИКАСНО
И НА ПРИЈАТЕЉСКИ НАЧИН,**

**ПОСТЕПЕНО УСКЛАЂИВАЊЕ МИШЉЕЊА,
УВАЖАВАЊЕ ИНТЕРЕСА ОБЕ СТРАНЕ**

ЕЛЕМЕНТИ:

- **ЉУДИ** одвојити људе од проблема; љутња и фрустрације као препрека за договор
- **ИНТЕРЕСИ** фокус: интереси а не позиције
- **АЛТЕРНАТИВЕ** унапред осмислити више различитих опција
- **КРИТЕРИЈУМИ** да се резултат базира на објективном стандарду

ФАЗЕ:

- АНАЛИЗА

**ДИЈАГНОЗА СИТУАЦИЈЕ, ПРИКУПЉАЊЕ
ИНФОРМАЦИЈА, ИДЕНТИФИКОВАТИ
ИНТЕРЕСЕ ОБЕ СТРАНЕ, ОПЦИЈЕ**

- ПЛАНИРАЊЕ

**ОБРАДА ИСТИХ ЕЛЕМЕНАТА + НОВЕ ИДЕЈЕ,
ДАЉА РАЗРАДА**

- ДИСКУСИЈА

**ОБРАТИТИ ПАЖЊУ НА РАЗЛИКЕ КОД ПРЕГО-
ВАРАЧА, РАЗУМЕТИ ИНТЕРЕС ДРУГЕ СТРАНЕ**

3. 4. ОСНОВНИ КОНЦЕПТИ ПРЕГОВАРАЊА

ПРЕГОВАРАЧ **МОРА ДА ЗНА:**

- “**докле може да иде**” највиша и најнижа цена?
- постоји ли зона **заједничког интереса**?
- постоји ли **воља за уступке**?
- **ако нема договора**, шта онда?

КОНЦЕПТИ:

❖ БАТНА

(Best Alternative To a Negotiated Agreement)

- дилема: преговарати или не?
- имамо ли алтернативу преговарању?
- **алтернатива**: шта је и каква је?
- “план Б”
- динамична категорија
- некад је најбоље решење прекинути преговоре (НЕ договорити се)

- ❖ **НАЈВИША/НАЈНИЖА ПРИХВАТЉИВА ЦЕНА**
износ изнад/испод кога се преговор прекида,
изузетно је важна добра припрема
- ❖ **ЗОПА - Зона могућег договора**
(**Z**one **o**f **P**ossible **A**greement)
распон цена унутар ког је могућ договор
дилема: да ли да почетна цена буде
реална или нереално висока/ниска?

❖ СТВАРАЊЕ ВРЕДНОСТИ

Парето крива

цена: оно што се плаћа

вредност: оно што се добија

❖ УСТУПЦИ

- без уступака нема преговарања
- **када** (на почетку / крају преговарања)
- **колико** (велики / мали уступак)
- зашта (за битне или небитне ствари)
- избегавати: честе, брзе и велике уступке
- планирати их

3.5. ПРЕГОВАРАЧКИ ПРОЦЕС

❖ ПРИПРЕМА, ПРИПРЕМА, ПРИПРЕМА

- најважни део процеса
- одлично познавати предмет преговарања (робу/услугу која се купује/продаје)
- рангирати интересе по важности
- законски оквири
- избор места преговарања “домаћи терен” или “неутралан” терен)

❖ РАЗМЕНА ИНФОРМАЦИЈА

- активно слушање:

више слушања / мање приче !!!!



- постављати непретећа питања
- показати разумевања за осећања и интересе друге стране
- изражавати позитивна осећања

❖ **УГОВАРАЊЕ**

давање / примање вредности (финансије али и: људи, опрема, објекти, приоритети, пренос ризика, погодности...)

❖ **ЗАКЉУЧИВАЊЕ СПОРАЗУМА/УГОВОРА**

потписивање уговора,
спровести уговорено,
виша сила, транспортне клаузуле...

О ЧЕМУ СЕ СВЕ ПРЕГОВАРА?

(шта све може да буде тема преговора?)

- **количина** роба/услуга која се купује/продаје
- **цена** роба/услуга која се купује/продаје
- **квалитет** роба/услуга која се купује/продаје
- начин **плаћања**
- **рокови** за плаћање
- начин **транспорта**
- место **испоруке**
- **постпродајна** подршка
- начин решавања евентуалних **спорова**

3.6. ПРЕГОВАРАЧКИ ТИМОВИ

група чији чланови имају комплементарне вештине и који су окупљени око **заједничких** циљева, за које су сви (у мањој или већој) мери **одговорни**



ВАЖНО КОД ФОРМИРАЊА ТИМА:

- **ВЕЛИЧИНА ТИМА** (зависиће од предмета и сложености преговарачког процеса)
- **РАЗНОЛИКОСТ** (да сви чланови тима не мисле исто; имати “опозицију” у тиму)
- **ПОТРЕБНЕ ВЕШТИНЕ** (стручност, ОСЈ вештине, психологија...)
- **УЛОГА СВАКОГ ЧЛАНА** (ко шта ради, ауторитет, овлашћења, вођа тима...)

3. 7. НЕКИ АСПЕКТИ ПРЕГОВАРАЧКОГ ПРОЦЕСА

- **ОДЛУЧИВАЊЕ**: појединачно / групно
- преговарање **ВИШЕ ОД ДВЕ СТРАНЕ**
- **ПОСРЕДОВАЊЕ** у преговорима (да се смире страсти, да се покрене са “мртве тачке”, поновно фокусирање на битна питања, смањење губитака, због рокова...
како: медијација, арбитража...

- **ЕЛЕКТРОНСКО** преговарање
- преговарачки **СТИЛ** (општи приступ прегов.
 - надметање (доминирајући стил)
 - компромис
 - сарадња (решавање проблема)
 - прилагођавање (жртвовање својих интер.)
- утицај **ЛИЧНОСТИ** преговарача на ток и успех преговора
- **КОРПОРАТИВНА** култура

- **КУЛТУРНЕ РАЗЛИКЕ** код преговарања

Циљ: уговор или однос?

Став: победа-победа победа-пораз?

Лични стил: званичан или опуштен?

Опхођење: непосредно или посредно?

Осетљивост на **време:** високо или ниско?

Осећајност: висока или ниска?

Облик споразума: општи или посебан?

Изградња договора: одоздо на горе ...

Уређење **тима:** лидер или групна сагласност

Прихватање **ризика:** високо ниско

3.8. МОГУЋЕ ГРЕШКЕ КОД ПРЕГОВАРАЊА

- **Занемаривање проблема друге стране**
- **Фокус само на цену а не и на друге елементе**
- **Предност позицијама уместо интересима**
- **Превише труда да се нађу заједнички интер.**
- **Запостављање БАТНА**
- **Очигледно неповерење или непоштовање друге стране**

3.9. ПРЕГОВАРАЧКЕ СТРАТЕГИЈЕ

**ОПШТИ ПЛАН КОЈИ СЕ КОРИСТИ ДА БИ СЕ
ОСТВАРИЛИ ЦИЉЕВИ ПРЕГОВАРАЊА**

- РЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМА (најбољи резултати)

- БОРБА ЗА ПРЕВЛАСТ (слаби резултати)

- ПОПУШТАЊЕ (ДА за небитна питања)

- НЕЧИЊЕЊЕ (довести другу страну у
временски шкрипац)

3.10. ПРЕПРЕКЕ У ПРЕГОВАРАЧКОМ ПРОЦЕСУ

- ирационална упорност
- искривљена перцепција
- ирационална очекивања
- претерано самопоуздање
- групно размишљање
- неконтролисане емоције
- манипулација
- злоупотреба моћи
- ултиматум
- пат позиција
- несигурност



4. КРИЗНО КОМУНИЦИРАЊЕ



- **КРИЗА** **нежељени**, ванредни, често неочекивани и временски ограничен **процес** са различитим могућностима одвијања.

Захтева моменталне одлуке и противмере како би се утицало на даљи позитиван развој за пословни субјекат и како би се ограничиле негативне последице колико је год то могуће.

(према: UNWTI / MEPP, 2012,5)

РИЗИК могућност да се десе непредвиђени и нежељени догађаји са последицама

КРИЗНА КОМУНИКАЦИЈА процес када је криза већ почела, уз помоћ ког се умањују негативне последице за организацију и интересну страну.

Захтева **моменталне одлуке и противмере** користећи сва расположива средства за комуникацију како би се развој кризе усмерио у позитивном смеру и на њу утицало колико год је могуће.

(Извор: UNWTO / MEPP, 2012, 5)

кризно комуницирање:

- **како** комуницирати у кризној ситуацији
- **део** “кризног менаџмента”

Привредни субјекат, установа...

- да буде **свесна ризика и последица** од природних катастрофа, индустријских хаварија, политичких немира, тероризма
- да се **благовремено припреми**
- да **“парира” кризној ситуацији** првенствено кроз односе с јавношћу

СУШТИНА КРИЗНОГ КОМУНИЦИРАЊА

- брзо,
- ефикасно,
- правовремено,
- одговорно,

информисање релевантних субјеката,

са **циљем:**

да се негативни ефекти кризе

што је могуће више **ублаже**

НАЈЧЕШЋЕ ГРЕШКЕ ТОКОМ КРИЗЕ:

непостојање предходно донетог плана за кризну комуникацију !!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!

затим:

- изостанак реакције
- претерана реакција
- пребацивање одговорности на друге
- недостатак саосећања са жртвама
- недостатак тимског рада
- фаворизовање појединих медија
- пребрзо (брзоплето) доношење судова

ФАЗЕ КРИЗНОГ КОМУНИЦИРАЊА:

- **пре** кризног догађаја (припрема)
- **за време** кризног догађаја (спровођење унапред припремљених процедура у складу са конкретном ситуацијом)
- **после** кризног догађаја (периодична истраживања о ставовима и перцепцији кључних интерес. група)

пример како се треба **благовремено**
припремити за кризно комуницирање:
специјализована брошура Светске
туристичке организације под називом
“Инструменти за комуникацију у условима
кризе у туризму”

