ULOGA PREGOVARANJA U STRATEGIJI NABAVKE USMERENOJ NA STVARANJE VREDNOSTI

Mile Ličina, mr

Jaffa - Crvenka
Beograd, Srbija
mile.licina@jaffa.rs

Alija Jašarević, dr

Soko Nada Štark
Beograd, Srbija
alija.jasarevic@atlanticgrupa.com

UDK: 005.574:658.71

Apstrakt

Nabavka sve više postaje strateška funkcija, koja svoje odluke zasniva na filozofiji i politici stvaranja vrednosti i sniženja ukupnih troškova u lancu snabdevanja. Sa dobavljačima se izgrađuju dugoročni partnerski odnosi. U tom procesu partneri se specijalizuju za obavljanje delatnosti za koje imaju ključne kompetencije i stratešku prednost. Nabavka uključuje dobavljače u projekte razvoja i vrednosne analize proizvoda, u rešavanju logističkih problema kao i u druge strateške zadatke sa ciljem ostvarenja što boljih rezultata. Cilj je da se snize ukupni troškovi u lancu stvaranja vrednosti počevši od subdobavljača, preko dobavljača, preko sopstvenog preduzeća do krajnjih korisnika i da se povećaju koristi krajnjem potrošaču proizvoda, odnosno usluge. U savremenom hiper-konkurentskom okruženju u kome borba za osvajanje tržišnog prostora postaje sve agresivnija i dinamičnija i u kojoj opstaju samo ona preduzeća koja su u poslovni ambijent ugradila visok nivo fleksibilnosti, inovativnosti i konkurentnosti, pregovaranje postaje zaokruženi poslovni proces i jedan od bitnih izvora konkurentne prednosti preduzeća. Strateški značaj i uloga nabavke, učinilo je pregovaranje bitno složenijim, dinamičnijim procesom koji ima direktan uticaj na ostvarenje poslovnog rezultata. Strateški značaj pregovaranja ogleda se i u njegovom svakodnevnom korišćenju prilikom upravljanja i rukovođenja preduzećem, koje sve više zavisi o timskom radu, ali i na osnovu sve naglašenije uloge koju ima u strategijama anorganskog rasta spajanjem, preuzimanjem i strateškim povezivanjem s drugima. Strateški i sistemski pristup procesu pregovaranja nudi priliku za stvaranje nove organizacione sposobnosti gde se uz pomoć različitih tehnika i alata nastoji postići maksimiziranje vrednosti svake od aktivnosti preduzeća. Ulaganjem u efikasan sistem pregovaranja zasnovan na sposobnosti i veštini ljudskog kapitala, mogu se postići ciljevi koji vode stvaranju vrednosti i uvećanju ukupnog poslovnog rezultata.

Ključne reči: pregovaranje, nabavka, lanac snabdevanja, stvaranje vrednosti, konkurentnost, strateški značaj

THE ROLE OF NEGOTIATION IN THE PURCHASING STRATEGY AIMED AT CREATING VALUE

Abstract

Purchasing is increasingly becoming a strategic function, whose decisions are based on the philosophy and policy of value creation and the reduction of total costs in the supply chain. Long-term partnerships are built with suppliers. In the process, partners specialize in performing the activities of their core competences and strategic advantages. The purchasing departments include suppliers in development projects and product value analyses when solving logistics problems and other strategic tasks in order to achieve the best possible results. The goal is to lower the total costs of the value creation chain, starting from the sub-suppliers, through suppliers and their own company, to the end users, and to increase the benefits to the end consumer of goods or services. In today's hyper-competitive environment in which the struggle to win market space is becoming ever more aggressive and more dynamic and in which only those companies that have incorporated in their business environment a high level of flexibility, innovation and competitiveness, negotiation becomes a rounded business process and one of the crucial sources of competitive advantages. The strategic importance of the role of purchasing has made negotiation significantly a more complex and a more dynamic process that has a direct impact on the achievement of business results. The strategic importance of negotiation is reflected in its everyday use in governing and management of a company, which is becoming more dependent on teamwork, but also on the more emphasized role it plays in the inorganic strategies of growth by mergers, acquisitions and strategic alliances with others. Strategic and systemic approach to the negotiation process offers the opportunity for the creation of new organizational capabilities where, by using different techniques and tools, the participants strive to maximize the value of each of the company's activities. By investing in an efficient bargaining system based on the ability and skill of the human capital, it is possible to achieve goals that lead to the creation of value and increase of the overall business results.

Keywords: negotiation, purchasing, supply chain, value creation, competitiveness, strategic importance

JEL codes: M20

UVOD

Danas se uspešnost nabavke ne može više meriti samo na osnovu sniženja cena predmeta nabavke, već prema optimizaciji ukupnih troškova, prema efektima lanca stvaranja vrednosti, prema nivou obezbeđenja konkurentnosti preduzeća na tržištu. Danas je nabavka sve manje funkcija sa taktičkim zadacima vezano za ostvarenje zahteva za nabavku uz niske nabavne cene. Vreme da se postigne niska nabavna cena i povoljni uslovi nabavke što se smatralo jednim doprinosom nabavke uspešnosti poslovanja preduzeća su davno iza nas. Ciljevi koji top menadžment danas postavlja pred nabavku su sve zahtevniji i sa stanovišta redukcije troškova i sa stanovišta stvaranja vrednosti. Dosadašnja istraživanja kao i buduće tendencije i očekivanja pokazuju da će uticaj nabavke na rezultate celokupnog poslovanja preduzeća rasti i da će se važnosti stvaranja vrednosti u nabavci u budućnosti pridavati sve veći značaj. Na osnovu sprovedenih empirijskih istraživanja ukazuje se

da će se pred nabavku u budućnosti kao zadatak mnogo više stavljati doprinos stvaranja vrednosti nego sama redukcija troškova. [19, str. 11] Takođe se ukazuje kako preduzeća sve veći deo troškova alociraju na nabavnu funkciju iz čega proizilazi da nabavna funkcija sve više upravlja i učestvuje u donošenju strateških odluka o investicionim dobrima kao što su mašine, zgrade, oprema. Iz istog istraživanja proizilazi da menadžment nabavke kod najuspešnijih preduzeća donosi konačnu odluku za preko 70% svih troškova (izuzev plata), kao i da su najuspešnija preduzeća takvim pristupom ostvarila 10% uštede u troškovima. Za razliku od takvih preduzeća, kod preduzeća u kojima nabavka kontroliše manje od 40% ukupnih troškova, ušteda u troškovima iznosi samo 1%. [7, str. 8] Najuspešnija svetska preduzeća već odavno uključuju nabavku u diskusije o poslovnim planovima i smatraju kako nabavka može aktivno doprineti poslovnim strategijama drugih poslovnih jedinica. [13, str. 12]

Strateški značaj i uloga nabavke, učinila je da i značaj i uloga pregovaranja postane bitno složenijim, dinamičnijim procesom koji ima direktan uticaj na stvaranje dodatne vrednosti i ukupnog poslovnog rezultata.

POJAM I ZNAČAJ PREGOVARANJA

Pregovaranje (*negotiation*) potiče od dve latinske reči *neg* i *outium*, koje u prevodu znače „nedokolica“ (*neg* znači ne, a *outium* znači dokolica, slobodno vreme). *Negocio* na španskom znači posao. U savremenom značenju poreklo se vezuje za francusku reč *négoce* koje označava poslovanje sa ljudima i predstavlja šire značenje, jer svi odnosi između ljudi bilo poslovni, bilo društveni, spadaju u pregovaranje.

Pregovaranje je kao jedna od najstarijih ljudskih aktivnosti koju i danas upotrebljavamo gotovo svakodnevno postalo opšte prisutno u svim sferama života, a posebno je važno u ekonomskom smislu kako na nivou pojedinca ili preduzeća tako i celih država. U savremeno doba pregovaranje se smatra univerzalnim procesom i kao takvo primenjivo je u mnoštvu različitih životnih stanja.

Lewicki, poznati poznavalac ovoga područja, kaže da „pregovaranje nije samo uobičajeno, nego i presudno za efikasan i zadovoljavajući život. Svi mi trebamo različite stvari-resurse, informacije, saradnju i podršku drugih. I drugi imaju potrebe, ponekad kompatibilne s našima a ponekad i ne. Pregovaranje je proces putem kojeg pokušavamo uveriti druge da nam pomognu u ostvarenju naših potreba, dok istovremeno i mi vodimo računa o njihovim potrebama. Pregovaranje je temeljna veština ne samo za uspešno upravljanje nego i za uspešno življenje“. [15, str. 2]

Iako postoji bezbroj obznanjenih definicija ovog složenog društveno ekonomskog fenomena u ovom radu navesti ćemo samo neke od njih.

„Pregovori su društveni proces interakcije i komunikacije među ljudima sa svrhom postizanja trajnog sporazuma zasnovanog na nekim zajedničkim interesima, a sve kako bi se postigli zajednički ciljevi i izbegli konflikti.“ [24, str. 191]

„Pregovaranje je proces u kojem dve ili više strana zajedno rade da dođu do međusobno prihvatljivog rešenja jednog ili više problema, kao što je komercijalna transakcija, ugovor ili pogodba bilo koje vrste.“ [4, str. 3]

Za renomirane profesore Univerziteta Harvard, *Fisher-a i Ury-a*, pregovaranje je „osnovno sredstvo da dobijemo od drugih ono što želimo; dvosmerna komunikacija koja ima za cilj postizanje sporazuma kad vi i druga strana imate neke zajedničke, a ne suprotne interese“. [8, str. 13]

„Pregovaranje je analitički proces koji ukazuje da su pregovarači međuzavisni i da putem različitih oblika kooperacije i konkurencije mogu uticati na ukupnu vrednost rezultata i na način na koji se ta vrednost raspodeljuje“. [9, str. 314]

Iako postoji više podela na vrste pregovaranja većina autora u domenu poslovnog pregovaranja u zavisnosti od ciljeva, strukture, rezultata pregovaranja, vremena, međusobnog odnosa uključenih strana i potencijalnog konflikta pregovore dele na integrativne (kooperativne) i distributivne (kompetitivne).

Reč „integrativni“ odnosi se na okupljanje ili ujedinjavanje u jedinstvenu celinu, kombinovanje radi stvaranja veće jedinice/vrednosti. Integrativno pregovaranje, kasnije popularno nazvano „win-win“ pristupom, odnosi se na proces diskusije putem koje se dolazi do sporazuma, koji zadovoljava ciljeve obe strane. Učesnici u toku pregovaranja koriste kooperativne taktike da bi ostvarili „win-win“ rezultate. Drugi proces, je distributivno pregovaranje koje obično na konkurentski način deli raspoložive resurse. Nekooperativne ili taktike koje su zasnovane na nadmetanju i takmičenju mogu, i obično dovode, do „win-lose“ ishoda, u kojem jedna strana ostvaruje svoje ciljeve na račun druge strane koja neminovno gubi.

Tabela 1: Karakteristike Win-Lose i Win-Win pregovora

Izvor: prilagođeno prema Monczka R., Handfield R., Giunipero L., Patterson J., „Purchasing & Supply Chain Management“, 5th edition, 2011, str. 500

Karakteristike Win-Lose pregovora (Distributivni pregovori)	Karakteristike Win-Win pregovora (Integrativni pregovori)
Preuzimanje krute pregovaračke pozicije	Uzajamno razumevanje potreba i želja
Nadmetanje oko fiksnog iznosa vrednosti	Fokus na zajedničke a ne na lične interese
Praksa striktno upotrebe sile jedne strane nad drugom	Sprovođenje zajedničkih napora za rešavanje problema i razvoj kreativnih rešenja koja pružaju dodatnu vrednost
Voditi suparnički odnos	Uključiti se u otvorenu razmenu informacija

Osnovnu razliku između ova dva pristupa (tabela 1) ogleda se u nastojanju da se poveća kolač u integrativnom pristupu, za razliku od distributivnog pristupa u kojem se osnovna bitka vodi u smeru povećanja sopstvenog komada postojećeg kolača. Istraživanje stvarnog ponašanja pregovarača pokazalo je da razlike u praksi pregovaranja zavise od kulture iz koje pregovarač potiče. Tako npr. američki pregovarači proces pregovaranja više gledaju u okviru „win-lose“ ili u okviru distribucije; ne bave se puno izgradnjom odnosa ni planiranjem, nego odmah prelaze na davanje ponuda, postizanje i provođenje dogovora. S druge strane, azijski pregovarači veliku količinu vremena ulažu u izgradnju odnosa i sve više skraćuju korake prema kraju procesa pregovaranja. [15, str. 113] Većina pregovora u realnom životu je kombinacija traženja i stvaranja vrednosti. Zato pregovarači moraju da

znaju da svestrano koriste oba strategijska pristupa i da prepoznaju situacije koje zahtevaju više jednog ili drugog pristupa.

PREGOVARANJE KAO POSLOVNI PROCES

Pregovaranje, danas postaje proces kojim ostvarujemo vitalne poslovne i organizacione interese. Lanac dodavanja vrednosti kao sredstvo utvrđivanja načina za stvaranje veće vrednosti za kupce prvi je predložio i predstavio poznati profesor s Harvarda *Michael Porter*. Prema Porteru lanac vrednosti sastoji se od aktivnosti koje stvaraju vrednost unutar preduzeća i doprinose njegovoj konkurentskoj prednosti. Svaka aktivnost vezana je za jedan ili više procesa koja ujedno predstavlja i priliku za unapređenje procesa i pronalaženje dodatnih izvora dodavanja vrednosti za krajnje kupce.

Izlaz jednog procesa predstavlja ulaz u drugi proces, a vrednost izlaza uvek premašuje vrednost ulaza. [22, str. 35-38] Isto tako, Porter tvrdi kako konkurentska sposobnost preduzeća raste ako je ono sposobno da proizvede vrednost svojim kupcima, koja premašuje troškove stvaranja te vrednosti. Uspeh preduzeća ne zavisi samo o tome na koji način jedan sektor ili služba ispunjava svoj deo posla nego i o dobroj koordinaciji i sinhronizaciji aktivnosti različitih delova preduzeća. Da bi preduzeće postiglo i održalo potreban nivo konkurentске prednosti mora podići granice svojih sopstvenih performansi operacija i pozicionirati se u ukupnom lancu dodavanja vrednosti koji obuhvata i sopstvene dobavljače, distributere i kupce stvarajući na taj način celu mrežu dodavanja vrednosti zasnovanu na dugoročnim i međusobno usklađenim strateškim poslovnim odnosima. Upravljanje takvim odnosima s poslovnim partnerima često se označava skraćenicom PRM „*Partner Relationship Management*“. [14, str. 15] Jedan od najvažnijih partnera preduzeća koje je tržišno usmereno su kupci njegovih proizvoda kojima se poklanja posebna pažnja, a pristup upravljanju odnosima s kupcima poznat je kao CRM „*Customer Relationship Management*“. [11, str. 34] Uspešni odnosi s kupcima ili bilo kojom drugom interesnom grupom prvenstveno zavise o sposobnostima i resursima koji se ulažu u taj odnos.

Da bi napravili skok od poželjnog shvatanja pregovaranja do onoga koje prepoznaje pregovaranje kao institucionalizovani proces, nisu nam potrebni radikalni zahvati, već uvođenje novih alata i postupaka koji omogućuju top menadžmentu bolje upravljanje i osiguranje podrške pregovaračima. Ako preduzeće uspe da transformiše svoj pristup pregovaranju od tradicionalnih „*ad hoc*“ aktivnosti u organizacionu sposobnost, biće u stanju da ostvari značajan napredak i rezultate u svom poslovanju. Još veći doprinosi ostvaruju se na osnovu brojnih i svakodnevnih pregovaranja koja se odvijaju na različitim nivoima u celom preduzeću.

STVARANJE VREDNOSTI

Vezano za naš predmet proučavanja uticaja pregovaranja na stvaranje vrednosti u ukupnom lancu vrednosti, potrebno je istaći da je upotreba saradničkog pristupa i taktika uspešnija u ostvarenju obostrano zadovoljavajućih ciljeva. „Svrha pregovaranja je stvaranje vrednosti – odnosno iznalaženje rešenja kojima sve uključene strane mogu ostvariti svoje ciljeve, bilo stvaranjem veće količine resursa bilo pronalaženjem načina da se postojeći resursi podele ili da se uskladi njihova upotreba“. [15, str. 15]

Proces integrativnog pregovaranja ima četiri glavna koraka: utvrđivanje i definisanje problema, razumevanje problema, otkrivanje interesa i potreba, smišljanje mogućih rešenja problema, procena rešenja i odabir jednog od njih. Prva tri koraka integrativnog pregovaranja važna su za stvaranje vrednosti. Da bi pregovarači zajedno stvarali vrednost, oni moraju razumeti problem, prepoznati interese i potrebe obeju strana, te stvoriti više različitih mogućih rešenja. Četvrti korak procesa integrativnog pregovaranja, procena mogućih rešenja i odabir jednog od njih, odnosi se na traženje vrednosti. Traženje vrednosti koje je u osnovi kompetitivnog karaktera zahteva mnoge veštine distributivnog pogađanja.

Na osnovu *prikaza 1* gde je prikazan odnos između stvaranja i traženja vrednosti važno je naglasiti da je dobro da procesi stvaranja vrednosti prethode procesu traženja vrednosti (1) procesi stvaranja vrednosti efikasni su kada se sprovede saradnički bez razmišljanja o tome „ko što dobija“ i (2) traženje vrednosti uključuje proces distributivnog ponašanja kojeg treba pažljivo uvesti u integrativno pregovaranje jer inače može naštetiti odnosima i ugroziti napredak pregovora. [15, str. 76]

Cilj stvaranja vrednosti je da se linija traženja vrednosti pomakne prema gornjoj desnoj strani *prikaza 1*. Kada se linija pomakne naviše, što može, zove se linija Paretove efikasnosti, a na njoj se nalazi tačka u kojoj „nijednom pojedincu ne može biti bolje, a da drugome ne bude lošije.“ [21, str. 23] Integrativno pregovaranje možemo smatrati i procesom Paretovog efikasnog rešenja.

Prikaz 1. Stvaranje i traženje vrednosti i linija Paretove efikasnosti

Prilagođeno prema: Lewicki, R., Sunders, D.M., Barry B. (2006), str. 75

Vrednost za kupca

Tendencija pregovarača da svet vide kompetitivnijim i distributivnijim nego što stvarno jest i da premalo koriste integrativne procese koji stvaraju vrednost, znači da se mnoga pregovaranja završe ishodima koji nisu optimalni. Uspešna koordinacija

međuzavisnosti u osnovi može dovesti do sinergije, koja označava „celinu koja je veća od zbira njenih delova.“ [15, str. 16]

Različiti modeli pregovaranja mogu se uklopiti u opštu strukturu od tri faze ili stepena: početnu (ili uvodnu) fazu, srednju fazu (ili fazu rešavanja problema), završnu fazu (ili rasplet). Te faze odnose se na uspešne pregovore, neuspešni pregovori ne prate takav uredan redosled faza, nego se beskrajno zadržavaju u srednjoj fazi ili kruže unutar ili između početne i srednje faze. [12, str. 92]

Po mišljenju mnogih teoretičara i praktičara, najvažnija faza svakoga pregovaračkog procesa je priprema i planiranje pregovora . Ogroman procenat od 70 do 90% uspeha u pregovaranju obično se pripisuje ovoj fazi. Osnovni zadatak ove faze je da utvrditi i proučiti raspoložive izvore informacija i na osnovu njih ustanovi i sprovede sopstvene potrebe, želje i mogućnosti kao i da što ih je moguće bolje proceni i za poslovnog partnera s kojim pregovaramo.

U dobrom sagledavanju potreba jedne i druge strane u ovoj fazi leži sposobnost da se pronađu „win-win“ rešenja, tj. ona rešenja koja će maksimalno zadovoljiti i jednu i drugu stranu i to bez obzira što se u pregovore ušlo upravo zbog postojanja nesuglasica ili konfliktnih interesa. Različitost stvarnih potreba i gledišta vezano uz prioritete njihova zadovoljenja upravo je to što omogućuje „win-win“ ishode i u najtežim okolnostima, ukoliko se obje strane istinski oko njih potrudu.

Dobra prethodna priprema uz poznavanje minimalnih ciljeva koje pregovorima želimo postići i zone mogućeg dogovora *ZOPA* (eng. *Zone of Possible Agreement*), raspon cena unutar kojeg će pregovaračke strane doći do dogovora [4, str. 163], odnosno svest o najboljoj alternativni rezultatu pregovaranja ili eng. *BATNA* (eng. *Best Alternative To a Negotiated Agreement*) [28, str. 380], pomoći će nam da proces pregovaranja završimo na najbolji mogući način sa „win-win“ ishodom.

Postojanje zone mogućeg dogovora i faktor vreme su ključni za uspeh pregovora. Pregovori se u stvari vode unutar ove zone, jer bilo šta što bi predložila jedna od pregovaračkih strana izvan ovog raspona odmah bi bilo odbijeno. Kad je najviša prihvatljiva cena za kupca viša od najniže cene koju je prodavac spreman da prihvati, govorimo o pozitivnom rasponu pregovaranja, a kad je slučaj obrnut, tj. kad prodavac traži više nego je kupac spreman da plati, to je negativni raspon pregovaranja. [15, str. 75]

Po mišljenju autora ovoga teksta jedan od čestih vidova jačanja sistema pregovaranja kao strateškog poslovnog procesa i saradnje unutar preduzeća je formiranje multifunkcionalnih timova, (virtuelnih timova nabavke). Multifunkcionalni timovi u najvećoj se meri odnose na saradnju nabavke sa sledećim funkcijama preduzeća: proizvodnjom, informatikom, logistikom, razvojem proizvoda i usluga, sektorom za pravne poslove. Preduzeća lideri češće i intenzivnije podstiču saradnju nabavke s ostalim funkcijama preduzeća, nego što to čine preduzeća sledbenici.

Na osnovu empirijskih istraživanja može se uočiti kako najbolja preduzeća na svetu (industrijski lideri) u znatno većoj meri podstiču rad multifunkcionalnih timova, u svrhu donošenja poslovnih odluka i sprovođenja nabavnih procesa, u odnosu na preduzeća sledbenike. Svi industrijski lideri uključuju multifunkcionalne timove u donošenje odluka, dok kod sledbenika to čini njih 62% . S druge strane, 88% lidera

uključuje multifunkcionalne timove u sprovođenje procesa nabavke, dok to čini tek 59% sledbenika. [13, str. 13]

Saradnja i izgradnja odnosa s neposrednim poslovnim partnerima u lancu snabdevanja također postaje jedan od ključnih poslovnih resursa. U nabavci se ovo naročito odnosi na odnose s dobavljačima. Neki autori zagovaraju model prakse multifunkcionalnih timova za upravljanje kategorijama nabavke kojeg čine interni i eksterni učesnici lanca.

Najznačajniji preduslov ovakvog pristupa poslovanju je otvorenost i poverenje između dobavljača i menadžmenta nabavke. Znanje u ovakvom okruženju deli se između poslovnih partnera kako bi se zajednički stvorila veća vrednost za krajnjeg potrošača. Odnosi se izgrađuju na temelju više vrsta aktivnosti kao što su: formulisanje zajedničkih ciljeva unutar preduzeća i s poslovnim partnerima, pružanjem uvida u troškove kategorija od zajedničkog interesa, podelom podataka s tržišta nabavke, ranim uključivanjem dobavljača u razvoj novih procesa, proizvoda i usluga itd. [2, str. 76] U rezultatima istraživanja *A.T. Kearney*-a može se uočiti kako poslovne prakse podrazumevaju i jaču eksternu saradnju s dobavljačima jer preduzeća lideri prepoznaju i ostvaruju koristi, koje se temelje na doprinosu dobavljača inovaciji svojih proizvoda i usluga i brzini razvoja i lansiranja novih proizvoda na tržište. U poređenju sa preduzećima sledbenicima, lideri ove koristi ostvaruju u značajnijoj meri (razlika u implementaciji je više od 30% u korist lidera). [13, str. 18]

I bez opsežno sprovedene empirijske analize, ali uz dovoljno poznavanje dešavanja na tržištu Srbije i regionalnim tržištima prehrambenih artikala autori ovoga rada mogu konstatovati da je aktuelnost sistema pregovaranja kao strateškog poslovnog procesa jako slaba i da se nalazi u početnoj fazi, a da samo postoje obrisi u primeni nekih njenih parcijalnih segmenata i to kod određenih po pravilu velikih privrednih subjekata. Gotovo smo sasvim sigurni da se navedeni stav može potvrditi i u nekom regionalnom istaživanju privrede regiona i da se njeni učesnici u svakom lancu snabdevanja nalaze u „tradicionalnoj“, početnoj fazi shvatanja procesa strateškog pregovaranja. Određeni oblik saradnje u lancu snabdevanja na regionalnom tržištu po pravilu se javlja samo u izuzetnim slučajevima i to kao neki parcijalni oblik (između maksimalno dva učesnika npr. kupca i dobavljača).

Liberalizacija trgovine i dolasci trgovačkih lanaca i velikih multinacionalnih kompanija nameću bitno drukčiji način poslovanja s dobavljačima često puta na osnovu vrlo striktnog i detaljno propisanog načina postupanja u postupcima nabavke uključujući i sofisticirane metode i taktike pregovaranja. U skladu sa percepcijom učesnika na drugoj strani ponekad se koriste i izrazito manipulativni pristupi i prljave tehnike koje se temelje na odnosu snaga moći koja je retko na strani domaćih proizvođača i ponuđača.

S, obzirom na složenost i potrebe savremenog konkurentskog poslovanja u nekim aspektima postojeća pregovaračka poslovna praksa kao i sistemi za i njenu podršku su neodgovarajući. Ipak, raduje činjenica da opšti pristup izgradnji sistema pregovaranja kao strateškog poslovnog procesa menja i nailazi na sve veću podršku kako u naučnoj i stručnoj literaturi tako i u privrednoj praksi.

ZAKLJUČAK I PREPORUKE

U uslovima internacionalizacije i globalizacije tržišta i vremenu krize kada je porast prodaje limitiran i ne može biti garantovan, nije moguće jednostavno povećati volumen prodaje i/ili visinu cene i ostvariti povećanu dobit, strateški pristup funkciji nabavke može biti ključ za nastavak unapređenja i poboljšanja vitalnih performansi preduzeća orijentacijom na povoljne izvore na globalnom tržištu, boljom saradnjom nabavke sa ostalim funkcijama i strateškim aktivnostima nabavke. Moćne kompanije menjaju svoju strategiju poslovanja i stavljaju akcenat na rast profita kroz smanjenje troškova, a ne preko povećanja cena roba i usluga. Nabavka peuzima odlučujuću ulogu u poslovanju i postaje centar kreiranja strateške prednosti preduzeća.

Preduzeća mogu poboljšati svoju konkurentnost, pa čak i postići konkurentsku prednost, ulaganjem sopstvenih resursa i sposobnosti u izgradnju i održavanje specifičnih dugoročnih odnosa sa strateškim poslovnim partnerima i to naročito kupcima i dobavljačima, ali i posrednicima i zaposlenim. Stupanjem u taj odnos preduzeće je suočeno s potrebom pregovaranja o interesima, koji mogu biti različiti, a neretko i suprotstavljeni. Specifičnost i dugoročnost odnosa preduzeća i njegovih partnera zavisi, o sposobnosti pregovaranja predstavnika preduzeća s njegovim partnerima i u tom procesu pronalaženja obostrano korisnih rešenja. Saradnja i izgradnja odnosa s neposrednim poslovnim partnerima u lancu snabdevanja također postaje jedan od ključnih poslovnih resursa. U nabavci se ovo naročito odnosi na odnose s dobavljačima. Znanje u ovakvom okruženju deli se između poslovnih partnera kako bi se zajednički stvorila veća vrednost za krajnjeg potrošača. U savremenim uslovima dinamično se menjaju strukture i tokovi poslovanja, sužava se vertikalna integracija, a na značaju dobija orijentacija na ključne poslove. Sve više dolazi do procesnog povezivanja preduzeća i stvaranja virtuelnih struktura, model prakse multifunkcionalnih timova za upravljanje kategorijama nabavke kojeg čine interni i eksterni učesnici lanca, ali istodobno i do stvaranja oligopolističkih tržišta. Na značaju dobija planiranje, kooperacija i sve ostalo što unapređuje i pospešuje doprinos optimizacije lanca stvaranja vrednosti. Najznačajniji preduslov ovakvog pristupa poslovanju je otvorenost i poverenje između dobavljača i menadžmenta nabavke.

Može se zaključiti da je pregovaranje poslovna sposobnost koja uticajem na kvalitet odnosa preduzeća s njegovim partnerima značajno utiče na rezultate njegova poslovanja i kao takva predstavlja izvor stvaranja vrednosti.

Iako u preduzećima u Srbiji uglavnom postoji svest o tome da sposobnost polovnog pregovaranja predstavlja izvor konkurentске prednosti i izvor stvaranja dodatne vrednosti za preduzeće, ne može se reći da je ta svest operacionalizovana i pretočena u praksu.

Nadamo se da će i ovaj rad unaprediti pristup sistemu pregovaranja kao strateškom poslovnom procesu koji je usmeren na stvaranje vrednost i otvoriti nova polja za teorijska i empirijska istraživanja.

BIBLIOGRAFIJA

1. Božić V., Aćimović S. (2010) *Marketing logistika*, Beograd: Ekonomski fakultet.
2. Carter, P.L. et al. (2007) *Succeeding in a Dynamic World: Supply Management in the Decade Ahead*, Institute for Supply Management and W.P. Carey School of Business at Arizona State University.
3. Chen, I. J., Paulraj, A. & Lado, A. A. (2004) Strategic purchasing, supply management and firm performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 22, No. 5.
4. Cohen, S. (2002) *Negotiating Skills for Managers*, Wisconsin: McGraw-Hill.
5. Čuzović, S. (2006) *Menadžment nabavke*, Niš: Ekonomski fakultet.
6. Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
7. Dwyer, C. J. (2010) *Strategic Sourcing: The 2010. Guide to Driving Savings and Procurement Performance*, Aberdeen Group.
8. Fisher, R., Ury, W. L., Patton, B. M. (1999) *Getting to Yes Negotiating Agreement Without Giving In*, Berkshire: Random House Business Books.
9. Gligorijević, M. (2009) *Poslovni marketing*, Beograd: CID Ekonomski fakultet.
10. Gligorijević, M. Ognjanov, G. (2011) *Poslovno pregovaranje*, Beograd: CID Ekonomski fakultet.
11. Grönroos, C. (1996) Relationship marketing: strategic and tactical implications, *Management Decision*, vol. 34, No 3.
12. Holmes, M. E. (1992) Phase structures in negotiation, in L. L. Putnam and M. E. Roloff (Eds.), *Communication and negotiation* (pp. 83–105), Newbury Park, CA: Sage.
13. Kearney, A.T. (2008) *Assessment of Excellence in Procurement*
14. Kotler, P. (2003) *Marketing Management*, N. Y.: Pearson Education International.
15. Lewicki, R., Sunders, D. M., Barry B. (2006) *Negotiating*, Boston: Mc Graw-Hill/Irwin
16. Lovreta, S., Petković G. (2003) *Marketing u trgovini*, Beograd: Ekonomski fakultet.
17. Milisavljević, M. (2001) *Marketing*, Beograd: Savremena administracija.
18. Monczka R., Handfield R., Giunipero L., Patterson J. (2011) *Purchasing & Supply Chain Management*, 5th edition, South-Western College.
19. Monczka, R. M., Carter, P. L., Carter, J. R., Scannell, T. V. (2010) *Implementing Supplier Innovation: Case Study Findings*, Tempe, AZ: CAPS Research.
20. Monczka, R.M. et al. (2010) *Value Focused Supply: Linking Supply to Competitive Business Strategies*, Institute for Supply Management and W.P. Carey School of Business at Arizona State University.
21. Neale, M., Bazerman, M. H. (1991) *Cognition and rationality in negotiation*, New York: Free Press.
22. Porter, M. (1985) *Competitive advantage*, The Free Press.
23. Porter, M. E. (2000) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Boston: Harvard University Press.
24. Rouse, M., Rouse, S. (2005) *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, Zagreb: Masmedia.
25. Roy, L., David, S., Barry, B. (2005) *Negotiation*, New York: Mc Graw-Hill Companies.
26. Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, J.E. (2008) *Strateški menadžment*, Zagreb: Mate.

27. Tomašević Lišanin, M. (2004) Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2(1): 143-157.
28. White, S.B., Neale, M.A. (1991) Reservation prices, resistance points and BATNAs: determining the parameters of acceptable negotiated outcomes, *Negotiation Journal*, Vol. 7, No. 4.