

ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ CONFERENCE PROCEEDINGS

ПРЕДМЕТЕН ФОКУС:

ОБРАЗОВАНИЕТО И БИЗНИСОТ ВО ГЛОБАЛНИТЕ МЕГАТРЕНДОВИ

THEMATIC FOCUS:

EDUCATION AND BUSINESS IN GLOBAL MEGATRENDS



БАС ИНСТИТУТ ЗА МЕНАЏМЕНТ, БИТОЛА
БИЗНИС АКАДЕМИЈА СМИЛЕВСКИ - БАС, СКОПЈЕ

ОСМА МЕЃУНАРОДНА НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЈА
**СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ И ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ
НАУКИ**
СО ПРЕДМЕТЕН ФОКУС
ОБРАЗОВАНИЕТО И БИЗНИСОТ ВО ГЛОБАЛНИТЕ МЕГАТРЕНДОВИ

ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ

Скопје и Битола, 2024



BAS INSTITUTE OF MANAGEMENT, BITOLA
BUSINESS ACADEMY SMILEVSKI – BAS, SKOPJE

EIGHT INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE
CONTEMPORARY MANAGEMENT CHALLENGES AND ORGANIZATIONAL SCIENCES
THEMATIC FOCUS
EDUCATION AND BUSINESS IN THE GLOBAL MEGATRENDS

CONFERENCE PROCEEDINGS

Skopje & Bitola, 2024

Издавач Publisher	БАС Институт за менаџмент, Битола Бизнис академија Смилевски, Скопје BAS Institute of management, Bitola Business Academy Smilevski, Skopje
За издавачот For the publisher	Проф. д-р Цветко Смилевски, Претседател на програмски одбор Prof. Cvetko Smilevski PhD, Chairman of program committee
Уредник Editor	Проф. д-р Лидија Стефановска, Претседател на организациски одбор Prof. Lidija Stefanovska PhD, Chairman of organizational committee
Компјутерска обработка Digital editing	Филип Грујоски Filip Grujoski
Корица Cover	Виш пред. м-р Иван Ѓорѓиевски Sen. Lect Ivan Gjorgjievski MSc

Дигитално издание / Digital publication

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

658.8:005:(062)
330(062)
004.8(062)

МЕЃУНАРОДНА научна конференција (8) Осма меѓународна научна конференција Современите менаџерски предизвици и организациските науки со предметен фокус образованието и бизнисот во глобалните мегатрендови [Електронски извор] : зборник на трудови / [уредник Лидија Стефановска]. - Битола : БАС Институт за менаџмент ; Скопје : Бизнис академија Смилевски = Bitola = BAS Institute of management, ; Skopje : Business academy Smilevski, 2025

Начин на пристапување (URL): https://basim.edu.mk/wp-content/uploads/2025/03/viii_konferencija_2024_zborniknatrudovi_nocipudkdoifinal.pdf.

Начин на пристапување (URL): https://bas.edu.mk/wp-content/uploads/2025/03/viii_konferencija_2024_zborniknatrudovi_nocipudkdoifinal.pdf.

Текст во PDF формат, содржи 310 стр., илустр. - Наслов преземен од екранот. - Опис на изворот на ден 05.03.2025. - Текст на мак., бос. и англ. јазик. - На стр. 3: Eight international scientific conference Contemporary management challenges and organizational sciences thematic focus education and business in the global megatrends : conference proceedings / editor Lidija Stefanovska. - Фусноти кон текстот. - Библиографија кон трудовите

ISBN 978-608-4729-11-2 (Бас институт)
ISBN 978-608-4690-33-7 (Бизнис академија Смилевски)

а) Маркетинг -- Менаџмент -- Собири б) Економија -- Собири в) Вештачка интелигенција -- Собири

COBISS.MK-ID 65431301

ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ/ CONFERENCE PROCEEDINGS

ФОРУМ 1/FORUM 1:	15
Транзиција кон зелена економија / Transitioning to a green economy	15
МОДЕЛИ ЗА ЗЕЛЕН РАСТ И ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ	17
Алмира Цури Мемети, Шехерзада Мурати	17
GREEN ECONOMY MANAGEMENT, EDUCATION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND GREEN PROJECTS – FOCUS ON SERBIA	23
Biljana S. Ilić,	23
Asmaeil Ali Mohammed Khmaaj,	23
Zorica Đurić	23
НОВИ ТРЕНДОВИ ВО МАРКЕТИНГОТ: ОДРЖЛИВА ПОТРОШУВАЧКА И ЗЕЛЕН МАРКЕТИНГ 31	
проф. д-р Маја Кузмановска.....	31
NEW TRENDS IN MARKETING: SUSTAINABLE CONSUMPTION AND GREEN MARKETING.....	32
PhD Maja Kuzmanovska	32
TRANSITION TO THE GREEN AND CIRCULAR ECONOMY	38
Jevtic Petronjje	38
Ljiljana Stošić Mihajlović	38
Jevtić Miroslava	38
Aničić Dusan	38
ОЗЕЛЕНУВАЊЕ НА РАБОТНИТЕ МЕСТА КАКО КЛУЧЕН ЧЕКОР ЗА ТРАНЗИЦИЈА КОН ЗЕЛЕНА И ОДРЖЛИВА ЕКОНОМИЈА	46
Силвија Попчановска	46
GREENING THE WORKPLACES AS A KEY STEP FOR THE TRANSITION TOWARDS A GREEN AND SUSTAINABLE ECONOMY	47
Silvija Popchanovska	47
КВАЛИТЕТИ НА СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАѢРИ ВО МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА КАКО УСЛОВ ЗА НИВНО УСПЕШНО ФУНКЦИОНИРАЊЕ ВО ЗЕЛЕНАТА ЕКОНОМИЈА ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА.....	52
Mende Solunčevski, Ph. D	52
Lidija Stefanovska, Ph. D	52
prof. Dr. Gabriela Krstevska	52

QUALITIES OF MODERN MANAGERS IN SMALL ENTERPRISES AS A CONDITION FOR THEIR SUCCESSFUL FUNCTIONING IN THE GREEN ECONOMY IN THE REPUBLIC OF NORTH MACEDONIA	53
Mende Solunčevski, Ph. D	53
Lidija Stefanovska, Ph. D	53
prof. Dr. Gabriela Krstevska	53
THE DEVELOPMENT OF THE CIRCULAR ECONOMY -THROUGH THE PRISM OF INCREASING EMPLOYMENT IN THE FIELD OF THE CIRCULAR ECONOMY	60
Stoimenov Suzana, Gračanac Aleksandar, Marijana Joksimović	60
БИЗНИС МОДЕЛИТЕ НА ЦИРКУЛАРНАТА ЕКОНОМИЈА КАКО ОСНОВА НА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ	67
Проф д-р Тони Соклевски	67
THE BUSINESS MODELS OF THE CIRCULAR ECONOMY AS THE BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	68
Prof. Toni Soklevski, PhD.....	68
ВОВЕДУВАЊЕ НА ПРОЦЕС НА ЦИРКУЛАРНА ЕКОНОМИЈА ВО СЕРВИСЕН ЦЕНТАР ЗА ВОЗИЛА	74
Д-р Васил СТАМБОЛИСКИ дипл. маш. инж.	74
Д-р Деан БРКОВСКИ дипл. маш. инж.	74
INTRODUCING A CIRCULAR ECONOMY PROCESS IN A VEHICLE SERVICE CENTER.....	75
PhD. Vasil STAMBOLISKI, grad. mech. eng.	75
PhD. Dean BRKOVSKI, grad. mech. eng.	75
ФОРУМ 2/FORUM 2:	83
Вештачка интелигенција / Artificial Intelligence	83
ЕТИЧКИ КОДЕКСИ ВО ФУНКЦИЈА НА КОРИСТЕЊЕ НА ВЕШТАЧКАТА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА ПРИ ПИШУВАЊЕ НАУЧНИ ТРУДОВИ ВО СТРАНСКИ И ДОМАШНИ УНИВЕРЗИТЕТИ.....	84
Виш пред. м-р Билјана Галовска	84
Виш.пред.м-р Иван Ѓоргиевски.....	84
ВЕШТАЧКА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА И РАТ	94
Др Бошко Родић	94
ВЕШТАЧКАТА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО СЕРИОЗНА ЗАКАНА ИЛИ СОЈУЗНИК-АНАЛИЗА НА ЛИТЕРАТУРА.....	105
М-р Фроска Смилкова.....	105
ОБРАЗОВАНИЕ ВО ЕРАТА НА ВЕШТАЧКА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА: МОЖНОСТИ, ПРЕДИЗВИЦИ И ВЛИЈАНИЕ	122
Блажевска-Табакoвска Наташа Факултет за информациски и комуникациски технологии natasa.tabakovska@uklo.edu.mk	122
PRIMENA VEŠTAČKE INTELIGENCIJE (AI) U UPRAVLJANJU KORPORATIVNIM FINANSIJAMA - STATUS I PERSPEKTIVE.....	130
dr Aleksandar Slović, profesor strukovnih studija.....	130
dr Marko Paić, vanredni profesor	130

КОРИСТЕЊЕ НА ВЕШТАЧКАТА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА ЗА ОДРЖЛИВА ИДНИНА: МОЖНОСТИ, ПРЕДИЗВИЦИ И БАРИЕРИ ВО УНАПРЕДУВАЊЕТО НА ЦИРКУЛАРНАТА ЕКОНОМИЈА.....	137
Анета Васиљевиќ – Шикалеска.....	137
ДОЛГОРОЧНОТО ПАРТНЕРСТВО СО БРЕНД АМБАСАДОРИ ВО ЕРАТА НА ВЕШТАЧКА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА (AI).....	145
Проф. д-р Дијана Ивановска Пржо.....	145
Катерина Петровска, дипломиран професор по англиски јазик и книжевност	145
THE LONG-TERM PARTNERSHIP WITH BRAND AMBASSADORS IN THE ERA OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI).....	146
Prof. Dijana Ivanovska Przo Ph.D,	146
Katerina Petrovska, English Language and Literature Professor,	146
ФОРУМ 3/FORUM 3:	155
Имплементација на индустрија 5.0/ Implementation of industry 5.0	155
ДВОЈНАТА УЛОГА НА „ЧОВЕКОТ,, ВО ЗДРАВСТВЕНИОТ СИСТЕМ, ПРЕДИЗВИК НА ОДДЕЛОТ ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	157
Анита Христова, Др. Ѓорѓи Јанев, Надица Јанева-Пилџафова, Др. Игор Неделковски	157
THE DUAL ROLE OF "MAN" IN THE HEALTH SYSTEM, A CHALLENGE FOR THE HUMAN RESOURCES DEPARTMENT	158
Anita Hristova, Dr. Gjorgi Janev, Nadica Janeva-Piljafova, Dr. Igor Nedelkovski.....	158
ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА И НЕЈЗИНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИОТЕ И ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА	162
Филип Грујоски, Иван Ѓорѓиевски	162
GLOBALIZATION AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONS AND ORGANIZATIONAL CULTURE ...	163
Filip Grujoski, Ivan Gjorgjievski	163
ДИГИТАЛИЗАЦИЈАТА КАКО ПРЕДИЗВИК ИЛИ РИЗИК ЗА РАБОТНОТО МЕСТО.....	172
Проф. д-р Гордана Тасевска	172
Иван Тасевски	172
DIGITALIZATION AS A CHALLENGE OR RISK FOR THE WORKPLACE.....	173
Prof. Gordana Tasevska, PhD	173
Ivan Tasevski	173
ПРЕДИЗВИЦИ И МОЖНОСТИ НА „СИНИТЕ“ И „ НОВИТЕ“ ЈАКИ НА ПАЗАРОТ НА ТРУДОТ ВО ДИГИТАЛНАТА ЕРА.....	182
Проф. д-р Гордана Тасевска	182
Проф. д-р Кристина Крстеска.....	182
CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF "BLUE" AND "NEW" COLLAR JOBS IN THE LABOR MARKET OF THE DIGITAL ERA.....	183
Prof. Gordana Tasevska, PhD	183
Prof. Kristina Krsteska, PhD.....	183
НАЈДОБРИТЕ АЛАТКИ ЗА ДИГИТАЛЕН МАРКЕТИНГ – ЗА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА МСП	188
Леутрим Муслија, Алмира Цури Мемети	188

THE BEST TOOLS FOR DIGITAL MARKETING – FOR THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF SMEs	189
Leutrim Muslija, Almira Curri-Memeti	189
INDUSTRY 5.0 NEW INDUSTRIAL MODEL FOR FACING ECONOMIC AND SOCIAL CHALLENGES	195
Ljiljana Stošić Mihajlović	195
Marija Mihajlović	195
Jevtic Petronjic.....	195
Muamer Muminović.....	195
UTICAJ KVALITETA OBRAZOVANJA NA PRIMENU SAVREMENIH TEHNOLOGIJA :STUDIJA SLUČAJA SRBIJA	203
Živan Živković	203
THE INFLUENCE OF THE QUALITY OF EDUCATION ON THE APPLICATION OF MODERN TECHNOLOGIES: CASE STUDY SERBIA.....	203
Živan Živković	203
ПОДЕМОТ НА ДИГИТАЛНИТЕ БИЗНИС МОДЕЛИ – ПОТРЕБА ОД ДЕМИСТИФИКАЦИЈА ИЛИ САМОСТОЈНО „ПЛИВАЊЕ“ НИЗ НОВИТЕ ПРЕДИЗВИЦИ	209
Проф. д-р Лидија Стефановска	209
Проф д-р Менде Солунчевски	209
Проф. д-р Имер Зенку	209
THE RISE OF DIGITAL BUSINESS MODELS – THE NEED FOR DEMYSTIFICATION OR INDEPENDENT "SWIMMING" THROUGH THE NEW CHALLENGES	210
Prof. Lidija Stefanovska Ph.D.....	210
Prof. Mende Soluncevski Ph.D	210
Prof. Imer Zenku Ph.D	210
DIGITALNA EKONOMIJA I TEHNOLOŠKA PARADIGMA	215
Maja Anđelković.....	215
Milan Janković.....	215
Aleksandra Pavićević.....	215
ФОРУМ 4/FORUM 4:	225
Цивилизација и култура / Civilization and culture.....	225
МЕНТОРСТВОТО КАКО ПРЕДИЗВИК ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ ЗА СОЗДАВАЊЕ НА КВАЛИТЕТНА РАБОТНА СИЛА	227
Спец. Божидар Николовски.....	227
Дипл. град. инж. Давор Буторац	227
МБА Андријана Апостолова	227
MENTORING AS A CHALLENGE IN ORGANIZATIONS FOR CREATING A QUALITY WORKFORCE	228
Спец. Bozidar Nikolovski.....	228
Grad. Civil Engineer Davor Butorac	228
MBA Andriana Apostolova	228

ОДДЕЛОТ ЗА АДМИНИСТРАЦИЈА КОН СЕКОЈА ПРИВАТНА ЗДРАВСТВЕНА УСТАНОВА, КЛУЧЕН ЕЛЕМЕНТ ЗА ПРАВИЛЕН РАЗВОЈ НА УСТАНОВАТА	236
Ѓорги Јанев, Надица Јанева-Пиљафова,	236
THE DEPARTMENT OF ADMINISTRATION TO EACH PRIVATE HEALTH INSTITUTION, A KEY ELEMENT FOR THE PROPER DEVELOPMENT OF THE INSTITUTION.....	237
Gjorgi Janev, Nadica Janeva-Piljafova,	237
СЕКТОР ПО ЗДРАВСТВЕН МАРКЕТИНГ НЕОПХОДНА ПОТРЕБА НА ЗДРАВСТВЕНИТЕ УСТАНОВИ	243
Др. Ѓорги Јанев, Ронче Јованова, Надица Јанева - Пиљафова	243
HEALTHCARE MARKETING SECTOR NECESSARY NEED OF HEALTHCARE INSTITUTIONS.....	244
Dr. Gjorgi Janev, Ronche Jovanova, Nadica Janeva-Piljafova	244
ПРИВАТНОТО ИЛИ ДОБРОВОЛНО ЗДРАВСТВЕНО ОСИГУРУВАЊЕ НА НАСЕЛЕНИЕТО, ОБОСТРАНЕН БЕНЕФИТ, ЗА НАСЕЛЕНИЕТО И ЗДРАВСТВЕНИТЕ УСТАНОВИ.....	248
Катерина Танчева, Др. Ѓорги Јанев, Надица Јанева-Пиљафова	248
THE PRIVATE OR VOLUNTARY HEALTH INSURANCE OF THE POPULATION, A MUTUAL BENEFIT, FOR THE POPULATION AND HEALTH INSTITUTIONS	249
Katerina Tancheva, Dr. Gjorgi Janev, Nadica Janeva-Piljafova	249
ЗЛАТНАТА ДОБА НА „СРЕБРЕНИОТ РАБОТНИК,, ВО СОВРЕМЕНАТА ЕКОНОМИЈА	254
Проф. д-р Кристина Крстеска.....	254
Проф. д-р Гордана Тасевска	254
THE GOLDEN AGE OF THE SILVER WORKER IN THE MODERN ECONOMY.....	255
Prof. Kristina Krsteska, PhD.....	255
Prof. Gordana Tasevska, PhD	255
ЗДРАВЕ ЖИВОТНЕ НАВИКЕ И ОБРАЗОВАЊЕ - СТУДИЈА СЛУЧАЈА	260
доц. др Љиљана Јеленковиќ	260
HEALTHY LIFE HABITS AND EDUCATION - A CASE STUDY.....	261
Assoc. Dr. Ljiljana Jelenković.....	261
НОВИ СТУДИСКИ ПРОГРАМИ НА ВТОР ЦИКЛУС ПО МЕДИЦИНСКО ПРАВО, МОЖНОСТ ЗА МАСТЕР СТУДИИ ЗА ПРАВНИЦИ И ДОКТОРИ НА МЕДИЦИНА.....	262
Надица Јанева-Пиљафова, Др. Ѓорги Јанев	262
NEW STUDY PROGRAMS OF THE SECOND CYCLE IN MEDICAL LAW, OPPORTUNITY FOR MASTER'S STUDIES FOR LAWYERS AND DOCTOR OF MEDICINE.....	263
Nadica Janeva-Piljafova, Dr. Gjorgi Janev.....	263
LOBBYING IN THE REGION - AN OPPORTUNITY FOR A NEW TYPE OF YOUTH EDUCATION	267
Prof. Dr. Predrag Jelenković	267
Jovan Božović	267
МЕЃУНАРОДНО ПОСЛОВНО ПРЕГОВАРАЊЕ У СФЕРИ УСЛУГА - СТУДИЈА СЛУЧАЈА - FDSP IRAK	275
Dragana Radosavljević	275
Nenad Perić.....	275
Života Radosavljević.....	275

INTERNATIONAL BUSINESS NEGOTIATION IN THE SPHERE OF SERVICES	277
Dragana Radosavljević	277
Nenad Perić	277
Života Radosavljević	277
REENGINEERING HRM PROCESSES	290
Dr Slobodan Ćamilović, Professor emeritus	290
ПРОМЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗИРАЊЕТО НА ЗДРАВСТВЕНИТЕ УСТАНОВИ, КОИ ДОВЕДУВААТ ДО ИНСУФИЦИЕНТНОСТ НА ПРАКТИЧНО ОСПОСОБУВАЊЕ НА ДОКТОРИТЕ НА ДЕНТАЛНА МЕДИЦИНА И ПО ФОРМАЛНОТО СТАЖИРАЊЕ	298
Горан Апостолски	298
USING LANGUAGE AS A TOOL TO DEVELOP SYSTEMS THINKING IN ORGANIZATIONS.....	303
Senior Lecturer Ivan Gjorgjievski MSc, Senior Lecturer Biljana Galovska MSc	303
УПОТРЕБА НА ЈАЗИКОТ КАКО АЛАТКА ЗА РАЗВОЈ НА СИСТЕМСКОТО РАЗМИСЛУВАЊЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ.....	304
Виш пред. м-р Иван Ѓорѓиевски; виш пред. м-р Билјана Галовска	304

MEĐUNARODNO POSLOVNO PREGOVARANJE U SFERI USLUGA - STUDIJA SLUČAJA - FDSP IRAK

UDK 005.574:339.56(497.11)

Dragana Radosavljević

Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet Union - Nikola Tesla, Beograd, Srbija
dragana.radosavljevic@fppsp.edu.rs

Nenad Perić

Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet Union - Nikola Tesla, Beograd, Srbija
dragana.radosavljevic@fppsp.edu.rs

Života Radosavljević

Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet Union - Nikola Tesla, Beograd, Srbija
dragana.radosavljevic@fppsp.edu.rs

Apstrakt.

Jedno od značajnih pitanja u savremenom poslovanju je sposobnost pregovaranja. Ono je često i jedini način da se dođe do poslova, odnosno do stupanja u obligacione odnose, na domaćem i međunarodnom tržištu, a kao osnovni alat u navedenom je konsenzus volje dve strane. Pokazuje se da jedna strana uvek nudi prodaju proizvoda ili usluga po maksimalnim uslovima, a da druga strana nastoji da postigne što nižu cenu uz povećan kvalitet proizvoda i usluga. Obzirom da se radi o dve međusobno suprotstavljene strane, da bi se došlo do poslova, potrebni su pregovori, bilo da se radi o akterima u zemlji, ili između jedne ili više zemalja. Problem se manje više ne postavlja ako se radi o domaćim akterima, jer za zemlju nije bitno da li će neka strana da izgubi, a druga da dobija, jer sve ostaje unutar zemlje. Međutim za domaće pregovarače i njihove organizacije je bitan ishod poslovnog pregovaranja.

Međunarodno pregovaranje je po svojoj prirodi složenije, ali i rizičnije po krajnji ishod istih. Posebno je rizično kada se radi o dugoročnim ugovorima, sa pregovaračima koji nisu pouzdani, ili u čijim zemljama ne postoji politička, ekonomska i druga stabilnost. Pregovarači koji učestvuju u zaključivanju međunarodnih kupoprodajnih ugovorima nisu pripremljeni za ove pregovore, a često primenjuju iskustva i praksu pregovaranja na domaćem tržištu. Jasno je da ovakav pristup u biznisu, ne može dati zadovoljavajuće rezultate, utoliko pre što strani partneri su obrazovani, istrenirani i imaju iskustva u vođenju pregovara, poznaju taj proces, poznaju tehnike pregovaranja, dobro poznaju pregovarače sa kojim pregovaraju, posebno njihove dobre i loše strane, sa opštim zaduženjima od pojedinih članova tima da se orijentišu na pojedine članove i na njihove slabe strane.

Činjenica je da se na međunarodni poslovnim pregovorima, zbog nedovoljnog znanja, veština i sposobnosti, neretko i sa jednom rečenicom može izgubiti ogromno bogatstvo, koje se ne može nadoknaditi za nekoliko godina u proizvodnji ili pružanju usluga. Zemlje u tranziciji i u razvoju uglavnom nemaju dovoljno sposobnosti za vođenje pregovora, iako su neke zemlje po svom karakteru, odnosno karakterologiji poznati trgovci od prošlih vremena. Primeri Jermena, Arapskog sveta pokazuju veštine pregovaranja, posebno kada se radi o kupovini, jer je na njihovoj strani pregovaračka moć i neretko diktira uslove pregovaranja, vreme, odnosno mesto gde će se pregovori voditi, itd.

Republika Srbija nema dovoljno dobrih pregovarača u zaključivanju međunarodnih kupoprodajnih, investicionih, i drugih ugovora. Pokazuje se da se pregovori vode na isti način sa svakim partnerom, da ne postoje strategije i taktike koje treba primeniti na različite načine prema raznim partnerima, a posebno da ne postoje

dovoljne pripreme za vođenje pregovora i dovođenja istih do ugovora. Neretko se pojavljuje i problem nedovoljne posvećenosti uspešnom pregovaranju, gde se radije misli na odlazak na pregovore u strane zemlje i gde se taj odlazak shvata kao turističko putovanje.

Rad se bavi pitanjima međunarodnog poslovnog pregovaranja kojeje vezano za sektor usluga, što mu daje veću specifičnu težinu, jer usluge imaju neke karakteristike koje ne postoje u trgovini proizvodima i uslugama, posebno kada je u pitanju da usluge nisu opipljive, teško ih je standardizovati, poslovna saradnja i pregovori se nastavljaju i nakon što je ugovor zaključen, posebno kada se radi o održavanju, isporučene tehnologije, izgrađenog objekta, softverska usluga koja često podrazumeva modifikaciju, nadogradnju, ili zamenu, odnosno održavanje opreme i drugih stvari. Ovde se može govoriti i o transferu, odnosno razmeni znanja, koje je često i vrednije od finansijskog efekta koji se ostvaruje u pružanju usluga.

Cilj rada je da se skrene pažnja na međunarodno poslovno pregovaranje kao jedno od najznačajnijih pitanja u međunarodnoj trgovini. Ova potreba je svakako veća ako se zna da na globalnom nivou postoji sve veća međuzavisnost između partnera iz različitih zemalja, pa često i da u proizvodnji proizvoda i usluga učestvuju partneri iz više zemalja.

Ključne reči: Pregovaranje, Međunarodno poslovno pregovaranje, Mesto međunarodnog pregovaranja, Vreme pregovaranja, Trajanje pregovaranja, Timovi za pregovaranje, Ishodi pregovaranja, Veštačka Inteligencija u pregovaranju.

INTERNATIONAL BUSINESS NEGOTIATION IN THE SPHERE OF SERVICES

UDK 005.574:339.56(497.11)

Dragana Radosavljević

Faculty of Business Studies and Law, Union University – Nikola Tesla, Belgrade, Serbia
dragana.radosavljevic@fbsp.edu.rs

Nenad Perić

Faculty of Business Studies and Law, Union University – Nikola Tesla, Belgrade, Serbia
nenad.peric@fbsp.edu.rs

Života Radosavljević

Faculty of Business Studies and Law, Union University – Nikola Tesla, Belgrade, Serbia
zivota.radosavljevic@fbsp.edu.rs

Abstract.

One of the important issues in international business operations is the organization of the system on a global level, but also when it comes to individual countries. At the global level, international rules and conventions are adopted that are valid for all countries that enter into business relations, but business relations between individual actors in international business are regulated through international agreements.

International negotiation and its success directly affects the success of the contract as an outcome of the negotiation process, but also the success of the implementation of the concluded contract. Thus, there is no contract without successful negotiation, but negotiation alone does not lead to a contract. Practice shows that there are a large number of different types of negotiations, but that a large number end unsuccessfully. One of the reasons mentioned is insufficient knowledge of the specifics of international negotiation, concepts and types of negotiation, as well as the principles that should be followed in the negotiation process. It should be borne in mind that diplomatic, military, economic negotiations, or negotiations between unions and employers, that is, the state and unions when concluding collective agreements, are different from business negotiations, the essence of which is the interest and general effort that the state, global, or domestic company achieve a certain economic and financial effect, but also create the conditions to continue with further cooperation, based on trust, as a significant factor in international business.

This paper should shed more light on the issue of international business negotiation in the conclusion of international business contracts, pointing to its definition, i.e. determination, the importance of negotiation as a precursor to the conclusion of an international contract, the specificity of international versus domestic negotiation, the typology of negotiation techniques that differ from each other by the way of conducting and managing negotiations, of which the strategy, or concept of principled negotiation achieved the best results. Analyzes show that an increasing number of negotiation teams accept this type of negotiation.

International business negotiation should not be understood only as a technical process, but as a learning process, where each negotiation, especially if it involves complex and long-term deals and projects, is a practical school. Each negotiation process should be accompanied by certain documentation on the progress and challenges that have arisen, and at the end of the negotiation process, regardless of whether the negotiations were successful or unsuccessful, a special report should be drawn up that will be kept in every organization as important, or one of the most important documents to learn from. Experience shows that these analyzes are not made, which leads to repeated mistakes and omissions in international negotiations and, as such, takes away a large part of the profit of the organization that is focused on the international market.

The aim of the work is to point out the importance and type of negotiations with examples of companies that succeeded in applying different negotiation concepts, as well as the rules that came from the practice and experience of the authors themselves who participated in international business negotiations and concluding international business contracts. The basic criteria for the success of the negotiations were also pointed out, and that is the concluded contract. Any negotiation that does not lead to a concluded international agreement is unsuccessful, i.e. any negotiation that leads to the conclusion of a contract with the satisfaction of the contracting parties according to the Win-Win principle is successful. The above corresponds to Herb Choen's statement: "Successful negotiation consists of finding out what the other side wants and getting it for them - provided you get what you want."

Keywords: International negotiation. Importance of negotiation, Types of negotiation, negotiation techniques, Rules of international negotiation.

1. Uvod

Živimo u globalnom svetu gde su ljudi i poslovi međusobno povezani do te mere da je nemoguće opstati izolovan od drugih ljudi, kompanija i zemalja na globalnom nivou. Društvene, političke, ekonomske, a posebno tehnološke promene su nametnule i dalje nameću upoznavanje i prilagođavanja, u kome se čovek rodi kao jedna, a nestane kao potpuno druga i drugačija ličnost. Drugim rečima, čovek se rađa kao tabula rasa, a što će na njegovoj ličnoj i životnoj agendi biti ispisano, to zavisi od okruženja u kome raste i razvija se, ali i od njegovih sklonosti i karakteristika.

Osnovni alat za navedeno je komunikacija i pregovaranje koje je jedino svojstveno čoveku kao svesnom i razumnom živom biću. Bez navedenih alata je gotovo nemoguće postati i uspešan u životu, ali je nemoguće da čovek i opstane, jer je dokazano da je čovek društveno biće, da živi i radi sa drugim ljudima i da zajedno ostvaruju bolji učinak, u odnosu na pojedinačni rad, što odgovara tehničkim zakonima - kada dve sile jednovremeno deluju na neki predmet, tada se ostvaruje veći efekat, nego ako deluju pojedinačno i u različitim vremenima.

Čovek svakodnevno pregovara, a da toga nije ni svestan. Prvo pregovara sam sa sobom kada ustane i razmišlja koje poslove treba da uradi u toku dana, koji su prioritetni poslovi, koje opasnosti vrebaju u određenim poslovima i razmišljanja koji mu partneri mogu pomoći u obavljanju poslova. Kada počne realizacija poslova, nastaju izazovi koji se nisu mogli predvideti u početnom stadiju ili ideji, zašto je potrebna pomoć drugih ljudi, stručnjaka i eksperata, kako bi se problem rešio.

Čovek pregovara sa drugim ljudima, organizacijama i zemljama kada je u pitanju realizacija nekog posla, jer je specijalizacija dovela do toga da je svaki čovek, odnosno organizacija osposobljen za jedan ili uzak krug poslova koji nisu dovoljni da se realizuju složeni poslovi, projekti. Kada bi mogao i sam da realizuje određene poslove, to ne bi bilo efektivno, jer specijalizacija povećava ekonomiju rada. Pojedinci i organizacije koje su osposobljene za određene delatnosti opet angažuju druge organizacije koje su specijalizovane da bi se posao okončao.

Iako je pregovaranje sastavni deo čoveka, jer se život sastoji iz pregovaranja, sporazumevanja i usaglašavanja stavova, kako bi ostvario svoje ciljeve, o pregovaranju kao veštini, ali sve više i kao nauke, se malo govori. Pokazuje se da su unutrašnji pregovori, odnosno pregovori koji se vode unutar jednog pravnog sistema, u istom kulturološkom ambijentu jednostavniji u odnosu na pregovaranje koje se obavlja između različitih zemalja, odnosno sa zemljama koje imaju razlike u ekonomskom, političkom, kulturološkom, religijskom, običajnom i mentalnom kontekstu. Drugim rečima, međunarodni pregovarački proces se odvija između zemalja sa različitim kulturom, različitog pravnog sistema, poslovnih običaja. O ovim, odnosno međunarodnim pregovorima se tek malo govori, jer ne postoje dovoljno radova koji studiozno istražuju fenomen pregovaranja.

Problem je što je svako pregovaranje jedinstveno i neponovljivo, čak i kada se radi o istom predmetu koji tretira ugovor, sa istim partnerom, sa partnerom iz iste kulture ili zemlje. Stoga je teško i unificirati pregovarački proces koji bi važio za sve poslove, jer je jasno da su pregovaranja u sferi usluga drugačiji u odnosu na ugovaranje i pregovaranje u primarnom sektoru. Isto se odnosi na pregovaranje u vezi korišćenja intelektualnih usluga u odnosu na prerađivački sektor.

Rad se bavi nekim aktuelnim pitanjima međunarodnog poslovnog pregovaranja. Cilj rada je da se ukaže na značaj ovog posla koga treba da vode profesionalci, na moguće izazove koji se javljaju u pregovaranju, odnosno zaključenim ugovorima i nekim primerima sudskih presuda koje se odnose na greške u pregovaranjima koje su dovele čak i poznate svetske firme u bankrot. U radu je ukazano i na mogućnost korišćenja naprednih tehnologija, odnosno veštačke inteligencije u međunarodnom poslovnom pregovaranju.

2. Značaj i vrste međunarodnog pregovaranja

Međunarodno pregovaranje kao način ostvarenja sopstvenih ciljeva i interesa je staro koliko i ljudsko društvo. Još su ljudi u rodovskim i plemenskim zajednicama imali institucije za rešavanje sporova između rodova u okviru plemena, ili između plemena u okviru konfederacije plemena. To su bili rodovski ili plemenski saveti koji su preteče savremenih parlamenata gde su usaglašavani stavovi, vršeni pregovori i donošene su odluke o

rukovodiocima roda ili plemena. Ovo su „klice“ rešavanja međusobnih, odnosno savremenih međunarodnih sporova, koje su se razvijale, do današnjih dana.⁹¹

Međunarodno poslovno pregovaranje je proces u kome postoje dve ili više strana koje zvanično razgovaraju, odnosno komuniciraju, koji potiču iz različitih zemalja, ili kulturnih, religijskih, običajnih i drugih sredina, sa ciljem zaključivanja ugovora u kojima će svaka strana ostvariti svoje interese. Bivši predsednik SAD Kenedi govori o pregovaranju. Tako „Kenedi smatra da je pregovaranje eksplicitna, dobrovoljno dogovorena razmena između ljudi koji žele nešto jedan od drugog. On takođe navodi da je pregovaranje proces putem kojeg iznalazimo uslove za dobijanje onoga što želimo od nekoga ko želi nešto da dobije od nas.“⁹²

Dakle „pregovaranje je dvosmerna komunikacija usmerena na postizanje sporazuma između strana koje imaju interese, koje dele ili koje su međusobno suprotstavljene. Njima se prihvata činjenica da postoji obostrani interes ili zajednički problem i potreba za dijalogom koji treba da dovede do sporazuma.“ U osnovi svakog pregovaranja su interesi i nastojanje da strane u pregovorima prevaziđu određene suprotnosti.⁹³

Pod ovim pojmom treba podrazumevati i međunarodno poslovno pregovaranje koje se odvija između multi nacionalnih kompanija, odnosno sporazumi između zemalja i poslovnih organizacija. Ovi pregovori se često zapostavljaju, iako poslovi koje obavljaju multinacionalne i transnacionalne kompanije mogu prevazilaziti državne budžete srednje razvijenih zemalja. Veliki broj globalnih kompanija je posvećena pregovaranjima, imaju razrađene strategije za različite partnere iz specifičnih delova sveta, kao i formirane specijalizovane timove za vođenje pregovora i zaključenje ugovora.

Obzirom da postoje različiti predmeti pregovaranja i različitosti po drugim pitanjima: po mestu, vremenu, brzini, transparentnosti, subjektima koji pregovaraju, postroje i različite vrste pregovaranja. Svaka vrsta pregovaranja ima svojih specifičnosti, ali cilj svakog pregovaranja je da se dođe do ugovora kao krajnjeg ishoda pregovaračkog procesa. Međutim, i kada pregovori budu prekinuti, to ne mora biti nužno loša stvar. Iz svakog pregovaračkog procesa treba učiti, što se često zanemaruju. I ne samo to. Mnogi negiraju pregovore, smatrajući da su oni nepotrebni, da produžavaju vreme dolaska do ugovora, tj. da se u njima troši nepotrebna energija. Glavni razlog u negiranju značaja pregovaranja je da ih svaka strana može prekinuti u bilo kojoj fazi, često ne objašnjavajući razloge takvog prekida. Drugim rečima, pregovori nikoga ne obavezuju, jer je samo ugovor pravno validan dokument koji proizvodi određena pravna dejstva.

Ipak, sudska praksa pokazuje da strana koja je prekinula pregovore bez razloga, posebno u poodmaklim fazama, može odgovarati, kako zbog nanete materijalne štete, tako i zbog izgubljene dobiti. Shodno, navedenom, strana koja je bez razloga prekinula pregovore, kada je ugovor kao krajnji ishod bio na vidiku, dužna je da nadoknadi drugoj strani stvorene troškove, kao što su: troškovi prevoza, smeštaja, eventualno izvršenih ulaganja u kupovinu opreme, troškovi povezivanja sa drugim partnerima, itd. Navedene eventualne štete, kao i njihove štete utvrđuje sud.

Ipak, detaljna analiza pokazuje da su pregovori neophodni, korisni i da se bez njih manje više ne može, jer se u pregovorima usaglašavaju stavovi, razjašnjavaju se nejasne stvari, traže se nove alternative u cilju poboljšanja realizacije budućih poslova. Pregovori su korisni i kada se dođe do ugovora, jer se tokom realizacije istog, pojavljuju nejasne stvari u kojima pojedine odredbe ugovorne strane tumače na različite načine. U ovom slučaju, koristi se pregovaranje iz čijeg toka se može zaključiti šta su strane mislile, odnosno izjavile i zašta su se zalagale u vreme pregovora. Proces pregovaranja je u isto vreme i proces učenja, izgradnje poverenja između ugovornih strana, međusobnog upoznavanja zbog čega su pregovori praćeni i odgovarajućim neformalnim susretima u zajedničkim ručkovima, večerama, poseti različitih događaja, itd. Iskustva pokazuju da se do najvažnijih informacija u vezi pregovora dolazi u neformalnim druženjima. U navedenom se često koriste i insajderske informacije, posebno one koje govore o glavnim dilemama u pregovaračkom procesu.

⁹¹ Života Radosavljević: „Savremeni menadžment“, DP Pronalazaštvo, Beograd, 1994. str. 12-14.

⁹² Kennedy, G. „The new negotiating edge“, The behavioral Approach Approach for Results and Relationship, Nicholas Brealey Publishing, London, 2003. p. 16.

⁹³ P. Petrović, „Poslovna diplomatija“, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, 2008. str. 81.

3. Vrste međunarodnih poslovnih pregovora

U međunarodnom poslovnom pregovaranju posebnu pažnju zasluđuju dve vrste pregovora i to: poziciono pregovaranje i principijelno pregovaranje. Ovi pregovori ili pregovaranja u velikoj meri su međusobno suprotstavljeni.

3.1 Poziciono međunarodno poslovno pregovaranje

Poziciono pregovaranje je onaj tip pregovora u kojima se jasno prepoznaju pozicije i snaga strana u pregovaračkom procesu. Ova vrsta međunarodnog pregovaranja proizilazi iz moći, koja se meri različitim kriterijumima: politička, ekonomska, vojna, što stvara uslove da jača strana može nametati svoje uslove drugoj slabijoj strani. Ovo pregovaranje postoji kada razvijene zemlje nameću svoje uslove zemljama u razvoju u prodaji naprednih tehnologija, ili kada prepoznatljiva globalna korporacija diktira uslove pod kojima bi zaključila određeni ugovor. Organizacije koje imaju veću ekonomsku snagu, mogu takođe da nameću svoje uslove za dobijanje ili davanje određenog posla. Primera radi, volje organizacije su veliki kupci određenih proizvoda ili korišćenja specifičnih usluga i one obzirom na obim nabavke i njihovu dugoročnost mogu nametati svoje uslove za zaključivanje kupoprodajnih ugovora, ili čak i ulaganjem u određene proizvodno prometne kapacitete koje će koristiti vojska. Na ovaj način, ugovorne strane obezbeđuju sigurne izvore snabdevanja, a na drugoj strani proizvodno prometne, intelektualne i druge organizacije obezbeđuju tržište za plasman svojih proizvoda i (li) usluga. Ključno u ovoj vrsti pregovaranja je pozicija.

Često se ističe da ovde nisu bitni interesi, što je neprihvatljivo, jer je svako korišćenje pozicije u obavljanju nekog posla, manje više interesnog karaktera. Zbog navedenog, ugovorne strane su često tvrde u pregovaranjima, ne menjaju svoje stavove i često se završetak pregovora svodi na početne, odnosno nepromenjene stavove. Zbog navedenog se postavlja i pitanje, da li su ovo pregovori u pravom smislu reči, jer pregovaranje podrazumeva razgovore i približavanje stavova potencijalnih poslovnih partnera, a ovde jedna od ugovornih strana smatra svoje pozicije nepromenjivim, a eventualna nedoumica u snagu svojih stavova se smatra njenom slabom stranom.

Ova vrsta pregovaranja je korisna za zemlje sa jakim političkim, ekonomskim i drugim karakteristikama. Međutim, treba imati u vidu da i samo pregovaranje treba da bude praćeno određenim etičkim standardima. Ukoliko se partner sa slabijom snagom dovede u situaciju da ugovori, ili proda po nižoj ceni, dovodi se u pitanje njegov opstanak, što će ugroziti i samog kupca koji je došao do nekog dobra uz damping cene. Ista je situacija i kada jedna ugovorna strana zbog svoje snage prodaje svoje proizvode po jakim cenama, dovešće u pitanje funkcionisanje partnera, pa čak i mogućnost ispunjenja ugovornih odredbi u potpisanom ugovoru. Rečju, poziciono pregovaranje podrazumeva „ring“ u kome ugovorne strane ulaze, sa ciljem da pobede i gde se svaka pobeda jedne ugovorne strane, smatra gubitkom druge ugovorne strane.

Ipak iskustva govore da se zbog tvrdoglavosti partnera u pozicionim pregovorima isti mogu prekinuti i time naneti još veća šteta ugovornim stranama, ali i šire po društvenu zajednicu na globalnom nivou. Primeri prekinutih ili neuspešnih pregovora su poznati u političkoj i privrednoj istoriji. Prekid pregovora između SAD i Kube šezdesetih godina prošlog veka u vezi normalizacije odnosa su prekinuti zbog tvrdih pozicija obe strane. Ovaj prekid je doveo do prekida diplomatskih odnosa i uvođenju ekonomskih sankcija, a predstavljao je i pretnju miru na ovom delu sveta. Isto se odnosi i na pregovore V. Britanije u vezi Bregzita, kada su obe strane ostale na svojim pozicijama, zbog neslaganja oko granice sa Irskom i trgovinskih odnosa između EU i UK. Isto se odnosi i na prekid pregovora između SAD i Severne Koreje. SAD su insistirale na ukidanju sankcija od strane SAD, dok je SAD bio na stanovištu da Severna Koreja treba pre ukidanja sankcija da se denuklearizuje.⁹⁴

Kada su u pitanju prekidi poslovnih, odnosno pregovori između poslovnih organizacija, tipičan je primer prekida pregovora između kompanije Disney-Pixar koji se odigrao 2006. godine. Razlog prekida je bio nesporazum oko kontrole finansijskih tokova. Kada je došlo do promena na čelnoj poziciji Dizneja, pregovori su obnovljeni, kada je u poslovnoj filozofiji primenjen principijelni metod pregovaranja i odlučivanja, odnosno na zajedničku

⁹⁴ Trump-Kim summit breaks down after North Korea demands end to sanctions“, BBC, 29. Februar 2019.

saradnju ranijih konkurenata radi ostvarenja zajedničkih interesa i ciljeva. Nekada nezamisliva saradnja između Microsofta i Nokie je zahvaljujući principijelnim pregovorima 2011. godine dovela do saradnje. Microsoft je želeo da ojača i proširi svoj uticaj na tržištu telefona, dok je Nokia želela strateškog partnera kako bi još uspješnije ostvarila svoj interes. Ishod ovog pregovaračkog procesa je dovela do proizvoda Nokia Lumia linije telefona.

Ispostavlja se da tvrdoglavost dolazi od pregovarača koji nisu spremni na kompromis i fleksibilnost, kao ključnim rečima u svakoj vrsti pregovora, nezavisno od vrste, značaja i drugih karakteristika. Zato za svaku vrstu pregovora treba imenovati ljude koji su skloni ovoj vrsti pregovora, posebno ako je procena da se ovim načinom pregovaranja mogu postići ciljevi na bolji način od drugih vrsta pregovora. Posledice pozicionog pregovaranja mogu biti posebno velike u realizaciji čak i zaključenog ugovora, posebno ukoliko jedna od strana smatra da je prevarena, ucenjena na zaključenje ugovora.

3.2 Principijelno međunarodno pregovaranje

Principijelno pregovaranje je novina u savremenom svetu. Ono je nastalo kao alternativa pozicionom pregovaranju koje je dugo vremena bilo dominantno i koje je davalo određene rezultate, odnosno korist posebno kada su u pitanju zemlje koje su politički i ekonomski bile jake. U savremenim uslovima se ostvaruje konstatacija koju je svojevremeno dao sudija Louis Dembitz Brandeis: „Staro tumačenje „dobrih“ pregovora podrazumevalo je transakciju u kojoj je jedna strana dobila više o druge. Novi smisao dobrih pregovora podrazumeva transakciju u kojoj su obe strane na dobitku.“ Navedena misao je suština principijelnog međunarodnog pregovaranja, koje je danas prisutno u savremenom svetu.

Principijelno pregovaranje je model koji je promovisala Harvardova poslovna škola, pa se često naziva Harvardov model pregovaranja. U ovoj vrsti pregovora praktikuje se određivanje posebnih timova za nabavku, kojima se postavljaju ciljevi pregovaranja, a način pregovaranja i dolaska do cilja se prepušta samim timovima. U principijelnom tipu pregovora se ne koristi snaga i moć, često i ucene, već se ugovorne strane smatraju partnerima koji treba da uspostave partnerske odnose i gde će svaka strana u zaključenom poslu ostvariti zadovoljavajuće interese, tj. gde nema pobednika i gubitnika, već obe strane dobijaju, ili trpe najmanje štete. Drugim rečima ovaj model insistira na saradnji, zanemarujući poziciju, odvajajući ljude od problema i razvijanju dobrih međuljudskih odnosa među partnerima, gde se pregovori vode na osnovu objektivnih činjenica, standarda itd.⁹⁵

Principijelno pregovaranje se zasniva na fleksibilnosti i kompromisu kao osnovno leku za rešavanje različitih problema. Ono je etički prihvatljivo, ali i poslovno, jer ukoliko se u pregovorima dođe do „pravednog“ ugovora, njegova realizacija će biti uspješnija, jer će se ugovorne strane ispomagati kada dođe do određenih problema u njegovoj realizaciji. Harvardov model pregovaranja je u stvari: „alternativni model osmišljen da dovede do mudrih rešenja efikasno i na prijateljski način.“⁹⁶

Praksa pokazuje da je ovaj tip pregovaranja i uopšte saradnje kvalitetniji u odnosu na poziciono pregovaranje, jer su obe strane zadovoljne, što povećava verovatnoću realizacije posla koji su zaključili. Ugovorne strane u principijelnom pregovaranju i u slučaju teškoća u realizaciji ugovora izazvano spoljnim ili unutrašnjim faktorima, nastoje da jedna drugoj pomognu, kako bi izbegli prekid u realizaciji. Navedeno potvrđuje i praksa kompanija iz različitih sfera. Na primer, Apple i IBM su kao ne pomirljivi rivali u svetu informatičke industrije, 1991. godine su odlučile da sarađuju, kako bi bili jači konkurenti u odnosu na Microsoftu. Rezultat ove saradnje je bila uspešna realizacija projekta Taligent.⁹⁷

Isto je uradila i kompanija Tojota i General Motors gde je Tojota ušla na američko tržište, dok je General Motors želeo da nauči japanske metode proizvodnje i japansku poslovnu filozofiju. Ishod ove saradnje je bio

⁹⁵ Videti: Rodžer Fišer i Vilijam Uri: *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*

⁹⁶ Gordana Dobrijević: „Harvardovski model pregovaranja“ IV Naučni skup Sinergija 2009., Univerzitet Sinergija, Bijeljina, 2009. str. 197-200

⁹⁷ Luke Dormehl: „Today in Apple history: IBM and Apple shake and make up“ *Cult of Mac*, Oktobar, 2024.

stvaranje nove zajedničke fabrike NUMMI, u kojoj su se pokazale dobre strane saradnje između konkurentskih firmi.⁹⁸

Da je saradnja i ispomaganje kvalitetnije u odnosu na konkurentnost i takmičenje ne treba posebno obrazlagati. Iskustva pokazuju da je teže održavati dobre i partnerske odnose, nego rivalstvo, koje nastaje samo po sebi i proizvodi negativne ishode. Ovde postoje najmanje dva problema kojim se rukovode ugovorne strane u kriznim uslovima poslovanja. Prvi je što je prekid, posebno dugoročnih odnosa veliki rizik za jednog i drugog partnera, a drugi što je pitanje da li će se novi partner koji može zameniti prethodnog uklopiti u sistem rada drugog partnera i da li će drugi partner moći da artikuliše one interese koje je uspostavio sa prethodnim partnerom.

Iz prethodnog se može zaključiti da je principijelno pregovaranje kvalitetnije u odnosu na poziciono, da je ono uglavnom primenjeno u savremenom biznisu, ne iz samilosti, već što savremeni tržišni uslovi nameću potrebu da se sarađuje, pa čak i da se ujedinjuju kroz stvaranje posebnih kompanija, kako bi širili svoj tržišni uticaj. Pokazuje se da danas niko nije toliko jak, već da se jačina obezbeđuje kroz saradnju, jer se na taj način ostvaruju veći sinergetski efekti u kojima je 2 plus 2 veće od 4.

3.3 Kombinovano međunarodno pregovaranje

Činjenica je da se u literaturi, odnosno u teoriji o pregovaranjima uglavnom govori o pozicionom i principijelnom pregovaranjima gde se navode njihove dobre i loše strane. Treba odmah konstatovati da svaki tip pregovaranja je prihvatljiv, ukoliko on proizvodi pozitivne efekte, tj. koji za krajnji ishod ima međunarodni poslovni ugovor u kome su zadovoljne obe strane. Činjenica je da se u običnom životu i u običnom biznisu često primenjuje kombinovana metoda pregovaranja, gde se u davanju ponude za dobijanje ili davanje posla ide sa maksimalnim zahtevom, rezonujući da će se u pregovaračkom procesu videti spremnost druge strane da prihvati tu ponudu. Obično se računa, da je mali broj domaćih, ali i međunarodnih ugovora koji su zaključeni pod uslovima i sa cenom koja je ponuđena, već sa modifikovanim uslovima i cenom. Obično se uspešnost međunarodnih timova i ceni po tome koliko je druga strana uspeła da smanji cenu, ili modifikuje postojeće uslove u svoju korist. Jasno je da ovo nije objektivan parametar za ocenu uspešnosti pregovaračkih timova.

Međutim, u praksi se često dešava tzv. mešovito pregovaranje u kome se kombinuje poziciono i principijelno pregovaranje, uz opšte nastojanje da se iskoriste dobre strane jednog i drugog tipa, a eliminišu njihove loše strane. Ovaj tip pregovaranja može da se obavlja od strane oba partnera, odnosno ugovornih strana. Moguće je da se početna inicijativa za zaključenje međunarodnih ugovora zasniva na pozicionim pregovorima, sa maksimalističkim stavovima, da bi se kasnije prešlo na principijelno pregovaranje. Obično se na ovaj način testiraju granice dokle druga ugovorna strana može da ide, da li je i koliko spremna na usvajanje tvrdih stavova. U isto vreme strana koja polazi od pozicionog koncepta ukazuje na sopstvene „crvene linije“ ili minimalne uslove ispod kojih neće ići.

Kombinovano međunarodno pregovaranje može nastati u samom procesu pregovaranja, kao alternativa, koja je kvalitetnija od prethodne početne inicijative. Primeri uspešnog kombinovanog pregovaranja se mogu videti u Međunarodnim trgovinskim pregovorima, gde zemlje obično počinju sa čvrstim pozicionim zahtevima u vezi carina, da bi tokom pregovaračkog procesa se prešlo na principijelno pregovaranje, imajući u vidu zajedničke interese. Akvizicije obično u početnom obliku koriste poziciono pregovaranje, da bi se kasnije prešlo na principijelno. Ista je situacija i kada su u pitanju pregovori između sindikata i poslodavaca. Sindikat u startu izlazi sa zahtevom za maksimalnim povećanjem plata i drugih naknada, da bi se u pregovaračkom procesu išlo na smanjenje zahteva i postizanje kompromisa, što je elemenat principijelnog pregovaranja.

Iz navedenog se može zaključiti da postoje tri vrste međunarodnog poslovnog pregovaranja. Koji će se način primeniti zavisi od brojnih faktora, kao što su pozicije ugovornih strana, njihove moći posmatrano kroz različite kriterijume, o kojoj se fazi pregovaranja nalazi (u početnoj, završnoj, fazi), ali i stila koje pregovarački timovi

⁹⁸ NUMMI established

спровode. Чини се да је принципјелно преговарање доминантно и да даје боље резултате, посебно у реализацији уговора до кога се дошло током преговора.

4. Специфичности међународног пословног преговарања

Преговарање као и свака друга активност има неких заједничких, али и низ посебних карактеристика у односу на друге активности. Оно је multidisciplinarno, јер обухвата различите аспекте, односно: техничке, правне, економске, еколошке, културолошке, итд. Ову multidisciplinarnost треба системски посматрати, јер свака од њих утиче на друге, али и на целину преговарачког процеса. Техничка функција се често глорификује, иако она има најмање непознанца, јер се на глобалном нивоу мање више обављају послови на исти начин, по истим стандардима и по истим правилима техничке струке и техничких наука. Инџинери и данас констатују да све што постоји на земалској кугли су створили инџинери, они могу земљу планету унапредити, али и уништити. Ово је још увек остатак класичног схватања, организације и пословне филозофије, где је највећи проблем био произвести неки производ, или дизајнирати неке услуге. Јасно је да је данас сасвим друга ситуација, јер се у први план ставља могућност продаје нечега што је произведено, а у последње време највећи проблем је наплатити, оно што је продато. Ипак, ово питање треба holisticки посматрати, јер свака карика у ланцу одређује његову јаћину, што значи да ако само једна струка није на висини свог задатка, преговарање које ће довести до закључења међународног уговора је проблематично.

Чини се да је правна струка најслоћенија, јер правни аспект преговарања подразумевају да се познаје правна регулатива у другој, или другим земљама, често и познавање посебне узансе, или одлуке државних органа, као и познавање међународног привредног права, закључивање међународних купопродајних уговора, итд. Зато се међународно преговарање, обрађује у оквиру правне науке, кроз посебне предмете, укључујући у то и међународне судове и арбитраже. Показује се да техничка струка може урадити добар посао у изградњи производа или услуга, али уколико уговор као резултат преговора има правне манјкавости, исти може завршити пред међународним судовима са огромним казним одредбама, итд.

Економска струка у међународним преговорима и пословима треба да обезбеди економске ефекте, због чега она постаје коначна функција у сваком послу. Показује се да свака сврсисходна људска делатност има циљ да оствари одређене економске ефекте. Iskustva govore да је неки посао могуће технички и правно извести, али уколико он не доноси ефективност, бесмислено га је и обављати. Зато се у свим врстама преговора морају укључити и струћњаци из области међународне економије и финансија, као и струћњаци из правне струке, посебно ако се ради о специјалним уговорима на које се примењују поред опћтих и посебне узансе.

Еколошка струка у условима међународних послова представља једну од најваћнијих, која одређује и даје коначну рећ, да ли се нешто може радити и како то утиче на екологију, односно на зашћиту земљишта, воде и ваздуха. Сваки пројекат, или посао који је технички, правно и економски оправдан, не може добити пролаз, ако еколошка струка оцени да ће то нанети штете животној средини. Ово ваћи чак и за међународне послове и пројекте који доносе велику корист, попут експлоатације и прераде нафте, али који уништавају локацију и окрућење у коме се нафта експлоатише, прерађује и distribuira.

Наведено указује и доказује потребу синхронизованог деловања наведених професија у обављању међународних послова, како када су у питању домаћи струћњаци, тако и страни. Преговарачки процес и уговор не треба схватити као технички процес, већ процес из кога се учи, упознају системи других земља и траћење наћина да се различитости усaglase и приближе како би се дошло до уговора, као усaglашене volje две или више страна, односно страна која нуди и страна која траћи одрећену услугу. Преговарање између више земља подразумева истовремено и граћење поверења и одрћавање добрих пословних односа, јер је доказано да се међународни пословни подухвати и канали снабдевања тешко изграђују, а веома лако прекидају. Криза пандемије COVID – 19 је произвела велики број мртвих, велики број људи са менталним проблемима, али се чини да је она довела до велике штете у прекидима ланца снабдевања.

Међународно пословно преговарање се разликује од домаћих преговора, по томе што имају другаћији, односно различити културолошки контекст, односно економски, правни и политички између пословних партнера из различитих земља. Овде постоје разлике када су у питању различити предмети преговарања, односно да ли се ради о дипломатским, трговинским, инвестиционим, о преговарању за куповину наорућања за које су предвићене и посебне узансе и конвенције, али ова врста преговарања је неретко праћена и велом тајности, тј. одвија се далеко

od oĉiju javnosti. Ovi pregovori se izuĉavaju u posebnim nauĉnim disciplinama, kao Ńto su: diplomatija, ekonomika trgovine ili robnog prometa, investicioni menadŃment, projekt menadŃment, itd.⁹⁹

KulturoloŃka razliĉitost se odnosi na komunikaciju, shvatanje rokova i vremena gde se vreme u nekim kulturama smatra baŃ na vreme, dok drugi vreme smatraju kao okvir, a ĉesto i da ga treba ignorisati. Primer arapskih pregovaraĉa gde se vreme smatra okvirom, dok je u Japanu ono striktan fenomen, a sada se ĉak ide i na zahtev da se umesto „just in time“ ide ispred vremena. Shodno navedenom rokovi postaju problematiĉni, zbog ĉega kroz pregovore treba definisati Ńta se pod vremenom podrazumeva. Ovo podrazumeva i pregovaraĉki stil, jer pojedine zemlje neguju individualistiĉki stil pregovaranja, kao je u SAD i kolektivistiĉku kulturu, kao Ńt je u Kini. Jeziĉka barijera je dugo vremena bila prepreka u meĉunarodnim poslovima, ali je ona minimizirana, zbog koriŃćenja veŃtaĉke inteligencije u prevoĉenu pisanih tekstova i ugovora, do usmene komunikacije. Koliko je ova tehnologija napravila napredak, vidi se po tome, Ńto danas veŃtaĉka inteligencija kontroliŃe profesionalne prevodioce, dok je u proŃloj deceniji, uglavnom prevodioac kontrolisao veŃtaĉku inteligenciju.

Jeziĉke barijere sve manje postaju prepreku za uspeŃno meĉunarodno pregovaranje.

Sve se viŃe koriste digitalne tehnologije u prevoĉenju ugovora, pred ugovorne dokumentacije, komunikacije izmeĉu razliĉitih aktera iz zemalja koje uĉestvuju u pregovaranjima i realizaciji ugovora. Problem u komunikaciji moŃe izazvati i razliĉito tumaĉenje pojedinih reĉi do razliĉitog tumaĉenja etiĉkih standarda i druŃtvene odgovornosti, odnosno polovnih obiĉaja, itd.

Pravni ambijent, odnosno zakonski propisi imaju najveĉi uticaj na meĉunarodno pregovaranje, jer se moraju uvaŃiti razliĉiti propis. Mnoge zemlje ne Ńele da pregovaraju, da ne postoji dokumentacija o pregovorima, da ĉesto postoji tajnost ugovora i da ĉesto ostaju nepoznanice po brojnim pitanjima iz pravne problematike. Problem koje treba definisati je koje pravo primenjivati, tj. da li primeniti kontinentalno ili tzv. common pravo. Kontinentalno pravo se joŃ naziva i civilno pravo i oslanja se kodifikovane zakone i opŃte principe na kojima se zasniva pravo. Ukoliko se dese razlike u vezi ugovora sud uzima u obzir zaklonske odredbe iz graĉanskog prava. U common pravu, nejasne taĉke u ugovoru ĉe se tumaĉiti u skladu sa tekstom ugovora, odnosno na pravilu o pisanom dokazu, pri ĉemu sud moŃe prilikom presuĉivanja da uzme u obzir i ranije presedane, ali i koriŃćenje prethodnih faza pre nego Ńto je ugovor zakljuĉen, a to su pregovori, Ńto je fleksibilniji naĉin tumaĉenja ugovora.

Ekonomsko finansijske razliĉitosti izmeĉu ugovornih strana u meĉunarodno finansijskih, trŃiŃnih, politiĉkih i drugih oblasti. U pitanju je stepen inflacije, fiskalne mere, devizni, kreditni rizik (rizik ne plaĉanja) te predviĉanja instrumenata za obezbeĉenje plaĉanja (akreditivi, itd. Politiĉki rizik moŃe nadjaĉati sve ostale, jer se mora procenjivati stabilnost vlasti, kako bi se preduzele mere osiguranja preko specijalizovanih agencija, posebno kada su u pitanju dugoroĉni aranŃmani, kao Ńto je investiciona izgradnja. Poznato je da u islamskim zemljama vaŃe Ńerijatski zakoni koji zabranjuju kamatu, smatrajuĉi je kao zelenaŃkim produktom. Isto se odnosi i na transparentnost ugovora, jer pojedine zemlje proglaŃavaju tajnim i ono Ńto nije tajna, kako bi se prikrile odreĉene koruptivne radnje. Navedeno zahteva dodatne analize po pitanju finansijskih i drugih rizika i upravljanje istima.

Obiĉajne, religijske i druge razliĉitosti u meĉunarodnom poslovanju mogu nadjaĉati brojne druge rizike, kao i razliĉitosti koje proizilaze iz religijskih i verskih oseĉanja, jer mogu da oblikuju kulturu, ponaŃanje i postupanje, kao i formiranje pregovaraĉkih timova. Poznato je da zapadna civilizacija formira pregovaraĉke timove u kojima postoje i Ńene, dok je praksa u nekim islamskim Ńenama da u timovima mogu biti samo muŃkarci. Praksa pokazuje da neke arapske zemlje nisu oduŃevljene kada za pregovaraĉkim stolom sede Ńene. Verski praznici ĉesto diktiraju vreme pregovaranja, dok se u zapadnoj civilizaciji gotovo ne planiraju pregovori u mesecu avgustu, kada je veĉina kompanija na godiŃnjem odmoru. U mnogim islamskim zemljama petak je neradni dan, dok je u drugim religijama to subota i nedelja, sa tendencijom da se zabrani rad nedeljom.

U islamskom i jevrejskom obiĉajnom pravu postoji zahtev da proizvodi moraju imati religijsko obeleŃje, tj. nacionalni kontekst, kao Ńto su halal hrana, koŃer proizvodi, dok je u drugim zemljama zabranjena trgovina alkoholom, promet svinjskog mesa, kao i pojedine vrste zabave. Isto se odnosi i na pojedine simbolike, kao Ńto su boje, slike, marketinŃke poruke koje ne smeju vreĉati nacionalno i religijsko dostojanstvo. Na primer zelena

⁹⁹ ViŃe o navedenom videti u: Ńivota Radosavljeviĉ: „Vojna ekonomika“, BBO, Beograd, 2001. str. 187 – 188.

boja je posebno prihvaćena u islamskoj veroispovesti, dok je crvena omiljena u istočnim civilizacijama, posebno u Kini. Imajući u vidu navedeno, čak i prostorije u kojima se održavaju pregovori, trebaju biti u boji koja odgovara religijskoj orijentaciji zemalja u pregovorima. Bilo bi neugodno, možda i nerazumno da se pregovaranje sa pregovaračima iz islamskog sveta održavaju u prostorijama sa crvenom bojom, kao što bi se isto desilo kada bi pregovori sa kineskim investitorima održavano u prostorijama sa zelenom bojom.

Navedene specifičnosti u međunarodnom poslovnom pregovaranju trebaju biti poznati timovima za pregovore. Ovde jedan propust, čak i kada su u pitanju simboli, mogu naneti štete pregovaračkom procesu, jer se mogu protumačiti kao vređanje, ili nedovoljno poštovanje nacionalnih, verskih i drugih osećanja ugovornih strana. Ove promene se pod uticajem uvođenja novih tehnologija menja, što nameće potrebu i angažovanja stručnjaka iz strane zemlje kao konsultanta koji može dati korisne informacije u pojedinim fazama pregovaranju, odnosno u realizaciji ugovora.

5. Pravila koje treba imati u vidu u međunarodnom poslovnom pregovaranju

Međunarodno poslovno pregovaranje, kako je i konstatovano se bitno razlikuje u odnosu na pregovore unutar jednog pravnog, kulturološkog, ekonomskog, pa i običajnog ambijenta. Pored poznavanja navedenih specifičnosti, pregovarački timovi moraju da se drže određenih principa i taktika u pregovaračkom procesu. Ovde postoje različiti modaliteti, odnosno tehnike pregovaranja, zavisno od karakteristika samih pregovarača, što znači da ovde, kao i u drugim sferama biznisa nema ničeg linearnog i jednosmernog. Zato se u zapadnoj literaturi, pregovaranje smatra posebnom umetnošću. Na Harvardu se razmatraju posebne strategije u pregovaranju kroz koje se daju preporuke, koje treba fleksibilno primeniti u međunarodnom pregovaranju.

Iako postoje veliki broj pravila kojih se pregovarači trebaju pridržavati u pregovaranju, u nastavku se daju najvažnija, dok se šira elaboracija istih može naći u:¹⁰⁰*Pravilo broj 1:* Za međunarodno poslovno pregovaranje se treba temeljno pripremiti uz posebno upoznavanje istorijskih, ekonomskih, političkih, religijskih, običajnih mentalnih i drugih karakteristika zemlje i stanovništva zemlje sa kojom se pregovara. Posebne pripreme su nužne i kada se radi o pojedinim zemljama koje imaju specifične osobenosti. U pregovorima, kao i u ostalim oblastima života i rada je pravilo da pobeđuje onaj koji je obavio bolje pripreme.¹⁰¹*Pravilo broj 2:* Pregovarački tim treba da ima optimalan broj pregovarača. Pregovarački tim ne bi trebalo da ima manje od pet, a više od 7 članova, koji trebaju da pokrivaju određene oblasti iz predmeta ugovaranja. Ovo pitanje se često zanemaruje, a često se veruje da veći broj članova poboljšava potencijal pregovaračkog tima, što je praksa u brojnim slučajevima demantovala.

Pravilo broj 3: Za svako pregovaranje treba formulisati odgovarajuću strategiju, ali i taktiku pri čemu treba misliti na realizaciju ugovora. Ovde je najvažnije ne biti tvrd, ali ni suviše mekan u pregovaranju. Ovde se posebna pažnja treba usmeriti na tehnike tzv. ofanzivnog slušanja, računajući da će druga strana, pre ili kasnije reći sve što je neophodno za uspešno okončanje pregovaranja. Posebno je važno da rukovodilac pregovaračkog tima ima sposobnost da prevazilazi različitosti i stvari gde postoji visok stepen nesaglasnosti. Taktika koja se pokazala korisnom je da se u međunarodnim pregovorima reše stvari koje nisu sporne, a da se sporne stvari ostave za kraj, utoliko pre što će se i brojne sporne stvari rešiti, kada se reše glavne stvari.

Pravilo broj 4: Pregovarački tim treba da bude dizajniran od kompetentnih, poverljivih i stalnih članova. Ovo pravilo je jedno od najbitnijih, posebno kada je u pitanju bila jugoslovenska poslovna praksa. Za rukovodioca pregovaračkog tima treba birati najstručnije, tj. one koji poznaju tehnike pregovaranja, koji imaju iskustvo u pregovaračkim procesima. Posebno je bitno da članovi tima budu stalni i da učestvuju u svim fazama procesa pregovaranja. Česta praksa u Srbiji je da se članovi pregovaračkih timova u međunarodnim poslovnim pregovorima

¹⁰⁰ Uz modifikaciju preuzeto od: Života Radosavljević: „Savremeni menadžment trgovine, BBO, Beograd, 2001. str. 195 – 203

¹⁰¹ Detaljnije videti u: Života Radosavljević: „Ekonomika trgovine“ CERK, Beograd, 2006. str. 467 -472.

menjaju, pa čak i promena rukovodioca tima. Ove promene mogu neretko da odnesu milione evra ili dolara, koje se ne mogu nadoknaditi u višegodišnjoj realizaciji eventualnog ugovora.

Pravilo broj 5: Pregovarački timovi moraju imati ovlašćenja da postao oko pregovaranja dovedu do zaključivanja ugovora. Na ovome insistira i poznati Harvardov model odnosno principijelno pregovaranje. Ovo je razumno, jer ukoliko strani partner u pregovorima primeti da tim nema ovlašćenja da odlučuje o eventualnim promenama koje predlaže druga strana, postaju predmet manipulacije, ali i do produžetka vremena pregovaranja. Ova loša praksa postoji u srpskom pregovaranju, gde se daju mala ovlašćenja pregovaračkim timovi i koji su prinuđeni da od centrale traže saglasnost, ili ovlašćenja za prihvatanje određenih promena.

Pravilo broj 6: Mesto pregovaranja je bitno u pregovaračkom procesu. Svaka ugovorna strana insistira da se pregovori obavljaju u sedištu njihove kompanije, ili na drugim mestima u njihovoj zemlji. Ovo iz razloga što su pregovaračkom timu pri ruci stručne službe sa kojima e može lako diskutovati oko predloga pojedinih rešenja koje strani partner nudi. Ukoliko je to nemoguće, treba predložiti a se odredi neutralno mesto u nekoj zemlji, što je inače praksa kada se vode pregovori o prekidu rata i uspostavljanje mira između zaraćenih, ili strana u sukobu. Tek na treće mesto dolazi izbor u zemlji, ili sedištu stranog partnera, koji koristi prednosti tzv. domaćeg terena. Moguće je naizmenično dogovoriti mesto održavanje pregovora, jednom kod jednog, a drugi put kod drugog partnera.

Pravilo broj 7: Izbor vremena pregovora je bitno za ugovorne strane. Pregovore ne treba voditi u letnjim mesecima kada su visoke temperature, a posebno u mesecima kada se koriste godišnji odmori, ali ni u zimskom periodu, posebno gde postoje velike hladnoće. Isto se odnosi i na dnevno vreme, tj. nije pogodno da pregovori počinju u ranim jutarnjim časovima, ili u drugoj polovini dana. Dokazano je da je čovekov bioritam u najvećoj dinamici oko 9 časova i da bi u tom vremenu trebalo otpočeti pregovore. Svaki sledeći sat posle 12 časova ima manji efekat, što zahteva češće odmore, posebno ako se radi o složenim poslovima. Iskustva pokazuju da pregovore ne treba zakazivati kada se održavaju važni sportski, kulturno umetnički događaji, jer je pažnja pregovarača često usmerena na događaje, umesto na pregovaranje i ostvarenje pregovaračkog cilja.

Pravilo broj 8: Pre početka pregovora, članovi tima, trebaju staviti „maske“, tj. da budu oprezni u otkrivanju pregovaračkih tajni, odnosno strategije i taktike u pregovorima. Ovo podrazumeva da se kroz slušanje i ćutanje otkriju tajne druge strane u pregovorima, kako bi se stvorena strategija uskladila sa promenjenim okolnostima. Otkrivanje tajni, poput: „Došli smo sa obavezom da potpišemo ugovor i da se ne vraćamo u svoju zemlju dok to ne uradimo“, slučaj koji su imali i autori ovog rada u međunarodnim pregovorima je bila greška, jer je drugoj strani data informacija koju je mogao da koristi u manipulaciji, tj. da ne popušta na spornim tačkama u ugovoru. Sva nastojanja u pregovaračkom procesu, posle ove informacije su bila bezuspešna, jer je partner znao krajnji ishod pregovaračkog procesa.

Pravilo broj 9: U predgovorima ne treba biti nadmen, posebno ne potcenjivati drugu ugovornu stranu, poštovati njegovu kulturu, istoriju, religiju i običaje. Korisno je čak i istaći neki značajan detalj iz sporskog ili običajnog narativa, te poznavanje određenih ličnosti, posebno iz zemalja u razvoju. Ukoliko neko od članova pregovaračkog tima poznaje jezik, makar i nedovoljno poznavanje, je visoko cenjen gest. Praksa pokazuje da je potrebno napraviti i povoljnu atmosferu za opuštanje, uz zajedničku organizaciju prigodnih ručkova ili večere, uz poštovanje religijskih i običajnih principa. Na ovim druženjima i u neformalnim razgovorima može doći do značajnih informacija o stavovima partnera po pojedinim pitanjima.

Pravilo broj 10: Dilema koja se javlja u međunarodnom poslovnom pregovaranju, da li treba kraj uspešnih pregovora slaviti, pa i kada je potpisan međunarodni poslovni ugovor. Praksa po ovom pitanju je različita i nema univerzalnog odgovora. Iskustva pokazuju da veliki broj kompanija smatra da zaključivanje ugovora nije važan događaj, te da se do zaključenja ugovora moglo biti opušteno, jer još uvek nisu stvorene obaveze, a da zaključenjem ugovora nastaju obaveze, i izazovi na koje treba davati odgovore i da posle toga nastaju samo problemi. Kada se ugovor realizuje na način kako je to paragrafima definisano, tada ima potrebe za slavljem, ali i početak novog poslovnog ciklusa.

Pravilo broj 11: Oni koji učestvuju u međunarodnom poslovnom pregovaranju i zaključenju međunarodnog ugovora treba da učestvuju i u njegovoj realizaciji. Ovo pravilo je potvrđeno u praksi i proizilazi iz same strategije pregovaranja. Praksa pokazuje da se grupa, ili tim za pregovaranje i zaključenje ugovora nakon što se ugovor zaključi, isti se raspušta, vraća se u svoje organizacione jedinice iz kojih su delegirane u pregovaračkom procesu.

Realizaciju ugovora preuzima često druga, odnosno izvođači, pri čemu im kao osnova za realizaciju ugovora služi zaključen ugovor i projektna rešenja za realizaciju, posebno kada se radi o složenim investicionim poslovima. Treba imati u vidu da je svaki ugovor ideja, ali put od ideje do njene realizacije je dug i složen, jer postoji mnogo ideja, ali se malo njih realizuje. Uvođenjem pravila da oni koji su kreirali ideju, odnosno ugovor treba da učestvuju u njenoj realizaciji je logično, jer oni poznaju duh pregovora i zaključenog ugovora, što otklanja brojne nesporazume između onoga što je u ugovoru zapisano i stanja na terenu u realizaciji ugovora. Dakako, ovo podrazumeva angažovanje pojedinih članova pregovaračkog tima, posebno kada je u pitanju struka koja se bavi međunarodnim privrednim pravom i stručnjaka iz međunarodnih finansija.

Treba napomenuti da se mnoga pravila u vezi međunarodnog poslovnog pregovaranju nastala u praksi i da je daleko manje pravila i principa koja su rezultat naučnih i stručnih institucija. U teoriji postoje čak i knjige koje ukazuju na ono što se ne uči čak i na elitnim svetskim univerzitetima.¹⁰²

Navedena pravila u međunarodnom poslovnom pregovaranju se mogu koristiti i u oblasti diplomatije, kao i u porodičnom, odnosno domaćem biznisu, što im daje univerzalni karakter.

6. Zaključak

Rad se bavi pitanjem međunarodnog poslovnog pregovaranja kao prethodnice zaključivanja međunarodnih poslovnih ugovora. Značaj pregovaranja kao faze u procesu zaključenja međunarodnih poslovnih ugovora se često dovodi u pitanje uz obrazloženje da oni ne proizvode nikakvo pravno dejstvo, da ih treba eliminisati i izbeći nepotrebno trošenje vremena i energije. Zaboravlja se nesporna činjenica da je pregovaranje u nadležnosti samo čoveka kao svesnog i razumnog živog bića, a to je sposobnost menjanja, izbora i kompromisa. Na ovo je ukazao i Adam Smit kada je rekao: „Čovek je jedina „životinja koja je u stanju da pregovara. Ne postoji pas koji će jednu kost da zameni za drugu“, što ukazuje na značaj pregovaranja u svakodnevnom životu i radu. S druge strane pregovaranje se parcijalno izučava u okviru međunarodnog privrednog prava, međunarodne trgovine, delom u međunarodnim finansijama, i u okviru diplomatije kada su u pitanju politički pregovori između država. Jasno je da pregovaranje postoji i kod samog čoveka, gde je najvažnije da čovek pregovara sam sa sobom, jer je to uslov da usaglasi sopstvene želje sa realnim mogućnostima. U radu je ukazano na značaj međunarodnog pregovaranja i njegovog uticaja na zaključivanje međunarodnih poslovnih ugovora.

Ukazano je i na vrste pregovaranja, koje se mogu primeniti, kako u zaključivanju domaćih, tako i međunarodnih poslovnih ugovora. Posebno su obrađena dva tipa pregovaranja, i to poziciono i principijelno, ili Harvardov model pregovaranja. Poziciono pregovaranje je dugo vremena dominiralo i bilo jedini način pregovaranja, gde se u pregovaranjima pokazivala moć snažnijeg partnera na jednoj strani i inferiornog na drugoj strani. Ovaj tip pregovaranja i kada je dovodio do zaključenja ugovora je manje kvalitetan, što se ispoljavalo u realizaciji ugovora, jer se često inferiorna strana osećala prevarenom ili potpisala ugovor pod pritiskom. Zato se kao alternativa javilo principijelno pregovaranje, koje se zasniva na suprotnim principima u odnosu na poziciono pregovaranje, jer se zasniva na partnerskim odnosima, gde se stavovi usklađuju i do zaključenja ugovora dolazi uz zadovoljstvo be strane, što se pozitivno odražava i na realizaciju zaključenog ugovora. U ovom tipu pregovora u ugovora, partneri zajednički rešavaju iskrsele i nepredviđene probleme. Posebno su navedeni primeri uspešnog principijelnog pregovaranja u kome je ključna reč kompromis. Uvažavajući poslovnu praksu u radu je obrađen i kombinovan način pregovaranja koji je u praksi čest i gde se često počinje sa pozicionim i maksimalističkim zahtevima, a pregovori završavaju sa principijelnim modelom pregovaranja.

U radu je obrađena i specifičnost međunarodnog poslovnog pregovaranja u odnosu na domaće pregovore. Jedno i drugo pregovaranje imaju zajedničke, ali i specifične karakteristike. Pokazuje se da je međunarodno pregovaranje i zaključivanje poslovnih ugovora složenije u odnosu na domaće pregovore, jer se radi o različitim kulturološkim, pravnim, ekonomskim, političkim, religijskim i običajnim sistemima i narativima. Kroz međunarodno pregovaranje je potrebno usaglašavati i smanjivati razlike između ugovornih strana, te poznavanje međunarodnih aspekata i standarda, odnosno posebnih uzansi koji važe za pojedine oblasti.

¹⁰² Mark H. MakKomak „Čemu vas ne uče na Harvardskoj poslovnoj školi“ (prevod), 1993.

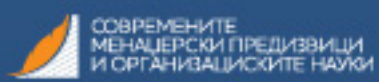
Nepoznavanje odreђених специфичности пословања у појединим земљама, често и обичаја мође довести фирму у тежку ситуацију, где често одлукује једна реч, или зarez, односно тачка на међународним судовима.

Poseban deo rada je posvećen pravilima koje treba imati u vidu prilikom zaključenja међународних пословних уговора. Iako postoji велики број правила, ukazano je na jedanaest правила koja treba imati u vidu u међународном pregovaranju. Ova pravila treba shvatiti uslovno i ne primenjivati ih mehanički, već fleksibilno i kreativno, obzirom da je svako pregovaranje unikatno, da za svako treba primeniti konkretnu strategiju, sa alternativama i pripremljenim odgovorima na pitanje „šta ako...“ Treba imati u vidu da je svako pregovaranje specifično i a da se svakom mora prići sa svom ozbiljnošću, često proučavajući njegovu istoriju u obavljanju poslova, ali i same pregovarače, njihove lične osobine, kompetentnost, iskustvo, te njihove slabe strane, kako bi se istima suprotstavile jake strane pregovarača druge strane. Upoznavanje protivnika u pregovorima je preuzeto iz teorije ratovanja, где se zahtevalo upoznavanje protivnika kao uslov za ostvarenje pobeде.¹⁰³

Literatura

1. Dobrijević G.: „Harvardovski model pregovaranja“ IV Naučni skup Sinergija 2009., Univerzitet Sinergija, Bijeljina, 2009.
2. Dormehl L.: „Today in Apple history: IBM and Apple shake and make up“ Cult of Mac, Oktobar, 2024.
3. Fišer R, Uri V.: "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In",
4. NUMMI established
5. Kennedy, G. „The new negotiating edge“, The behavioral Approach for Results and Relationship, Nicholas Brealey Publishing, London, 2003.
6. MakKomak M. H. „Čemu vas ne uče na Harvardskoj poslovnoj školi“ (prevod), 1993.
7. Petrović P., „Poslovna diplomatija“, Institut za међународnu politiku i privredu, Beograd, 2008.
8. Radosavljević Ž: „Ekonomika trgovine“ CERK, Beograd, 2006.
9. Radosavljević Ž: „Savremeni menadžment trgovine, BBO, Beograd, 2001.
10. Radosavljević Ž: „Vojna ekonomika“, BBO, Beograd, 2001.
11. Radosavljević Ž: „Savremeni menadžment“, DP Pronalazaštvo, Beograd, 1994.
12. Sun Cu: „Umeće ratovanja“, Alnari, Beograd, 2005.
13. Trump-Kim summit breaks down after North Korea demands end to sanctions“, BBC, 29. Februar 2019.

¹⁰³ Sun Cu: „Umeće ratovanja“, Alnari, Beograd, 2005. str. 34.



basim.edu.mk/konferencija
ISBN: 978-608-4690-33-7 (БАС)