

**МИЉОЈКО БАЗИЋ\***

Факултет за културу и медије  
Београд

**АЛЕКСАНДАР БАЗИЋ\*\***

Факултет за пословне студије  
Београд

УДК 347.73:338.2

Прегледни рад  
Примљен: 12.07.2018  
Одобрен: 23.08.2018  
Страна: 437-450

## ПРИМЕНА МЕТОДЕ СТУДИЈЕ СЛУЧАЈА У ИСТРАЖИВАЊУ ПОСЛОВНОГ ПРЕГОВАРАЊА

**Сажетак:** Предмет овог рада односи се на примену методе студије случаја у истраживању пословног преговарања. У раду се најпре објашњава метода студије случаја кроз дефинисање основних појмова који је сачињавају а то су: метод, студија и случај. Затим се разматра како се путем методе студије случаја долази до одређених научних сазнања о пословном преговарању као предмету истраживања. Потом се сгледавају чиниоци пословног комуницирања који могу утицати на појаву случаја. Чиниоци су посматрани као појединачни случај и случај у низу. Од чиниоца пословног преговарања који имају обележје појединачног случаја посебно су образложени: стратегије преговарања, начини преговарања и исходи пословног преговарања.

**Кључне речи:** метода студије случаја, научно сазнање, пословно преговарање, истраживање, случај

### Увод

Пословно преговарање као сегмент пословног комуницирања све више добија на значају и све више постаје предмет проучавања многих наука попут: комуникологије, психологије, социологије, менаџмента итд. Оно што се запажа у досадашњим научним сазнањима о пословном преговарању је то, да има врло мало радова који се односе на примену одређених метода у валоризацији ефеката пословног преговарања. То је и разумљиво јер се озбиљније проучавање пословног преговарања појавило током друге половине прошлог века.

Да би се сазнали истински ефекти или исходи пословног преговарања морају се имати објективна сазнања о тим ефектима. До објективних сазнања једино се може доћи путем примене научних метода у истраживању пословног преговарања као комуникацијског процеса. Путем научних метода долази се до научних сазнања, која су истинита сазнање и која се као таква разликују од

---

\* miljojko.bazic@megatrend.edu.rs

\*\* aleksandarbazic@yahoo.com

свих других облика сазнања која не почивају на адекватној научно-методолошкој процедури.

У науци је одавно познато да оно што се жели објективно сагледати, а потом унапредити, немогуће је ако се не подвргне одређеној научно-методолошкој процедури. Управо та процедура показује шта треба истражити, како треба истражити и како применити у пракси резултате истраживања. Да би истраживање довело до адекватног нивоа научног сазнања, мора да почива на одређеним методама, техникама и инструментима истраживања.

У истраживању ефеката или исхода пословног преговарања може се користити више метода. Једна од најприменљивијих је метода студије случаја. Пошто је свако пословно преговарање случај за себе, то намеће потребу да се сваки случај истражи на најбољи могући начин. Метода студије случаја као оперативна метода, у истраживању пословног преговарања као случаја, може самостално да се примени и да буде поуздана за долажење до одређеног научног сазнања, које може да се примени у пословној пракси где се одвија пословно преговарање. Метода студије случаја то може јер је она по методолошкој концепцији и по концепцији истраживања поуздан начин доласка до одређеног нивоа научног сазнања. То никако не значи да у процесу истраживања пословног преговарања, осим методе студије случаја не могу да се користе и друге методе. Напротив, могу и увек је пожељно да један истраживачки процес колико је то могуће почива на примени више метода.

За потребе овог рада обрадиће се метода студије случаја. У раду ће се случај пословног преговарања и његови ефекти и исходи посматрати као случај који има уже и шире значење. Шире значење се односи на сам случај пословног преговарања. Док уже значење односи се на више случајева који настају као последица одређених елемената преговарачког процеса као што су: припреме за преговоре, прикупљање информација за преговоре, дефинисање циљева преговарања, избор стратегија преговарања, избор тактичких поступака преговарања, избор начина преговарања, избор преговарача и исход преговора.

## Појам методе студије случаја

Да би се на прави начин разумела суштина методе студије случаја, потребно је видети којој групи метода она припада. Међу методолозима не постоји потпуна сагласност о класификацији метода. Али постоји већинска сагласност међу њима да се методе могу разврстати на:

- основне методе,
- опште научне методе,
- посебне методе друштвених наука и
- методе прикупљања података.

Метода студије случаја припада групи метода које служе за прикупљања података. Поред ње у ову групу спадају: метода испитивања, метода посматрања, метода експеримента и метода анализе садржаја. Када се анализира ме-

тода студије случаја, јасно се уочава да се она састоји из три појма и то: метод, студија и случај. “Реч метод води порекло од грчке речи „методос“ што значи пут или тражење. Ако се пут или тражење посматрају као засебни појмови, онда имамо две ситуације. Као појам „пут“ по логици ствари требао би да нас води или доведе до некога или нечега. Појам „тражење“ нас упућује на то да би требало нешто да нађемо. Ако посматрамо пут и тражење као различите речи сличног значења, најлакше ћемо разумети њихов смисао ако употребимо трећу реч, а то је начин. Начин треба да нам омогући да нешто нађемо на путу који нас негде води. У најопштијем смислу, под методом се углавном подразумева начин на који се долази до истинитог научног сазнања о предмету који одређена наука проучава.“<sup>1</sup>

Појам „студија“ води порекло од латинске рећи „studium“ што значи занимати се за нешто, проучавати нешто, посветити се нечему, изучавати нешто. „У савременим методологијама и технологијама научног истраживања израз студиј(и), студија (студије) и студирати имају следећа значења: студиозно учити, темељно истраживати, испитивати, проучавати, анализирати, синтетизирати, оцењивати, промишљати, закључивати... о актуелним проблемима, појавама, случајевима, феноменима... у друштву и природи и то у свим научним подручјима.“<sup>2</sup>

Под појмом “случај “ можемо подвести сваки догађај „који се односи на појединца, групу, ширу друштвену заједницу, или глобално друштво у целини. Зато случај може да има појединачни, групни, национални или чак глобални карактер... Случај има своје уже и шире значење. Случај може да траје врло кратко, али и доста дуго, може да се одвија на врло малом, али и на врло широком простору. Он може да се односи на догађаје који су везани за природу, али и за друштво. Ево неких случајева: земљотрес, удар грома, олуја, бродолом, конгрес, рат, револуција, пропаст организације, итд. Дакле, случај се мора врло флексибилно посматрати јер се он појављује свуда где одређене односе уређује природа, сам човек, ужа или шири друштвена заједница.“<sup>3</sup>

Метода студије случаја односи се на истраживању неке појаве, процеса, или ситуације, где се за јединицу проучавања може узети појединац, друштвена група, шири или најшири друштвена заједница. Она се може применити како у друштвеним тако и хуманистичким, уметничким, техничким, биомедицинским, биотехничким, односно свим природним наукама. Због своје широке примене у научним и развојним истраживањима она се и сама даље може разврстати на више модела као што су: “метода студије случаја темељних истраживања, примењених истраживања, развојних истраживања, претходних истраживања, повремених истраживања, сталних истраживања, истраживања прошлости, истраживања садашњости, истраживања будућности, индивидуалних истраживања, тимских истраживања, квантитативних истраживања, ква-

<sup>1</sup> Миљојко Базић и Александар Базић, (2017): *Пут до научног сазнања – методе, технике и инструменти истраживачког процеса*, Универзитет „Дон Незбит“, Београд, 29.

<sup>2</sup> Ratko Zelenika, *Znanstvene kvalitativne metode*, (2014): IQ PLUS d.o.o. Kastav, Rijeka, 447-448.

<sup>3</sup> Миљојко Базић и Александар Базић, (2017): *Пут до научног сазнања – методе, технике и инструменти истраживачког процеса*, Универзитет „Дон Незбит“, Београд, 152-153.

литативних истраживања, макро истраживања, микро истраживања, мега истраживања, дисциплинарних истраживања, више дисциплинарних истраживања итд. ”<sup>4</sup> Широк дијапазон примене методе студије случаја указује да се она примењује „ као ригорозно, системско заокруживање неке целине на основу јединственог карактера било да је реч о појави; скупу истородних појава, процеса, односа; групи људи, или чак читавом друштву..“<sup>5</sup>

И поред тога што огромна већина методолога, методу студије случаја сврстава у групу метода за прикупљање података, има оних теоретичара који у расправи о методи студије случаја често постављају питања као што су: да ли ова метода може да се третира као самостална и посебна метода; као таква да ли је у потпуној мери научно валидна; и да ли је довољно поуздана код научног уопшавања након одређених истраживачких процеса. Одговор на сва ова и слична питања могао би да буде, да је метода студије случаја истински и неспорно посебна и самостална метода по свим основним поставкама које захтева један истраживачки процес. Њена посебност и самосталност у контексту проучавања неког случаја огледа се у уважавању чињенице да је конкретни случај који је предмет истраживања јединствен по својој специфичности, манифестацији, или испољавању.

То значи да се “ случај може схватити уже и шире.”<sup>6</sup> Без обзира да ли је у питању уже или шире схватање, сваки сличај захтева да се посматра посебно, јер се одвија, или се одвијао по посебној динамици, или процедури. Зато се студија случаја фокусира на одређени случај или феномене с јасним циљем да научно и стручно, на што вишем нивоу разјасни, или расветли темељне специфичности случаја. Путем методе студије случаја нагласак се ставља, с једне стране, на спознају самог случаја, а са друге стране на његове односе и везе са окружењем у ком се дешава. “Аутори који се залажу за примену метода случаја наглашавају богатство теоријских импликација које садрже проучавање појединачног случаја, а недвосмислено је слагање око тога да је метод случаја од непроцењиве вредности у прелиминарним фазама истраживања за откривање значајних веза међу појавама и за формулисање хипотеза. Сматра се да су предности овог метода, пре свега, у домену открића. Такође, једна од карактеристика овог метода око које постоји несумњива сагласност у литератури јесте његов холистички карактер, односно тежња да се очува целина случаја, његов јединствени карактер, његов развој.”<sup>7</sup>

Пословно преговарање као случај може се посматрати у два контекста и то као микро случај и макро случај. Микро случај се односи када је у процес пословног преговарања укључена једна особа и то се може назвати случај по-

<sup>4</sup> Ratko Zelenika, *Znanstvene kvalitativne metode*, (2014): IQ PLUS d.o.o. Kastav, Rijeka, 453.

<sup>5</sup> Владимир Милић, (2011): *Основи методологије искуственог истраживања у друштвеним наукама*, Завод за проучавање села, Београд, 123.

<sup>6</sup> Славомир Милосављевић и Иван Радосављевић, (2006): *Основи методологије политичких наука*, Службени гласник, Београд, 550.

<sup>7</sup> Славица Шевкушић, (2017): *Квалитативна студија случаја у педагошким истраживањима: сазнајне могућности и ограничења*, Зборник Института за педагошка истраживања, година 40, број 2, Београд, 240.

јединца. Макро случај подразумева пословно преговарање када у њему учествују више преговарача који би могли да се назову група преговарача. У том контексту пословно преговарање би могао да има случај групе. Пословно преговарање да ли ће бити појединачни или групни случај зависи од више фактора. Ти фактори су условљени пре свега величином организације или институције у чије име се води преговарање. Тамо где су организације и институције веће, тамо је за очекивати да пословно преговарање има обележје случаја групе, и супротно.

### Стицање научних сазнања методом студије случаја

Посебно питање које постављају многи истраживачи који примењују методу студије случаја односи се на то како путем ове методе сазнати истину. Пут до истине, је пут који разграничава научна од других облика сазнања. Да би нека сазнања о пословном преговарању имала истинита обележја, она морају да почивају на основним методолошким принципима као што су: објективност, општост, систематичност и прецизност. Сазнања која почивају на овим принципима, разликују се од сазнања која су изведена на субјективан, парцијалан, несистематичан и непрецизан начин. Стицање научних сазнања о пословном преговарању методом студије случаја, незаобилазно захтева разумевање суштине пословног преговарања као истраживачког процеса.

Иако се преговарање може сматрати једном од најстаријих комуникацијских активности, његово изучавање започело је релативно касно. Први значајнији радови из пословног преговарања појављују се тек касних шездесетих година прошлога века. Од тада, па све до данас, преговарање је у средишту интересовања многих теоретичара из различитих подручја и усмерења, те се проучавају његови многоструки аспекти или случајеви који имају: социолошко, психолошко, културолошко, комуниколошко, етичко, правно, економско или неко друго значење.

Свако пословно преговарање које се одвија као процес путем којег се решавају одређени пословни проблеми представља случај за себе. Како ће који случај да се истражи зависи од више фактора. Многбројни аутори који се баве преговарањем се слажу у томе да је преговарање "процес током којег испуњавамо одређене услове да бисмо добили оно што желимо од људи који желе нешто од нас. Или преговарање је процес током којег треба да важи правило давања и добијања нечега за нешто."<sup>8</sup> Филозофија преговарања полази од "дај ми нешто од онога што ја желим, а ја ћу теби дати нешто од онога што ти желиш."<sup>9</sup>

За реализаторе студије случаја врло је важно да се зна, да се преговарачки процес не остварује као једна комуникацијска целина, већ се састоји из више сегмената. „Зато преговоре треба посматрати као дуготрајан процес, а не

<sup>8</sup> Гавин Кенеди, (2002): *Савршено преговарање*, Службени гласник и Институт за економику и финансије, Београд, 1.

<sup>9</sup> Исто, 1.

тренутну радњу. Преговори нису некакве серијске радње, које се у истом облику понављају више пута. У преговорима учествују људи чије се расположење током преговора мења. Мењају се и окружења, у којима преговори теку, а временом се мења и сама садржина предмета преговора. Зато је сваки преговор јединствен и непоновљив процес и за сваки преговор се треба посебно припремити и водити га на посебан начин.<sup>10</sup>

Тај захтев истраживачу намеће потребу да методу студије случаја посматрају као један врло сложен процес који се креће од уочавање случаја који је интересантан за истраживање, преко разумевање суштине тог случаја, конципирања истраживачког пројекта, његове разраде, извођења закључка и примене у преговарачкој пракси датих инструкција. Стицање научног сазнања овом методом може бити од помоћи како преговарачима, тако и руководству организације:

- да се реално схвати зашто је конкретно преговарање постало случај;
- да се отклони свако негативно дејство у процесу пословног преговарања које је случај изазвао;
- да се стабилизује или побољша стање у организацији након отклањања последица које је случај изазвао;
- да се редовно и квалитетно ради на унапређењу свих поступака који су претходили случају, како се случај не би више ни у ком облику поновио.

Да би резултати студије случаја били од помоћи преговарачима или руководству организације они морају бити изведени на научно поуздан начин. То значи да метода студије случаја подразумева свеобухватно истраживање конкретног пословног преговарања. Свеобухватност намеће потребу да се преговарање, као случај, истражи од његовог узрока или повода настанка, преко раста, до његове кулминације. То захтева да се студија изведе по врло прецизној истраживачкој процедури. "Примена методе студије случаја у истраживањима новијег датума, дубоко је повезана са процесом "тражења", јер је то по мишљењу заговорника не само метода случаја, већ и „процес тражења“, најсигурнији начин да истраживач изгради теорију на основу података које добија истраживањем."<sup>11</sup> Зато је студија случаја веома погодна за емпиријска истраживања стварних друштвених догађања или друштвених акција, као што је пословно преговарање које се одвија у реалном времену и простору. У односу на друге методе у истраживању пословног преговарања "метода студије случаја неоспорно има значајну предност у примени. Битне предности чине компоненте њеног основног концепта о истраживању целине, оријентацији на разноврсност извора и података, очување појединачног, велику продорност и еластичност обухвата."<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Миљојко Базић, (2017): *Пословна комуникација савремени пут до успеха*, Универзитет „Дон Незбит“, Београд, 198.

<sup>11</sup> Ивана Миловановић, (2015): *Ка реafirмацији метода случаја (од „изградње блокова“ и „процеса тражења“ дотиполошких теорија)*, Социологија, Vol. LVII, N° 1, 165.

<sup>12</sup> Славомир Милосављевић и Иван Радосављевић, (2006): *Основи методологије политичких наука*, Службени гласник, Београд, 551.

Као целовито, али и парцијално истраживање целине, метода студије случаја у истраживању пословног преговарања примењује се кроз више фаза или поступака као што су:

- добијање информација о пословном преговарању као насталом случају. Пожељно је да се информације добију из више поузданих извора;
- долажење на место случаја, или ступање у контакт са најобавештенијим актерима пословног преговарања као случаја;
- вођење прелиминарних разговора на основу којих се стичу одређена сазнања о пословном преговарању као случају;
- израда идејне скице истраживачког процеса пословног преговарања као случаја;
- израда инструмената за прикупљање података о пословном преговарању као случају;
- одабир узорка за истраживање, или избор докумената на којима ће почивати истраживање о пословном преговарању као случају;
- теренско истраживање путем којег се врши сакупљање релевантних података о пословном преговарању као случају;
- сређивање добијених података о пословном преговарању као случају;
- обрада података о пословном преговарању као случају;
- писање извештаја о пословном преговарању као истраживаном случају;
- верификација извештаја од стране истраживача о пословном преговарању као случају;
- саопштавање препорука за примену стечених научних сазнања како се случај о пословном преговарању не би поновио; и
- контрола примене препорука о спречавању поновног настанка пословног преговарања као случаја.

Методом студије случаја пословно преговарање може да се истражује као позитиван или негативан случај. Пословно преговарање постаје случај било у позитивном било у негативном контексту, када један или више његових чинилаца постане или постану повод за случај. Повод за појединачни случај може да настане код следећих чиниоца пословног преговарања: припреме за преговоре, прикупљање информација за преговоре, дефинисање циљева преговарања, избор стратегије преговарања, избор тактичких поступака преговарања, избор начина преговарања, избор преговарача, исход преговора итд. Сваки чинилац изазива појединачни случај.

Примена методе студије случаја у истраживању ефеката пословног преговарања може да се оствари путем истраживања једног случаја и путем истраживања случаја у низу. „Приликом истраживања једног или појединачног случаја ову методу примењујемо на један конкретан предмет.“<sup>13</sup> Конкретан предмет се односи на конкретан случај који је настао као последица једног од чиниоца пословног преговарања. „Истражујући само један појединачни случај, строго садржајно, просторно и временски одређен, само једном, можемо доћи, зависно од постојећих околности, до спознаје најскривенијих случајева садржине и суштине тог случаја.“<sup>14</sup> Управо долажење до спознаје најскривеније

<sup>13</sup> Добривоје Михаиловић, (2012): *Методологија научних истраживања*, Фон, Београд, 208.

<sup>14</sup> Славомир Милосављевић и Иван Радосављевић, (2006): *Основи методологије политичких наука*, Службени гласник, Београд, 552.

садржине и суштине чиниоца пословног преговарања, указује да се методом студије случаја могу истражити многи ефекти који прате процес пословног преговарања и имају утицаја на његов исход.

Истраживање пословног преговарања као случај у низу појављује се онда када се преговарање одбвија у више фаза и у дужем временском периоду. У том случају „истраживања су обједињена заједничким пројектом, а за прикупљање и обраду података се користи исти инструментаријски апарат.“<sup>15</sup> Свака истраживачка фаза може се посматрати како појединачни случај, а збирна повезаност свих фаза истраживања даје случај у низу. Научна сазнања која се добију методом студије случаја могу допринети достизању научних циљевима истраживања и то од дескрипције, преко класификације, открића, објашњења до научне прогнозе. Као и код других метода истраживања и код истраживања студијом случаја, да би се случај пословног преговарања и његов исход, што боље истражили и добио што виши и што поузданији ниво научних сазнања, неопходно је да истраживачи о пословном преговарању и његовом исходу као случају располажу што вишим фонда научних сазнања.

## Стратегије преговарања и њихов исход као случај

Елемент преговарачког процеса који је врло важан за настанак позитивног или негативног случаја односи се на избор стратегије преговарања. Стратегију треба посматра као изабрани правац у коме преговарачки процес треба да се одвија. Избор стратегије одређује и избор могућег исхода преговора. Или како Филип Мекгроу истиче “многи не увиђају да су изабравши понашање, изабрали и последице.”<sup>16</sup> Какве ће последице бити зависи од тога за коју стратегију се преговарачи одреде. Најчешће у преговорима се примењује једна од следећих стратегија: „дистрибутивна, интегративна, или партнерска стратегија преговарања“.<sup>17</sup>

Дистрибутивна стратегија почива на сазнањима да преговарачке стране имају изузетно различите преговарачке моћи. Једна преговарачка страна мисли за себе да је изузетно моћна, док за супротну страну да је изузетно немоћна. Зато јача преговарачка страна настоји да примени све своје предности како би слабију преговарачку страну довела у позицију подређеног положаја, и у тој ситуацији јој диктирала услове за склапање уговора. Пошто је уговор резултат притиска, а не обострано прихватљивог договора, то су и резултати ових преговора неодрживи, јер се уговор брзо раскида. Као исход ове стратегије појављује се негативан случај. Основна обележја овог случаја су: неповерење, манипулација, уцена, претња, агресивност, неискреност, или себичност једне преговарачке стране.

Интегративна стратегија почива на ставу да обе преговарачке стране имају више заједничких него супростављених интереса. Заједнички интереси

<sup>15</sup> Исто, стр. 208.

<sup>16</sup> Филип Мекгроу, (2006): *Животне стратегије*, Моно, Манана прес, Моћ књиге, Београд, 31.

<sup>17</sup> Теа Мишка, (2004): *Пословно комуницирање*, ЦПУ, Љубљања, 60.



би требало да буду основа на којима почивају преговори. Заједнички интереси се базирају на законима понуде и потражње који владају на тржишту. Преговарачке стране имају углавном коректан однос једна према другој. Након завршених преговора обе стране се осећају као губитници, и обе верују да је супротна страна победник. То указује да обе стране нису задовољне са исходом преговарања. Страна која за себе мисли да је више изгубила у преговорима, неће се дуго придржавати договора. Она ће одустати од договора чим за то нађе адекватно оправдање. Као исход ове стратегије такође настаје негативан случај, али не у обиму и интензитету као код дистрибутивне стратегије. Основно обележје овог случаја је незадовољство резултатима исхода преговора. Оно је последица неспремности преговарачких страна на попуштање и одустајање од својих почетних или максималистичких захтева. Сопствено попуштање током преговора се доживљава као сопствена слабост, док попуштање друге стране се сматра нормалним.

Све присутнија конкуренција на тржишту изнедрила је стратегију партнерства. Она се појављује као савремени концепт и савремена пословна филозофија између преговарачких страна. Основно обележје ове стратегије испољава се у сарадњи преговарачких страна. Оне сматрају да имају заједничку одговорност за изградњу обострано прихватљивих односа, који би требало да што дуже трају. Зато њихова филозофија преговарања почива на слози, заједништву, одговорности. Резултат такве филозофије преговарања треба да доведе до тога да обе стране након завршених преговора се осете задовољно. Исход преговора се не третира ни као победник, ни као губитник, већ као добитник. Пошто су обе стране задовољне исходом преговарачког процеса, за очекивати је да споразум који је постигнут тим процесом се у потпуности и у дугом временском периоду поштује. Као исход ове стратегије појављује се позитиван случај. Основна обележја овог случаја су: поверење, разумевање, искреност, сарадња, уважавање, култура понашања, култура комуницирања, високи степен етичности који се провлачи кроз процес пословног преговарања.

Избор стратегије преговарања опредељује и тактику која ће се применити током преговарачког процеса. „Тактика подразумева начин на које се остварује изабрана стратегија преговарања. Обично се под стратегијом одређује пут куда се жели ићи, а тактиком како тамо стићи. Тактика је нижи ниво од стратегије. Она мора да буде у сагласности са изабраном стратегијом. Она се прилагођава преговарачком процесу. Прилагођавање зависи од околности и дешавања која прате ток преговарања. Тактика се остварује кроз тактичке поступке преговарача.“<sup>18</sup>

Посматрано са аспекта стратегије преговарања, пословно преговарање као исход може да има како позитиван, тако и негативан случај. Да би пословно преговарање као исход имало обележје позитивног случаја, мора се кренути од основе пословног преговарања, а то је припрема за преговарање у чији сегмент улази и избор стратегије преговарања. „За преговоре се треба припремити, јер уколико се на преговоре дође лоше припремљен или неприпремљен,

<sup>18</sup> Миљојко Базић, (2017): *Пословна комуникација савремени пут до успеха*, Универзитет „Дон Незбит“, Београд, 208.

онда се на ток преговора може само реаговати, али не и управљати њиме.<sup>19</sup> Према многим истраживачима припрема представља основну фазу пословног преговарања. Квалитет припреме у 70% до 80% случајева одређује успех или неуспех у преговарању. Филозофија озбиљних преговарача темељи се на ставу да неприпремљени преговарачи не смеју присуствовати преговорима. Припрема за преговоре најчешће обухвата: „прикупљање информација, дефинисање циљева, избор стратегије, избор преговарачког тима или једног преговарача, потврду овлашћења преговарача, одређивање места одржавања преговора, и одређивање почетка и трајања преговора.“<sup>20</sup>

За припрему преговарачког процеса је врло важно располагање што већим бројем квалитетних и поузданих информација о другој преговарачкој страни. „Познавање људске природе онаква каква она уистини јесте – а не каква би требала да буде - може да помогне да се добије оно што се жели од других људи.“<sup>21</sup> Информације о другој преговарачкој страни односе се на њихове: изабране циљеве преговарања, јачим или слабијим странама њихових преговарача, изабране стратегије и тактичке поступке преговарања. Од посебне је важности сазнати која је то граница до које ће да иде друга преговарачка страна у попуштањима и која је то ситуација која може да доведе до њиховог напуштања преговора.

Да би се сазнала граница до које се иде у попуштањима или напуштања преговора, као предуслов за то појављује се владање што већим и поузданијим информацијама о циљевима преговора супротне преговарачке стране. Постављање циљева у процесу преговарања је изузетно тежак посао, али је много тежи ако циљеви нису јасно дефинисани. Код одређивања циљева пословног преговарања, циљ не може да буде нешто уопштено, или немерљиво. „Постоји неколико важних правила која обавезно прате ефикасно постављање циљева.“<sup>22</sup> Циљ или циљеви морају да буде тако дефинисани да су врло јасни, прецизни и мерљиви. Јасно дефинисан циљ води преговарачку страну ка томе да се усредреди баш на оно што се жели постићи или остварити. Јасан циљ рађа код преговарача јаку жеља за постигнућем, која постаје снажно мотивационо средство у остваривању онога што се жели. Ако циљ није јасан, прецизан и мерљив, онда ни стратегија преговарања не може да буде адекватна. И код јасно и нејасно постављених циљева и стратегија преговарања, метода студије случаја је веома погодна за такву проблематику истраживања јер је „студија случаја истраживачки поступак који се заснива на интезивном праћењу једног или неколико случајева у природном окружењу, односно у изворном току и кретању и у стварном сплету унутрашњих и спољних околности у којима она постоји или се одвија.“<sup>23</sup> Зато је метода студије случаја погодна за истражива-

<sup>19</sup> Тања Цветковски и Виолета Цветковски-Оцокољић, (2017): *Пословна комуникација у савременим условима пословања*, Мегатренд универзитет, Београд, 139.

<sup>20</sup> Миљојко Базић, (2017): *Пословна комуникација савремени пут до успеха*, Универзитет „Дон Незбит“, Београд, 200.

<sup>21</sup> Лес Гиблин, (2007): *Умеће водјења разговора*, Финеса, Београд, 8.

<sup>22</sup> Брајан Трејси, (2005): *Златна правила успеха*, Финеса, Београд, 164.

<sup>23</sup> Србобран Бранковић, (2009): *Методи искуственог истраживања друштвених појава*, Мегатренд универзитет, Београд, 200.

ње пословног преговарања и свих његових елемената, без обзира да ли за исход имају позитиван или негативан случај.

## **Начин преговарања и његов исход као случај**

Као резултат изабране стратегије у пракси преговарања може се појавити један од следећих начина преговарања и то: тврд или непопустљив, мекан или попустљив, и професионални или принципијелан начин преговарања. Сваки од ових начина преговарања условљава одређени случај који се исказује кроз исход пословног преговарања. Случај може да буде позитиван или негативан.

Сам назив тврд или непопустљив начин преговарања, указује на то да га примењује она преговарачка страна која се осећа надмоћнијом у преговарачком процесу. Та страна користи сва расположива средства за спровођење своје моћи и постизање крајњег исхода онако како она жели и како њој одговара. Та страна жели као исход преговора победу по сваку цену. Њена основна филозофија преговарања се управо огледа у томе да је победа циљ преговора. Победа је резултат преговора у којима се друга преговарачка страна доживљава као велики противник. Према противнику се испољавају само захтеви а не чине се никакви уступци. Као исход овог начина преговарања појављује се негативан случај. Он указује колико је током преговора једна преговарачка страна била сурова, нетолерантна, крута, непопустљива, агресивна, егоистична итд.

Супротно од чврстог или непопустљивог, стоји мекан или попустљив начин преговарања. Код овог начина преговарања једна преговарачка страна гаји пријатељски однос према другој страни. Она је спремана на многе неоправдане уступке другој страни како би се постигао договор. Она жели пријатељски споразумно као исход преговора. Филозофија овог начина преговарања почива на томе да је циљ преговора споразум. До њега се може доћи ако се удовољава другој преговарачкој страни, а запостављају сопствени интереси. Друга страна се доживљава као пријатељска, њој се верује, зато се према њој треба понашати врло толерантно како би се избегла свака врста сукоба. Преговарачка страна која примењује овај начин преговарања након завршених преговора осећа се разочарано, искоришћено, или изманипулисано. Зато је и логично да се као исход овог начина преговарања појављује у облику негативног случаја. Он указује колико је током преговора једна преговарачка страна била понизна, попустљива, или наивна.

На Харвардској пословној школи развио се професионалан или принципијелан начин преговарања. Његова филозофија почива на томе да се путем ефикасних преговора дође до договора који задовољава интересе обе преговарачке стране. Током преговора преговарачке стране се тако понашају да преговори допринесу побољшању односа између страна, или у најгорем случају да га не погоршају. Као резултат овог начина преговарања проистиче уговор који је праведан и трајан. Као исход овог начина преговарања појављује се

позитиван случај. Он указује коко се одвија један професионалан преговарачки процес кога карактеришу искреност, поштовање, разумевање, уважавање и задовољство.

Какав ће исход преговора да буде директно зависи од изабраног начина преговарања. У преговарачкој пакси сусрећу се три доминантна исхода преговора и то: „добијам – губим“, „губим – губим“, и „добијам – добијам“. Исход преговора „добијам – губим“ је резултат дистрибутивне стратегије. Резултат ове стратегије се огледа у томе да се једна страна након преговора осећа победником или добитником, а друга губитником или пораженом. Исход преговора „губим – губим“ настаје као резултат интегративне стратегије. Резултатима преговора није задовољна ни једна страна. Након преговора свака од њих осећа се као губитник. И ако се до резултата преговора дошло путем одређеног компромисам, с њим није задовољна ни једна страна. Компромис се доживљава као пораз. Обе стране су уверене да су у преговорима изгубиле јер нису оствариле своје главне циљеве и жеље. Исход преговора „добијам – добијам“ је резултат партнерска стратегија преговарања. То значи да су резултатима преговора задовољне обе стране. Овај исход преговора иницира код обе преговарачке стране даље разумевање, поштовање и сарадњу. Сваки од исхода пословног преговарања као случај, је врло погодан за истраживање путем методе студије случаја. Погодност ове методе јој омогућава да има велику примену и код акционих истраживања пословног преговарања, где добијени резултати врло брзо се могу наћи у оперативној употреби. Добијени резултати у оперативној употреби могу помоћи у модификацији предузетих поступака који треба да резултирају што успешнијим исходом пословног преговарања.

## **Закључак**

Метода студије случаја припада групи метода које служе за прикупљања података. Она се може применити у истраживањима која се односе како на појединца, тако и на друштвене групе, па све до ширих или најширих друштвених заједница. Широк спектар примене ове методе указује да се она може користити самостално у истраживачком процесу, или у комбинацији са низом других научних метода. Без обзира да ли се примењује самостално или у комбинацији са другим методама њено проучавање се односи на случај који има уже или шире значење. При том се истраживање усмерава с једне стране на научну спознају самог случаја, а са друге стране на научну спознају његових веза и односа са окружењем у коме се дешава.

СТИЦАЊЕ НАУЧНИХ САЗНАЊА О ПОСЛОВНОМ ПРЕГОВАЊУ МЕТОДОМ СТУДИЈЕ СЛУЧАЈА, НЕЗАОБИЛАЗНО ЗАХТЕВА РАЗУМЕВАЊЕ СУШТИНЕ ПОСЛОВНОГ ПРЕГОВАЊА КАО ИСТРАЖИВАЊЧКОГ ПРОЦЕСА. ТАЈ ПРОЦЕС КАО СЛУЧАЈ ПОТРЕБНО ЈЕ ДА СЕ ИСТРАЖИ ОД ЊЕГОВОГ НАСТАНКА, ПРЕКО РАЗВОЈА, ДО ЊЕГОВЕ КУЛМИНАЦИЈЕ. ИСТРАЖИВАЊЕ ТРЕБА ДА УВАЖИ РЕАЛНОСТ ДА СЕ ПОСЛОВНО ПРЕГОВАЊЕ ОДВИЈА У РЕАЛНОМ ВРЕМЕНУ И ПРОСТОРУ. МЕТОДА СТУДИЈЕ СЛУЧАЈА У ИСТРАЖИВАЊУ ПОСЛОВНОГ ПРЕГОВАЊА ОСТВАРУЈЕ СЕ КРОЗ ВИШЕ ПОСТУПАКА. КАО ПОЧЕТНИ ПОСТУПАК ПОЈАВЉУЈУ СЕ ОДРЕЂЕНЕ

информације о пословном преговарању као насталом случају. Након тога следи дуги низ поступака који укључују долажење на место случаја, израда идејне скице истраживачког процеса, одабир узорка за истраживање, теренско истраживање, сређивање и обрада добијених података, писање извештаја, саопштавање резултата истраживања, примена у пракси резултата истраживања и на крају контрола примене препорука о спречавању поновног настанка датог случаја.

Пословно преговарање може да постане случај како са позитивним, тако и са негативним карактером. На појаву случаја може да утиче један или више чиниоца процеса пословног преговарања као што су: припреме за преговоре, прикупљања информација за преговоре, дефинисање циљева преговарања, избора стратегија преговарања, избор тактичких поступака преговарања, избор начина преговарања, избора преговарача, исхода преговора итд. Сваки чинлац изазива појединачни случај.

Као случај пословно преговарање може се посматрати у два контекста и то као микро случај и макро случај. Као микро случај се појављује онда када је у процес преговарања укључена једна особа. Такав случај може се назвати и случај појединца. Као макро случај подразумева пословно преговарање када у њему учествују више преговарача. Овакав случај може да се назове и групни случај преговарања. Да пословно преговарање постане одређени случај на то највећи утицај имају: стратегије преговарања, начини преговарања и исход пословног преговарања.

## Литература:

1. Bazić Milojko i Bazić Aleksandar, (2017): *Put do naučnog saznanja – metode, tehnike i instrumenti istraživačkog procesa*, Univerzitet „Džon Nezbit“, Beograd.
2. Bazić Milojko, (2017): *Poslovna komunikacija savremeni put do uspeha*, Univerzitet „Džon Nezbit“, Beograd, 2017.
3. Branković Srbobran, (2009): *Metodi iskustvenog istraživanja društvenih pojava*, Megatrend univerzitet, Beograd.
4. Giblin Les, (2007): *Umeće vodjenja razgovora*, Finesa, Beograd.
5. Zelenika Ratko, (2014): *Znanstvene kvalitativne metode*, IQ PLUS d.o.o. Kastav, Rijeka.
6. Kenedi Gavin, (2002): *Savršeno pregovaranje*, Službeni glasnik i Institut za ekonomiku i finansije, Beograd.
7. Mekgro Filip, (2002): *Životne strategije*, Mono, Manana pres, Moć knjige, Beograd.
8. Milić Vladimir, (2011): *Osnovi metodologije iskustvenog istraživanja u društvenim naukama*, Zavod za proučavanje sela, Beograd.
9. Milosavljević Slavomir i Radosavljević Ivan, (2006): *Osnovi metodologije političkih nauka*, Službeni glasnik, Beograd.
10. Milovanović Ivana, (2015): *Ka reafirmaciji metoda slučaja (od „izgradnje blokova“ i „procesa traženja“ do tipoloških teorija)*, Sociologija, Vol. LVII, N° 1, 2015.
11. Miška Tea, (2004): *Poslovno komuniciranje*, CPU, Ljubljana.
12. Trejsi Brajan, (2005): *Zlatna pravila uspeha*, Finesa, Beograd.
13. Cvetkovski Tanja i Cvetkovski-Ocokoljić Violeta, (2017): *Poslovna komunikacija u savremenim uslovima poslovanja*, Megatrend univerzitet, Beograd.

14. Ševkušić Slavica, (2008): *Kvalitativna studija slučaja u pedagoškim istraživanjima: saznavne mogućnosti i ograničenja*, Zbornik Instituta za pedagoška istraživanja, godina 40, broj 2, Beograd.

## **APPLICATION OF CASE STUDY METHOD IN THE RESEARCHING OF BUSINESS NEGOTIATIONS**

**Summary:** The subject of this paper relates to the application of the case study method in business negotiation research. The paper first explains the case study method by defining the basic concepts that it consists of: the method, the study, and the case. It is then considered that, through the case study method, certain scientific knowledge about business negotiation as a subject of research comes to light. Then, the business communication factors that can affect the occurrence of the case are considered. The factors are seen as an individual case and a case in a row. Particularly explained are the business negotiating factors that have the characteristics of a particular case: negotiation strategies, negotiation methods and business negotiation outcomes.

**Key words:** case study method, scientific knowledge, business negotiation, case factors, case outcome