

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ZAKONSKI PREDPISI KOT SMERNICE PRI POSLOVNIH POGAJANJIH IN
SKLEPANJU POGODB**

Ljubljana, september 2010

MIROSLAV PEJIĆ

IZJAVA

Študent Miroslav Pejić izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Zarjana Fabjančiča, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 POSLOVNA POGAJANJA.....	1
1.1 Opredelitev poslovnih pogajanj.....	2
1.2 Proces poslovnih pogajanj.....	3
1.2.1 PRIPRAVE NA POGAJANJA	3
1.2.1.1 NAČRTOVANJE	4
1.2.1.2 IZBIRA STRATEGIJE.....	5
1.2.1.3 ZBIRANJE INFORMACIJ	7
1.2.1.4 POSAMEZNI POGAJALEC ALI POGAJALSKA SKUPINA	8
1.2.1.5 ZAČETEK IN TRAJANJE POGAJANJ	8
1.2.1.6 LOKACIJA POGAJANJ	9
1.2.2 PREDSTAVITEV ZAČETNIH POZICIJ	9
1.2.3 PROCES ISKANJA SKUPNE REŠITVE	10
1.2.3.1 DOKAZOVANJE IN PREPRIČEVANJE	11
1.2.3.2 POPUŠČANJE NA POGAJANJIH	12
1.2.3.3 TEŽAVE V POGAJANJU	12
1.2.4 DOSEGANJE SPORAZUMA IN ZAKLJUČEK POGAJANJ	13
1.2.4.1 TEHNIKE ZAKLJUČEVANJA.....	14
1.2.4.2 PODPIS SPORAZUMA.....	14
2 ZAKONSKI OKVIRI POSLOVNIH POGAJANJ	15
2.1 Obligacijsko razmerje	15
2.2 Temeljna načela obligacijskega prava	15
2.3 Predpostavke za veljavno sklenitev sporazuma oziroma pogodbe.....	17
2.3.1 PRAVNA IN POSLOVNA SPOSOBNOST.....	18
2.3.2 SPOSOBNOST RAZSOJANJA.....	18
2.3.3 VOLJA IN NAPAKE VOLJE.....	19
2.3.3.1 ZAVESTNO NESKLADJE MED VOLJO IN IZJAVO VOLJE	20
2.3.3.2 NEZAVEDNO NESKLADJE MED VOLJO IN IZJAVO VOLJE.....	20
2.3.4 PREDMET IN PODLAGA POGODBENE OBVEZNOSTI	21
2.3.5 POGOJI IN ROK	22
2.3.6 ARA KOT PREDPOSTAVKA ZA SKLENITEV POGODBE	23
2.4 Nastanek pogodbe	23
2.4.1 POGAJANJA V PROCESU SKLEPANJA POGODBE	23
2.4.2 UČINKI PONUDBE	24
2.4.3 SPREJEM PONUDBE IN SKLENITEV POGODBE	24
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI.....	27

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Temelji za pripravo prožne in učinkovite pogajalske strategije</i>	<i>6</i>
<i>Tabela 2: Predpostavke za sklenitev pogodbe in njihova značilnost merila po vrsti</i>	<i>18</i>

UVOD

Pogajanja se neprestano odvijajo okoli nas. Velikokrat se sploh ne zavedamo, kdaj jih uporabljamo, saj se v določenih situacijah odvijajo spontano in podzvestno. Vedeti pa moramo, da do določene mere velja trditev, da ne dobimo, kolikor si zaslužimo, ampak, kolikor si znamo pridobiti. Prav pogajanja pa so eden od načinov za čim boljše uresničitev lastnih interesov. Pogajalske veščine so zato v današnjem času, ko vsak posameznik želi čim večjo zadovoljitev lastnih potreb, vedno bolj zaželeni.

Tudi poslovni subjekti so na podlagi lastnih izkušenj prepoznali potencialne koristi kadra z dobrimi pogajalskimi sposobnostmi. Vendar pa so odnosi v poslovnem svetu kljub vsemu bolj kompleksni in zapleteni od odnosov posameznika z okolico. Zato je poleg posedovanja dobrih pogajalskih veščin in pravilnega pristopa k samim pogajanjem, potrebno čim bolj natančno poznati in razumeti same zakonske okvire, v katerih se pri tem gibljemo. Moj namen je, da skozi diplomsko nalogo poskušam ugotoviti, katera zakonska področja se najbolj dotikajo poslovnih pogajanj in kje je potrebno biti najbolj pazljiv. Kajti v surovem poslovnem okolju, kjer vsakdo gleda lastne interese, se kaj hitro zgodi, da se namesto dolgotrajnega uspešnega sodelovanja razvije dolgotrajni sodni postopek. Zato je potrebno vedeti tudi, na kakšen način oblikovati pogodbeno razmerje, ki določa medsebojne obveznosti strank. Cilj je torej spoznati poslovna pogajanja in zakonske ureditve, ki nam bodo pomagale, da bo naše končno pogodbeno razmerje čim bolj učinkovito, tako pravno kot tudi poslovno. Poskušal bom tudi pokazati, da so poslovna pogajanja do določene mere pravno usmerjena, če želimo doseči veljavno pogodbo, ki odgovarja vsem pravnim kriterijem.

Za analizo poslovnih pogajanj sem uporabljal številne monografske publikacije različnih avtorjev, tako domačih kot tudi tujih. Pri pregledu pravne podlage oblikovanja pogodbenih razmerij pa sem poleg knjig, ki obravnavajo omenjeno problematiko, našel tudi zanimiv strokovni članek. Analiza pravnih aspektov temelji na Obligacijskem zakoniku, kot najpomembnejšemu pravnemu okvirju pogodbenih razmerij.

V samem diplomskem delu sem se najprej posvetil analizi pogajalskega procesa in njegovim specifičnim fazam. Nato pa sem se osredotočil na zakonske okvirje obligacijskega razmerja ter postopka oblikovanja in nastanka pogodbenega razmerja.

1 POSLOVNA POGAJANJA

Pogosto je tako, da ne dobimo tistega, kar si zaslužimo, pač pa tisto, kar si znamo pridobiti. Prav pogajanja so eno izmed glavnih sredstev, s katerim si vsakodnevno želimo pridobiti čim več. Predstavljajo enega od načinov, kako priti do stvari, ki jih nimamo, vendar si jih želimo imeti. Zato se v življenju nenehno pogajamo in nezavedno uporabljamo mnogo elementov

pogajanj, vsakdo pa vsaj nekoliko obvlada to spretnost. Sposobnost oziroma večšina pogajanja vpliva na našo eksistenco in uspešnost na številnih področjih (Markič, Strniša & Tavčar 1993; Florjančič & Ferjan, 2000).

Pogajanja se med seboj razlikujejo glede na predmet, število udeležencev, kraj in trajanje, faze, v kateri se pogajalski proces nahaja itd. V tem poglavju bomo obravnavali bistvo in pomen poslovnih pogajanj. Največ pozornosti bomo posvetili ključnim elementom oziroma fazam vsakega pogajalskega procesa.

1.1 Opredelitev poslovnih pogajanj

Pogajanja med ljudmi zaradi najrazličnejših interesov so stara toliko kot človeški rod. Veda o pogajanjih, kot jih danes poznamo, pa je zrasla iz vojaških znanosti in diplomacije. Pogajanje pomeni zbliževanje stališč o ciljih in strategijah za doseganje teh ciljev. Če sodelovanje označimo kot eno skrajnost, nasprotovanje pa kot drugo, so pogajanja nekje vmes. So večsmeren proces komuniciranja, v katerem več udeležencev vpliva drug na drugega pri nastajanju skupnih odločitev (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2003, str. 276).

Pogajanja so proces dvosmernega sporazumevanja, katerega cilj je doseči soglasje z drugimi, pri čemer so nekateri interesi skupni obema stranema, drugi pa si bolj ali manj nasprotujejo. Pogajanja niso omejena zgolj na formalno razpravo, ko si dve strani sedita nasproti in obravnavata sporno vprašanje, ampak se pogajamo vsakokrat, ko od koga poskušamo dobiti, kar želimo (Ury, 1998, str. 18).

Prav tako se pogajamo, ko poskušamo vplivati na drugo osebo z izmenjavo idej in misli ali materialne vrednosti. Pogajanja so proces, ki ga uporabljamo za zadovoljitev lastnih potreb, ko nekdo drug ima nekaj, kar si sami želimo. Vsaka želja, ki si jo želimo uresničiti, vsaka potreba, ki si jo želimo zadovoljiti, je potencialna situacija za pogajanja (Maddux, 1989, str. 14).

Kavčič (1996, str. 10) definira pogajanja kot proces razreševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oziroma vse strani pripravljene spremeniti svoje zahteve, da bi dosegle skupno spremenljivo rešitev. Hkrati opozarja, da so pogajanja uporabna za razreševanje realističnih konfliktov. O nerealističnem konfliktu govorimo takrat, kadar je cilj le sproščanje napetosti v posamezniku ali skupini.

Pogajanja vključujejo element trgovanja oziroma barantanja – izmenjavo enega vrednega resursa za drugega, ki obema stranema omogoča dosego zadovoljivega rezultata. Torej velja, da so značilnost družbe, ki temelji na ustvarjanju bogastva, saj omogočajo prostovoljno prerazporeditev dobrin, vezanih za naravo ali ustvarjenih s človeškim naporom, s ciljem zadovoljevanja človeških potreb. Gre za proces, s katerim iščemo načine in sredstva, da

pridobimo nekaj, kar ima nekdo drug, slednji pa si želi nekaj od nas. Če nihče noče ničesar od nobenega, pogajanja kot proces ne morejo steči (Hodgson, 2000; Kennedy, 1998).

Veliko ljudi misli na pogajanja kot na način kovanja sporazuma, so naravno naravnani h kompromisom. Ne razmišljajo o zmagovalcu ali poražencu, ampak v smeri obojestranskega zadovoljstva. Pogajanja so zato akt sodelovanja in ne nasprotovanja. So priložnost za skupinsko delo, s ciljem doseganja vzajemnega cilja, ki bi bil nemogoč za eno osebo (Fisher, 1994, str. 4).

1.2 Proces poslovnih pogajanj

Kavčič (1996, str. 19) navaja naslednje stopnje v pogajalskem procesu:

- priprave na pogajanja,
- otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij,
- proces iskanja skupne rešitve,
- doseganje sporazuma in zaključek pogajanj.

V nadaljevanju diplomske naloge bomo vsako stopnjo pogajalskega procesa natančneje obravnavali.

1.2.1 PRIPRAVE NA POGAJANJA

Priprave na pogajanja se začnejo s prvim kontaktom med stranema, ki pokažeta interes za sodelovanje. Na začetku pogajalskega procesa vsaka stran analizira lastne potrebe in potrebe nasprotne strani ter ovrednoti potencialne koristi od vstopanja v nadaljnja pogajanja. Priprave na pogajanja vključujejo zbiranje čim večje količine relevantnih informacij o nasprotni strani, kot so na primer operativno okolje, možna vpletenost tretje strani ali tekmecev, infrastruktura in razporeditev vpliva in pravnomočnosti v pogajalski skupini. Jasna opredelitev cilja pogajanj je tudi zelo koristna za samo konstruktivnost pogajanj (Ghauri & Usunier, 2003, str. 9-10).

Dobro načrtovanje in skrbna priprava sta bistvenega pomena za uspešna pogajanja. Domnevati, da bo vse teklo gladko in brez nepričakovanih zapletov, je nespametno. Nikakor ne smemo čakati vse do sestanka, da bi videli, kaj ima nasprotna stran za povedati. Načrtovanje se ne sme izvajati šele med pogajanjem, ampak že veliko prej, s temeljnimi pripravami (Thorn, 1989, str. 53).

Pomen priprav je nedvomno zelo velik, zato se je potrebno čim bolj držati načela, da nepripravljeni pogajalci ne smejo na pogajanja. Ljudem v sodobnih družbah vse bolj

zmanjkuje časa, vendar temeljitih priprav ne smemo zanemariti, saj slaba pripravljenost ene ali obeh strani (Kavčič, 1996, str. 38):

- podaljšuje pogajanja v celoti,
- povečuje verjetnost, da bomo popuščali po nepotrebnem,
- zmanjšuje verjetnost za doseg predvidenega cilja,
- povečuje verjetnost, da bodo pogajanja neprijetna, zapletena, iskanje rešitve pa veliko težje, kot smo pričakovali,
- povečuje verjetnost, da bo manj pripravljena stran pogajanja izgubila.

Tisti, ki se ustrezno pripravijo na pogajanja, vstopijo v le-ta z več samozavesti, da lahko dosežejo svoje cilje. Vedo, da so pripravljeni, kar se odraža tudi v prepričljivejšem nastopu. Korist skrbnih priprav je največkrat opaziti v fazi ponovne ocene pogajanj in iskanja kompromisa, saj imamo jasno opredeljene cilje, kaj si želimo in koliko smo pripravljeni popustiti. Prav tako pa se boljše odzovemo na različne okoliščine, ki se lahko pojavijo med samimi pogajanjmi (Maddux, 1989, str. 33).

1.2.1.1 NAČRTOVANJE

Načrtovanje poslovnih pogajanj mnogi poslovni ljudje štejejo kot luksuz. Kako težko je načrtovati poslovna pogajanja, nam pove dejstvo, da že samo eno novo dejstvo, ki se lahko pojavi med pogovori, lahko obrne zamišljeni potek pogajanj popolnoma na glavo. Vendar pa načrtovanje pogajanj vsaj delno oslabi vpliv nepredvidljivih dejavnikov. Med pripravo nedvomno razmišljamo o različnih elementih presenečenja in že na ta način povečamo našo prožnost v pogajalskem položaju (Markič et al., 1993, str. 22).

Markič et al. (1993, str. 23) pravi, da nam načrtovanje pogajanj:

- omogoči postavljanje kvantitativnih ciljev že na začetku pogovora,
- predstavlja pomoč pri odločanju; s simulacijo posameznih elementov najdemo več alternativnih možnosti in s tem povečamo možnost uspešnega dogovora,
- usmeri pozornost na potencialno nevarna področja in ozka grla v pogajanjih,
- omogoča koordinirano delo in strokovno razporejanje aktivnosti in vsebine,
- spodbuja ustvarjalne težnje sodelujočih v pogajanjih.

Načrtovanje pogajanj po Kavčiču (1996, str. 41-54) vključuje nekatere ključne elemente.

1. *Določitev cilja oziroma ciljev.* Jasno postavljeni cilji so temeljni kriterij za presojanje uspešnosti pogajanj po njihovem zaključku. Hkrati na ta način določimo tudi vsebino pogajanj, ki nima omejitev, saj se lahko pogajamo o vsem. Vendar moramo paziti, da ne vključimo v pogajanja nekaj, kar ni nujno. Jasno opredeljeni cilji in zelo natančno določena vsebina pogajanj omogočajo krajša, manj naporna in bolj konstruktivna

pogajanja. Pogajalska skupina mora izdelati listo ciljev in jo nato razvrstiti še po pomembnosti. S tem dobimo jasno sliko, kje je mogoče popuščanje in kje ne.

2. *Utilitarni, relacijski in psihološki cilji.* Cilje je potrebno klasificirati oziroma določiti za različna področja. Utilitarni cilji, ki so praviloma temeljna vsebina pogajanj, se nanašajo na koristne dobrine. Poleg slednjih pa je potrebno opredeliti še relacijske in psihološke cilje pogajanj, saj si po navadi želimo dolgotrajnega in uspešnega sodelovanja. Prvi se nanašajo na odnose med pogajalskima stranema, drugi pa na predstavo pogajalca o samem sebi.
3. *Pogajalski interval.* Pri določanju utilitarnih ciljev je potrebno opredeliti pogajalski interval za vsaki cilj posebej. Takšni intervali naj imajo tri vrednosti: idealno – zaželeno – minimalno. Z dolžino intervalov določimo stopnjo popuščanja vsakega možnega izhoda pogajanj. Paziti moramo, da ne opredelimo preozkih intervalov, saj si s tem zapremo možnost popuščanja, kar je v nasprotju z vsako pogajalsko logiko.
4. *Možne ovire pri doseganju ciljev in premagovanje teh ovir.* Pri načrtovanju pogajanj je potrebno poskusiti predvideti, kje se lahko pojavijo ovire in se nanje pripraviti. Ovire se lahko pojavijo tako pri doseganju utilitarnih, relacijskih kot tudi psiholoških ciljev. Pri premagovanju vsake od teh kategorij pa je potrebno izbrati drugačen pristop. Tako se na primer pri premagovanju ovir pri doseganju utilitarnih ciljev lahko odločimo za enostranski ali dvostranski pristop. Prvi je usmerjen v to, da nasprotno stran prepričamo, da sprejme našo zahtevo, drugi pa v motiviranje nasprotne strani, da spremeni svoje zahteve. Ovire pri procesu pogajanj pa se lahko pojavijo tudi zaradi zasledovanja več ciljev hkrati, ki so si med seboj v nasprotju. To težavo lahko rešimo z žrtvovanjem enega za uresničevanje drugega, z uresničevanjem različnih ciljev na različnih stopnjah ali pa se odločimo za najtežji način, sočasno uresničevanje vseh ciljev.

1.2.1.2 IZBIRA STRATEGIJE

Ko smo določili vsebino pogajanj, hierarhijo ciljev ter pogajalske intervale, se začnemo ukvarjati s strategijami, kako doseči te cilje. Strategijo pogajanja določimo na podlagi poznavanja partnerjeve (nasprotnikove) ciljne strukture, v primerjavi z našo. Težavo nam predstavlja omejena količina informacij o nasprotni strani, saj je temeljno pravilo pogajanj prikrivanje ciljev in strategij. Šele na pravih pogajanjih se pokaže, koliko so bila naša predvidevanja pravilna. Zato morajo biti cilji kot podlaga za pogajanja natančno opredeljeni, vendar ne ozki. Kajti, če smo trmast in na ta način omejujemo možne izhode pogajanj, si zelo verjetno zmanjšamo tudi možnosti za doseg lastnih ciljev. To najboljše opisuje naslednja trditev: »Če veste, kam greste tako trdno, da ne želite iti nikamor drugam, se vam lahko zgodi, da ne boste prispeli nikamor.« Posledično morajo biti tudi pogajalske strategije dovolj prožne (Hodgson, 2000; Florjančič & Ferjan, 2000).

V tabeli 1 skuša Hodgson (2000, str. 30) najti način, kako čim bolj predvideti obnašanje nasprotne strani v procesu pogajanj in tako ustrezno pripraviti lastno pogajalsko strategijo, ki bi bila dovolj prožna in učinkovita.

Tabela 1: Temelji za pripravo prožne in učinkovite pogajalske strategije

Razmišljaj o sebi	Razmišljaj o njih
Ugotovi svoj želeni izhod pogajanj.	Kaj si najverjetneje želiš?
Ugotovi, česa si ne želiš.	Kje so njihove meje?
Postavi svoje meje.	S čim bodo najverjetneje barantali?
Prepoznavaj lastna sredstva za barantanje.	Katere so njihove prednosti in slabosti?
Prepoznavaj lastne prednosti in slabosti.	Katere so njihove idealne, zaželeno in minimalne pozicije?
Oblikuj lastno idealno, zaželeno in minimalno pozicijo.	Kolikšna je njihova moč v primerjavi z našo?
Zavedaj se ravnotežja moči.	

Vir: J. Hodgson, Thinking on your feet in negotiations, 2000, str. 307.

Samih pogajalskih strategij je zelo veliko in različni avtorji jih obravnavajo drugače. Kavčič (1996, str. 55-65) opiše štiri skupine pristopov k strategiji v pogajanjih:

- **Razlikovanje strategij z vidika uspešnosti pogajanj:** izhaja iz kriterijev učinkovitosti, skupne ali splošne koristnosti ter enakosti koristi rešitve za obe pogajalski stranki. S strategijami doseganja sporazuma, sklepanja kompromisov, prepiranja (toda brez kompromisov) in strategije proporcionalnih kompromisov istočasno zadovoljimo vse tri našete kriterije.
- **Strategija z vidika subjektivnosti – objektivnosti na eni strani in čustvenosti – racionalnosti na drugi strani.** Čustva so v pogajanjih pogosto prisotna in do neke mere vplivajo na izhod pogajanj. Z vidika pogajalske strategije je pomembno vprašanje, do kakšne mere velja uporabljati čustva. Pretirana uporaba čustev in subjektivnosti je škodljiva za pogajanja, zato se morajo pogajalci temu izogibati.
- **Združevalna in razdruževalna strategija:** predstavljata dve temeljni pogajalski strategiji, če upoštevamo celovit odnos med nasprotnima stranema. Razdruževalna strategija temelji na prepričanju, da pogajalskima stranema niso skupni nobeni interesi. Gre torej za konflikt, v katerem vsaka stran poskuša maksimalno zaščititi svoj interes. Prevladuje mnenje, da večje ugodnosti za eno pomenijo manjše ugodnosti za drugo stran, zato pogajanja temeljijo na »daj – dam« principu. Združevalna strategija pa po drugi strani izhaja iz prepričanja, da gre, razen za konflikt, tudi za skupne interese. Obe strani naj bi imeli neke skupne cilje oziroma interese, na katerih velja graditi pogajanja. Pogoji za uporabo takšne strategije je velika stopnja zaupanja in medsebojnega razumevanja.
- **Strategija partnerstva:** je nov koncept razvijanja odnosov med tradicionalnimi nasprotnimi stranmi, ki so jo razvili Japonci. Temelji na filozofiji sodelovanja in skupne odgovornosti, z namenom doseganja dolgoročnih interesov in ciljev. Glavni razlog za

razvoj strategije partnerstva je spoznanje, da dolgoročno sodelovanje prinaša več koristi kot serija enkratnih kupčij za iste potrebe. Vendar pa partnerstvo samih pogajanj ne olajšuje, kvečjemu je prav nasprotno. Ker pogajanja potekajo o dolgoročnih odnosih in ne o enkratni ureditvi odnosov, so doseženi pogoji toliko pomembnejši. Zato se na pogajanjih srečajo najbolj izkušeni pogajalci, kar kljub dobri volji obeh strani vodi v dolgotrajna in natančna pogajanja.

1.2.1.3 ZBIRANJE INFORMACIJ

Danes bolj kot kdaj koli velja, da so informacije moč. Omogočajo nam pravilno ravnati med samim procesom pogajanja. Zato je potrebno pred začetkom pogajanj doseči čim boljšo informiranost. Velja pa, da informacij, ki jih lahko koristno uporabimo, ne zbiramo le pred začetkom pogajanj. Veliko lahko izvemo tudi med samim procesom, predvsem od nasprotne strani. S pozornim poslušanjem, kaj govori, kako se vede, kakšen je ton glasu, in opazovanjem raznih znakov neverbalne komunikacije lahko analiziramo nasprotno stran (Markič et al., 1993, str. 26).

Glede na vsebino informacij, ki jih je potrebno zbrati pred pogajanjem, Florjančič in Ferjan (2000, str. 297) navajata:

- informacije o predmetu pogajanj,
- informacije o nasprotni strani,
- informacije o pristojnosti pogajalskih partnerjev,
- informacije o prejšnjih odnosih med pogajalskima partnerjema.

Informacije o predmetu pogajanj se nanašajo na natančno analizo vseh podatkov, ki bi nam utegnili kakor koli koristiti. Informacije o morebitnih alternativnih rešitvah drugih ponudnikov je priporočljivo zbrati, da vemo, kako ravnati, ko sporazum ni mogoč. Več alternativnih možnosti nam omogoča več smeri pogajanj in boljše pogajalsko izhodišče. O nasprotni strani bi nas zanimalo informacije, kot: kakšen je njihov finančni položaj (plačilna sposobnost, zadolženost, plačilne navade), kakšen je slog vodenja oziroma organizacijska oblika, kakšni so notranji odnosi in razporeditve moči ipd. Dobrodošle so tudi informacije o prejšnjem ravnanju nasprotne strani v podobnih pogajanjih, njihovem uresničevanju dogovorjenega in splošnem interesu za pogajanje z nami. Analiza značilnosti njihove pogajalske skupine ali posameznika je prav tako koristna: ali so trdi pogajalci, kje so ranljivi, kako se informirajo, ali so zanesljivi ipd. Posebna točka, o kateri se velja informirati še pred začetkom pogajanj, je, ali imajo pogajalski partnerji pravico sprejemati dokončne in obvezujoče sklepe. Vsekakor ne želimo na koncu celotnega procesa slišati: »... če se bo vodstvo podjetja s tem strinjalo.« Pred začetkom pogajanj je koristno proučiti tudi zgodovino odnosov nasprotne pogajalske strani. Viri informacij so: lastne izkušnje, izkušnje drugih partnerjev, ocena bonitete poslovnega partnerja oziroma poslovnega tveganja pri poslovanju z njimi, publikacije zunaj podjetja in mediji (Florjančič & Ferjan, 2000; Markič et al., 1993).

Kljub vsem virom in metodam pa vseh informacij o pogajalskem partnerju ne moremo pridobiti, zato se na pogajanjih znajdemo le delno informirani. Obstaja namreč velika razlika med razpoložljivimi informacijami in informacijami, ki so nam dejansko dostopne. Pri tem se navadno navaja tako imenovani Paretov zakon pridobivanja informacij, ki pravi, da 80 % informacij pridobimo z 20 % npora oziroma cene. Za preostalih 20 % pa potrebujemo 80 % sredstev. Vprašanje je, če nam dodatnih 20 % informacij res toliko pomeni, da smo pripravljeni plačati tolikšno ceno (Kavčič, 1996, str. 68).

1.2.1.4 POSAMEZNI POGAJALEC ALI POGAJALSKA SKUPINA

Vsaka stran določi lastne pogajalce, udeležence in druge, ki sodelujejo v pogajanjih, na primer izvedence za posamezna področja. Pogosto pa stran, ki da pobudo za pogajanja, skuša vplivati tudi na število pogajalcev na nasprotni strani. Običajno je, da vsako izmed strani zastopa enako število pogajalcev; številčna premoč ene strani pogosto deluje kot prikriti pritisk na drugo, kar pa lahko zavre odkrito sporazumevanje (Možina et al., 2004).

Ali se bo pogajal posameznik ali pogajalska skupina, je vprašanje vsakih priprav na pogajanja. Obe različici imata svoje prednosti in slabosti. Kavčič (1996, str. 69-70) navaja naslednje prednosti pri izbiri posameznega pogajalca:

- ni šibkega člana,
- odgovornost je na eni osebi,
- ni slabitve položaja pogajalske skupine zaradi razlik med člani,
- takojšnja odločitve.

Prednosti tega, da se pogaja skupina (Kavčič, 1996, str. 70-71):

- omogoča neposredno uporabo različnih specialističnih znanj,
- omogoča posvetovanje vodje skupine ali članov med pogajanji samimi,
- lahko predstavimo široko paleto svojih pozicij,
- omogoča hitro rotiranje vodje pogajanj,
- potrebno je manj časa za pripravo na pogajanja.

1.2.1.5 ZAČETEK IN TRAJANJE POGAJANJ

Čas je po mnenju mnogih ena ključnih spremenljivk poslovnih pogajanj. Po navadi se je potrebno najprej sporazumeti, kdaj se bodo pogajanja začela. Odlaganje pogajanj ene pogajalske strani lahko nosi različne vzroke. Lahko se počuti dovolj močno, da želi svoj cilj doseči brez pogajanj. Možno je tudi, da preprosto ne vidi sredstva, s katerim bi kaj pridobila. Povsem preprosta razlaga je lahko, da iz različnih razlogov ni končala priprav ali pa pričakuje spremembo določenih okoliščin, ki naj bi ugodno vplivale na njen pogajalski položaj. Po drugi strani pa se lahko zgodi, da ena od pogajalskih strani sili k čimprejšnjim pogajanjem.

Najpogostejše želi na ta način onemogočiti primerne priprave druge strani (Kavčič, 1996, str. 75-76).

Naslednji vidik je vloga časa v teku samih pogajanj. Določitev trdnega datuma oziroma časovnega okvirja, do kdaj je potrebno pogajanja končati, pogosto pozitivno vpliva na potek pogajanj. Na ta način obe strani vesta, koliko časa imata na voljo, in na podlagi okvirno zamišljenega časovnega načrta izvajata bolj konstruktivna pogajanja, kot bi jih drugače. Kljub vsemu pa mora biti končni datum pogajanj vsaj nekoliko fleksibilen, še zlasti, če bi to ogrozilo uspeh pogajanj. Vpliv časa velja obravnavati tudi z vidika časovne stiske ene ali druge pogajalske strani. Če nam zmanjkuje časa, je to gotovo dejavnik slabšanja naše pogajalske pozicije, zato tega nikakor ne smemo pokazati nasprotni strani (Kavčič, 1996, str. 76-77).

1.2.1.6 LOKACIJA POGAJANJ

Pred začetkom pogajanj je potrebno določiti tudi njihovo lokacijo. Poznamo tri osnovne različice: pogajanja pri nas, pogajanja pri njih in pogajanja na nevtralnem terenu. Prednosti prve različice so v poznavanju prostora, ki smo ga že vajeni, bližini sodelavcev in tehničnih pripomočkov ter podatkovnih baz, ki nam omogočajo večjo dostopnost informacij. Hkrati nam dejstvo kdaj in kako nasprotna stran pride na pogajanja, poda vrsto informacij, kot na primer točnost in sestava pogajalske skupine nam veliko povedo o njihovi zainteresiranosti. Prednosti pogajanj pri nasprotni strani so v nadaljnjem zbiranju informacij. Spoznamo njihovo delovno okolje, urejenost sodelavcev, odnose znotraj njihove organizacije itd. Obenem lahko na podlagi njihovega sprejema in razpoloženja prilagodimo našo pogajalsko strategijo. Pogajanja na nevtralnem terenu pa imajo to prednost, da pomenijo novo okolje za obe stranki, kar kaže na enakopravnost, ki predstavlja dober temelj za začetek pogajanj (Kavčič, 1996, str. 77-79).

Fizično ureditev pogajalskega prostora tudi velja upoštevati. Vsekakor mora biti prostor dobro osvetljen, ogrevan, zračen in na splošno prijeten za bivanje. Priporočljivo je, da je pogajalska miza okrogle oblike, saj vzpostavi boljšo povezanost med stranema. Razdalja med pogajalskima stranema pa pravšnja, saj premajhna razdalja deluje intimno in moti, prevelika pa nakazuje odtujenost in oviro pri komunikaciji (Lewicki, Saunders, Minton & Barry, 2003, str. 48-49).

1.2.2 PREDSTAVITEV ZAČETNIH POZICIJ

Najpomembnejše v tej fazi je, da obe strani verjameta, da lahko sodelujeta in najdeta rešitev za skupen problem. Prav tako se je potrebno zavedati, da vsaka stran dojema pogajalsko tematiko na svoj način in ima različna pričakovanja glede samega izhoda pogajanj. Zato je

potrebno v pogajanja vstopiti z odprtimi mislimi in pripravljenimi različnimi alternativami (Ghauri & Usunier, 2003, str. 11).

Predstavitev začetnih pozicij potrdi ali zavrže predstave, ki jih imajo vpletene strani o stališčih in morebitni prilagodljivosti nasprotne strani. Hkrati se tudi pokaže, kako daleč vsak sebi so in kolikšne naj bi bile težave pri iskanju sporazuma. Pri postavljanju začetnih zahtev je potrebno biti zelo pazljiv, da jih ne postavimo tako visoko, da se nasprotni strani ne bi zdele nesprejemljive. Neredko se dejansko zgodi, da se že na tej stopnji pogajanja končajo ali odložijo (Možina et al., 2004, str. 299-300).

Začetne pozicije navadno pomenijo maksimalne zahteve posamezne strani, kljub temu pa jih moramo znati dobro podpreti z argumenti. Argumentiranje začetne pozicije ima nekaj funkcij (Kavčič, 1996, str. 88-89):

- z utemeljitvijo svojih zahtev preverimo svojo pripravljenost na pogajanja,
- z dobrimi in natančnimi utemeljitvami pokažemo nasprotni strani, da smo pripravljeni, da smo zahteve premislili in jih ustrezno podprli z informacijami,
- z navajanjem argumentov lažje vidimo dejansko velikost razlik med obema stranema (na predložene argumente pa je priporočljivo postavljati vprašanja),
- z dobro argumentacijo začetne pozicije lahko nasprotno stran celo prepričamo, da sprejme naša stališča, paziti moramo le, da argumentiranja ne zamenjamo s prepričevanjem oziroma pogajanjem,
- s poudarkom naših prednosti začnemo graditi na prepričljivosti naših zahtev.

Predstavitev začetnih pogajalskih izhodišč je za neveščega opazovalca lahko zgolj vljudnostno dejanje, za izkušenega pogajalca pa zelo koristna faza. Slednji si prizadevajo predvsem aktivno poslušati, čim manj govoriti, dajati le toliko informacij, kolikor je treba, ter dobiti toliko informacij, kolikor je le mogoče. Skušajo si pridobiti osebno naklonjenost in zaupanje nasprotne strani ter na ta način doseči lažje uveljavljanje lastnih interesov v poznejših fazah. Znanja in zmožnosti pa ne razkazujejo brez potrebe, rajši se odločijo za pozorno poslušanje in kažejo razumevanje (Možina et al., 2004, str. 300).

1.2.3 PROCES ISKANJA SKUPNE REŠITVE

Veliko ljudi nima težav pri sproščenem komuniciranju z znanimi ljudmi iz lastnega okrožja. Ko pa so postavljeni v resno pogajalsko situacijo, pa stvar postane veliko zahtevnejša (Thompson, 2008, str. 78).

Prav zato je vzpostavitev primerne vzdušja in odnosov med pogajalskima stranema na začetku pogajalskega procesa zelo pomemben dejavnik. Vzdušje na pogajanjih je odvisno od številnih dejavnikov, deloma od osebnosti pogajalcev, deloma od uporabljene metode in zavestnega prizadevanja obeh strani. Pogajalci podobnih vrednot, podobnih občutkov in

čustev ter nagnjeni k medsebojnemu razumevanju in poznavanju bodo vsekakor hitreje vzpostavili konstruktivno vzdušje. Ne preveliko razhajanje v samih pričakovanjih in ciljih ima prav tako pozitiven učinek na medsebojne odnose (Kavčič, 1996, str. 91-94).

1.2.3.1 DOKAZOVANJE IN PREPRIČEVANJE

Kavčič (1996, str. 97) definira dokazovanje z naslednjimi besedami: »Dokazovanje je celovita aktivnost postavljanja zahtev, razpravljanje o teh zahtevah, podpiranje in utemeljevanje zahtev z razlogi, presojanje teh razlogov in zavračanje kritik navedenih razlogov.

Proces dokazovanja je sestavljen iz več prvin (Kavčič, 1996, str. 97-98):

- **zahteva:** kar govornik postavlja kot glasnik drugi strani,
- **podatki:** dejstva, uporabljena za obrambo lastnih zahtev,
- **jamstva:** utemeljujejo povezavo med dejstvi in zahtevo,
- **utemeljitev veljavnosti povezave med zahtevo in podatki,**
- **relativizatorji:** besede (kot na primer morda, verjetno, brez dvoma, zagotovo itd.), ki označujejo moč ali šibkost dokaza,
- **zavrnitve ali dvomi:** negirajo dokaz, kot je bil postavljen v začetku.

V današnjem poslovnem svetu so pogajanja vedno bolj pomembna, predvsem v boju za čim večje število strank oziroma poslovnih partnerjev, s katerimi želimo imeti čim boljše pogodbene sporazume. Zato se vse več posvečamo učinkovitosti prepričevanja, kot enemu od pristopov k aktivnim poslovnim pogajanjem. Vendar pa sam proces zahteva veliko veščin in sposobnosti pogajalca, da posreduje smiselno povezano sporočilo z močnimi argumenti (Lewicki et al., 2003, str. 152).

Pri prepričevanju skušamo doseči želeni učinek s posredovanjem našega sporočila preko prilagojenega okvirja. Najprej izberemo določeno temo ali prepričanje, ki naj bo čim bolj verodostojno, utemeljeno in ustrezno našemu namenu. To prepričanje služi kot filter, skozi katerega želimo, da nasprotna stran sprejema naše sporočilo in spremljajoče argumente. Nato izberemo določene dokaze ali argumente, ki najbolj podprejo našo perspektivo. Na koncu oblikujemo strukturo za organiziranje dokazov. Skratka, omenjeni okvir nam omogoča, da za naše prepričanje oziroma določeno videnje, ki naj bi ga nasprotna stran sprejela, predstavimo vse argumente in utemeljitve. Končni cilj pa je seveda prenos tega videnja na nasprotno pogajalsko stran (Lewicki et al., 2003, str. 153).

Postavljanje prepričevalnega okvirja lahko poenostavimo s štirimi zaporednimi koraki (Lewicki et al., 2003, str. 155-158):

- določimo specifične objektivne, ki jih želimo doseči,
- izvedemo natančno SWOT analizo statusa nasprotne pogajalske strani,
- ocenimo temeljne vrednote nasprotne pogajalske strani,

- sestavimo preprosto, živahno in ovrednoteno izjavo, ki povezuje prve tri korake.

Kavčič (1996, str. 105-109) navede še dodatne napotke za bolj prepričevalno ravnanje:

- naučimo se aktivno poslušati in pokazati zanimanje za njihova stališča in predloge,
- skušajmo brati med vrsticami in biti pozorni na neverbalno komunikacijo,
- poskusimo se »vživeti v njihovo kožo« in razumeti njihove interese,
- govoriti ne kaže preveč, pomembna sta predvsem učinkovit začetek in zaključek,
- ne hitimo s svojim govornim nastopom, počakajmo na stališča nasprotne strani,
- poudarimo naše močne točke in poskrbimo, da bo nasprotna stran naša izvajanja razumela, tako kot smo jih mi,
- za lažje razumevanje naših predlogov jih oblikujmo kot modifikacijo njihovih,
- čustva uporabljajmo zmerno in kontrolirano,
- odgovarjajmo na vprašanja nasprotne strani in ne zanikajmo že znanih dejstev,
- ne dražimo nasprotnika po nepotrebnem.

1.2.3.2 POPUŠČANJE NA POGAJANJIH

Če sprejmemo izhodišče, da morata v uspešnih pogajanjih obe strani nekaj dobiti, potem je jasno, da moramo v pogajalskem procesu tudi popuščati (Kavčič, 1996, str. 109).

Razumno popuščanje od začetnega izhodišča še ni nezdrav kompromis, saj je s složnim delovanjem mogoče doseči, da obe strani izgubita manj, kot pridobita, vsaj dolgoročno gledano. Popuščali naj bi postopoma, v majhnih korakih, in sicer po principu »daj-dam«. Vsaka koncesija v prid druge strani mora prinesiti povračilo. Spreten pogajalec skuša vedno dati čim manj, pridobiti pa čim več, zato popušča tam, kjer mu to pomeni najmanj. Prav tako pa izkušeni pogajalec nameni precej časa analiziranju realnosti zahtev in izhodišč nasprotne strani. Srednja pot med predstavljenimi stališči vsekakor ni nujno najboljša, saj je možno, da je nasprotna stran nastavila izhodiščno pozicijo namenoma previsoko. Popuščanje od namenoma previsoko nastavljenega izhodišča ni prav prijetno, saj kaže na našo neresnost, nasprotna stran pa to zagotovo opazi (Možina et al., 2004, str. 304).

1.2.3.3 TEŽAVE V POGAJANJU

Napake in težave, s katerimi se srečujemo med procesom poslovnih pogajanj, zmanjšujejo učinkovitost in uspešnost le-teh. Hkrati zmanjšujejo zaupanje med vpletenimi stranmi in tako povzročajo dolgoročne posledice. Neredko se zgodi, da zaidejo pogajanja v slepo ulico, ko je videti, da sporazum preprosto ni mogoč. Po navadi je ta brezizhodnost le navidezna. Včasih jo ena od strani celo načrtuje in s tem vrši pritisk na nasprotno pogajalsko stran. Rešitev za takšno situacijo je lahko že v premoru, povzemanju dotlej dogovorjenega, vračanja na zadnjo

točko strinjanja, vzporedna, manj formalna pogajanja ali pa zamenjava pogajalcev (Možina et al., 2004, str. 307).

Pobudnik pogajanj lahko skuša že od začetka uveljaviti usmeritev pogajanj, ki njemu najbolj odgovarjajo. Včasih se odloči tudi za uporabo nemoralnih sredstev, kot na primer namerno zavajanje z nepravimi ali pomanjkljivimi podatki, nepravimi pooblastili, dvomljive narave ali pa z uporabo neetičnih pritiskov in groženj. Odziv nasprotne strani na grožnje je odvisen predvsem od dejanskega namena in sposobnosti izvedbe same grožnje, prvo pa naj jasno pokaže, da je spregledala ravnanje pobudnika pogajanj (Florjančič & Ferjan, 2000; Kennedy, 1998).

V takšnih trenutkih je pogosto dobrodošla tudi krajša ali tudi daljša prekinitev pogajanj, saj pogajalcu omogoča (Kavčič, 1996, str. 104):

- pregled in obdelavo novih informacij, ki jih je dobil do tega trenutka,
- ponoven premislek o lastnih stališčih,
- ohladitev glav, če vzdušje postane prevroče,
- uskladitev v lastni skupini, če so se pokazala razhajanja,
- dati nasprotni strani, da premisli in pretehta naše predloge,
- da nasprotni strani jasno povemo, da smo s svojim »ne« mislili resno,
- če pričakujemo spremembo okoliščin, ki bi pozitivno vplivale na pogajanja.

1.2.4 DOSEGANJE SPORAZUMA IN ZAKLJUČEK POGAJANJ

Sedaj smo na točki, ko je potrebno s sporazumom zaključiti pogajanja. Velja si zapomniti, da je to zelo nevarna točka. Z željo, da čim prej dosežemo dogovor, lahko po nepotrebnem začnemo popuščati in na ta način zapravimo do tega trenutka težko zaslužen prednost. Moramo biti previdni pred pritiski nasprotne strani po zadnjih popravkih v njihovo korist in vztrajati pri dogovorjenem (Thorn, 1989, str. 115).

Mnogokrat ni lahko ugotoviti, kdaj so pogajanja zrela za sklep. Šteje predvsem spoznanje obeh strani, da so vsaj zadovoljivo dosegli cilje, ki so si jih postavili na začetku in da je vprašljivo, kaj lahko sploh še dosežejo z nadaljevanjem pogajanj. Navsezadnje je vsakršen zadovoljiv izid boljši kot nikakršen. Včasih si ena stran želi, da bi bilo pogajanj čim prej konec, vendar bi se druga še pogajala. Vzrok je lahko ocena, da ni izčrpala vseh pogajalskih možnosti ali pa še ni dojela, da je situacija zrela za zaključek. Nemara je modro malo popustiti, če je žrtev veliko manjša od koristi, ki jih sporazum prinaša. Kdor prvi ponudi zaključek, ima prednost, da diktira tempo in skuša uskladiti sporazum s svojimi zahtevami in pričakovanji. Seveda pa s tem tvega, da nasprotna stran oceni, da je še premalo pritisnila in zato želi dodatna popuščanja (Možina et al., 2004; Kavčič, 1996).

1.2.4.1 TEHNIKE ZAKLJUČEVANJA

Kennedy (1998, str. 245-250) navaja naslednje pristope k zaključevanju:

1. *»Povzetek za zaključevanje«*. Gre za najbolj običajen način zaključevanja, ko preprosto povzamemo dosedanje dosežke, začnši s podrobnostmi naših pogojev in ponudbe. Nato povprašamo nasprotno stran za privolitev. Če ta pristane, je čas za zaključek. Drugače pa povzamemo ugovore in oblikujemo »končno« ponudbo v obliki koncesije. Je najbolj preprost in naraven način zaključevanja pogajanj.
2. *»Preložitev zaključka«*. Način, ki je najbolj primeren pri bolj kompleksnih pogajanjih, ko je potrebno upoštevati več dejavnikov in po potrebi opraviti dodatne posvete, kot na primer menedžerji z upravo podjetja, mirovniki z vlado itd. Na ta način damo prostor nasprotni strani, da dodatno preuči pogoje in oblikuje konstruktivne predloge. Preložitev odpre možnost, da nadrejeni, ki niso sodelovali pri pogajanjih, zahtevajo zavrnitev določenih delov ali celotnega načelnega sporazuma.
3. *»Majhen trgovski migljaj«*. Je primeren način zaključevanja, ko ima nasprotna stran manjše zadržke glede dogovorjenega. Seveda se nanaša le na manjša popuščanja, saj bi v tej fazi prevelika odstopanja imela nasproten učinek. Nasprotna stran lahko nadaljuje s pritiski, da vidijo, kako daleč smo pripravljeni popustiti.
4. *»Zadnja (končna) ponudba«*. Temelji na principu »vzemi ali pusti«. Največja težava tega načina je njegova uporaba ob napačnih trenutkih. Naivni pogajalci začnejo z njegovo uporabo že od samega začetka, s čimer izgubijo skoraj vso verodostojnost. »Končna ponudba« se oblikuje, ko stališča pogajalskih strani niso več močno oddaljena in še v takšnih situacijah s pomočjo skrbno izbranih besed. Velikokrat je postavljanje ultimata proizvod emotivnega stanja, frustracij in nad vsem neizkušenosti. Zato se poslužujemo takšnih sredstev le, ko smo trdno prepričani v svoje zahteve in pripravljeni na mogoče posledice propada sporazuma. Kajti postavljanje »končne ponudbe«, nato pa nadaljevanje pogajanja, prav tako močno škoduje naši kredibilnosti.

1.2.4.2 PODPIS SPORAZUMA

Ko je bil sporazum dosežen, je zelo pomembno preveriti, da sta obe pogajalski strani razumeli sporazum na enak način. Tudi na tej stopnji lahko pride do nesporazumov. Včasih smo pa nagnjeni k oblikovanju dvomljivega sporazuma prav zato, ker menimo, da je to v našem interesu. Vendar moramo paziti, saj lahko nasprotna stran prav tako razmišlja v isti smeri. Takšno obnašanje sicer ni prav dobra podlaga za vzajemno zaupanje in dolgoročne odnose, vendar pa predstavlja opcijo, ki jo je potrebno upoštevati. Vsekakor je priporočljivo oblikovani sporazum prenesti na papir in ga temeljito pregledati, potrditi, da dejansko predstavlja naše interese, in ga šele nato podpisati (Thorn, 1989, str. 115-116).

Zapomniti si velja tudi, da če smo zelo zadovoljni z doseženim sporazumom, tega ne smemo neposredno pokazati. Rajši ohranimo hladen izraz na licu in prepustimo nasprotni strani prepričanje, da so skozi pogajalski proces oni bili vešči pogajalci, ki so dosegli boljši izhod. Uspešnim pogajanjem sledi bolj sproščeno vzdušje, ki naj služi predvsem potrditvi dogovorjenega in vzpostavljanju medsebojnega zaupanja za nadaljnje sodelovanje. V primeru, da do sporazuma ne pride, velja ohraniti dostojanstvo in izkazati spoštovanje do mnenj nasprotne strani, saj se lahko kdaj spet usedemo za isto pogajalsko mizo (Thorn, 1989, str. 115-116).

2 ZAKONSKI OKVIRI POSLOVNIH POGAJANJ

V tem delu se bomo posvetili analizi zakonskih okvirov poslovnih pogajanj. Pomembno je, da vemo, kako k pogajanjem pristopiti in kakšne posledice lahko prinesejo naša dejanja ali besede, ki jih izrečemo med samim pogajalskim procesom. Vsaki pogajalski strani je cilj, da skozi ta proces pride do nekakšnega sporazuma z nasprotno stranjo. Ta sporazum obe strani pravno formulirata v obliki pogodbe, ki nosi določeno pravno zavezujočo vsebino. Osrednji pravni akt, na podlagi katerega bomo analizirali poslovna pogajanja in pogodbeni razmerja z različnih vidikov, je Obligacijski zakonik (Ur. l. RS, št. 40/2007, 97/2007-UPB1, v nadaljevanju OZ).

2.1 Obligacijsko razmerje

Pravne norme za urejanje obligacijskih razmerij so del civilnega prava. Puharič (2006, str. 201) definira obligacijsko razmerje kot: »... razmerje med strankama, na podlagi katerega je ena stranka – upnik – upravičena (ima pravico) zahtevati od druge stranke – dolžnika – izpolnitev obveznosti, dolžnik pa je dolžan to obveznost izpolniti.«

Pomembnejše značilnosti obligacijskega razmerja so (Bohinc & Balde, 2008, str. 15-16):

- enakopravnost subjektov,
- relativnost razmerja,
- pravno varovano razmerje,
- premoženjska narava razmerja.

2.2 Temeljna načela obligacijskega prava

Temeljna načela obligacijskega prava najdemo v uvodnih določbah OZ in veljajo za vsa obligacijska razmerja. Pomembna so za razlago drugih določb zakonika, hkrati pa udeležencem nalagajo minimalni kodeks obnašanja, ki ga morajo upoštevati pri poslovnih

pogajanjih in končnem oblikovanju obligacijskih razmerij. Kršitev teh načel ni neposredno sankcionirana, temveč so sankcije vgrajene v druge institute (Bratina, Jovanovič, Podgorelec & Primec, 2008, str. 103).

Bratina et al. (2008, str. 103-104) in Puharič (2006, str. 204-209) pojasnujeta temeljna načela obligacijskega prava na naslednji način:

1. *Načelo o dispozitivni naravi zakonskih določb (2. člen OZ).* Načelo o dispozitivni naravi določb udeležencem obligacijskih razmerij dopušča, da svoje razmerje uredijo drugače, kot je določeno v zakonu, če iz posamezne določbe OZ ali iz njenega smisla ne izhajajo kaj drugega.
2. *Načelo svobodnega urejanja obveznostnih razmerij (3. člen OZ).* To načelo pomeni, da lahko udeleženci obveznostnih razmerij načelno svobodno urejajo svoja obveznostna razmerja, vse dokler ta niso v nasprotju z veljavnimi ustavnimi načeli, prisilnimi predpisi in moralnimi načeli.
3. *Načelo enakopravnosti udeležencev v obveznostnih razmerjih (4. člen OZ).* Kot v številnih drugih predpisih, tudi OZ posebej poudarja, da so vsi udeleženci v obveznostnih razmerjih enakopravni.
4. *Načelo vestnosti in poštenja (5. člen OZ).* Po namenu in svoji sestavi je to načelo pravzaprav generalna klavzula oziroma splošno določilo, ki zahteva, da se udeleženci obveznostnih razmerij obnašajo etično in moralno. Gre torej za medsebojno upoštevanje posamičnih in skupnih interesov ter vestno in pošteno ravnanje pri sklepanju in izpolnjevanju obveznostnih razmerij. Pri uresničevanju svojih interesov ne smejo prizadeti interesov drugih udeležencev.
5. *Načelo skrbnosti (6. člen OZ).* Od udeležencev obligacijskih razmerij terja, da pri izpolnjevanju svojih obveznosti ravna s skrbnostjo, ki se v pravnem prometu zahteva za ustrezno vrsto obveznostnih razmerij. Pravne osebe in njihovi uslužbenci morajo ravnati s skrbnostjo dobrega gospodarstvenika, civilnopravne osebe oziroma posamezniki pa s skrbnostjo dobrega gospodarja.
6. *Načelo prepovedi zlorabe pravice (7. člen OZ).* Po tem načelu je prepovedano izvrševanje pravic iz obveznostnih razmerij, če udeleženec oziroma nosilec pravico uveljavlja na videz znotraj opredeljenega kroga pravnih norm, vendar pa v očitnem neskladju s ciljem, za katerega je bila določena pravica ustanovljena ali priznana.
7. *Načelo enake vrednosti dajatev (8. člen OZ).* Enakovrednost dajatev ne smemo obravnavati kot matematično enakost, temveč kot skladnost med dajatvami, tako da med vrednostjo obeh dajatev ni opazno očitno ali nerazumno veliko nesorazmerje.

8. *Načelo dolžnosti izpolnitve obveznosti (9. člen OZ).* Vsekakor eno najpomembnejših načel oziroma namen tega načela je poudariti, da je dolžnik obligacijskega razmerja dolžan izpolniti to, kar je vsebina obveznosti, kljub svoji svobodni odločitvi o sprejemu določene obveznosti. Sama dolžnost izpolnitve se v OZ pravno zagotavlja na različne načine (na primer povrnitev škode zaradi neizpolnitve).
9. *Načelo prepovedi povzročanja škode (10. člen OZ).* To načelo zavezuje udeležence obveznostnih razmerij, da se vzdržijo kakršnega koli ravnanja, s katerim bi drugim utegnili povzročiti škodo. Povzročitev škode komu drugemu je dovoljena le, kadar zakon to izrecno dopušča. V vseh ostalih primerih je oškodovana stran upravičena do povrnitve škode.
10. *Načelo mirnega reševanja sporov (11. člen OZ).* Udeleženci obligacijskega razmerja naj medsebojne spore poskušajo rešiti sami, z mirnim iskanjem rešitev, sprejemljivih za obe strani. Gre za splošno pravno normo, ki zgolj napotuje na usklajevanje nasprotujočih si stališč, ni pa obvezujoče narave.
11. *Načelo uporabe poslovnih običajev, uzanc in prakse (12. člen OZ).* Predstavlja splošen okvir. Udeleženci v obveznostnih razmerjih morajo ravnati v skladu s poslovnimi običaji, uzancami in prakso, ki je vzpostavljena med njimi.

2.3 Predpostavke za veljavno sklenitev sporazuma oziroma pogodbe

Pogodba je pravni posel obligacijskega prava in s tem pravni temelj nastanka medsebojnih obligacijskih pravic in obveznosti pogodbenih strank. Da bi pogodba imela pravni učinek, mora biti veljavno sklenjena oziroma ob začetku njenega učinkovanja morajo biti izpolnjene predpostavke za veljavno sklenitev pogodbe. Če katera od predpostavk ni izpolnjena, je pogodba neveljavna. Od pomena predpostavke, ki je kršena, pa je odvisno, ali je pogodba nična ali izpodbojna (Plavšak, Juhart & Vrenčur, 2009, str. 175).

Ko govorimo o vprašanju predpostavk v pravnih sistemih, se natančno obravnava, kakšna mora biti sposobnost za sklenitev posla in kakšna mora biti oblika. Vprašanje, kaj je mogoče in kaj dopustno, se teoretično manj obravnava (Cigoj, 2003, str. 102).

Predpostavke za veljavno sklenitev pogodbe delimo na splošne in posebne. Splošne so tiste, ki so določene za vse vrste pogodb, posebne pa samo za določene vrste pogodb. Slednje so lahko določene bodisi z zakonom bodisi jih določita pogodbeni stranki. Naprej, delimo predpostavke po njihovem pomenu za (veljavno) sklenitev pogodbe, in sicer na tiste, ki se nanašajo na določitev sestavin poslovnega obligacijskega razmerja in tiste, ki se nanašajo na poslovno voljo. V tabeli 2 je prikazana razvrstitev po prej omenjenih kriterijih delitve

predpostavk za veljavno sklenitev pogodbe, s ponazoritvijo, kateri kriterij ima značilnost merila in kateri ne (Plavšak et al., 2009, str. 176-178).

Tabela 2: Predpostavke za sklenitev pogodbe in njihova značilnost merila po vrsti

Predpostavka	Splošna / posebna			Pomen za sklenitev	
	splošna	posebna zakonska	posebna pogodbeni	glede sestavin razmerja	glede poslovne volje
pravna sposobnost	✓	■	■	✓	■
poslovna sposobnost	✓	■	■	■	✓
sposobnost razsojanja	✓	■	■	■	✓
svobodno oblikovana in resna volja	✓	■	■	■	✓
soglasje volje	✓	■	■	■	✓
predmet izpolnitvenega ravnanja mora biti določljiv, mogoč in dopusten	✓	■	■	✓	■
obstoj dopustne poslovna podlaga	✓	■	■	■	✓
oblika (način) izjave volje	■	✓	■	■	✓
soglasje za sklenitev pogodbe	■	✓	■	■	✓
pogoj in rok	■	■	✓	■	■
ara	■	■	✓	■	■

Vir: N. Plavšak et al., Obligacijsko pravo, splošni del, 2009, str. 179.

2.3.1 PRAVNA IN POSLOVNA SPOSOBNOST

Da s pogajanjem pridemo do pravno veljavne pogodbe, mora biti pravni subjekt, ki jo sklepa, pravno in poslovno sposoben. V teoriji pravna sposobnost pomeni, da je pravni subjekt nosilec pravic in obveznosti v pravnih razmerjih. Pravne osebe jo pridobijo z vpisom v sodni register, fizične pa z rojstvom (Plavšak et al., 2009; Bohinc & Balde, 2008).

Poslovna sposobnost je definirana kot sposobnost izražati poslovno voljo in z lastnimi dejanji povzročiti nastanek, spremembo ali prenehanje pravnih razmerij. Fizične osebe pridobijo popolno poslovno sposobnost, ko dopolnijo osemnajst let, omejeno poslovno sposobnost pa z dopolnjenim petnajstim letom starosti. Pravne osebe pa pridobijo poslovno sposobnost istočasno s pridobitvijo pravne sposobnosti, torej z vpisom v sodni register (Plavšak et al., 2009; Bohinc & Balde, 2008).

2.3.2 SPOSOBNOST RAZSOJANJA

Od poslovne sposobnosti je potrebno razlikovati sposobnost razsojanja, ki jo lahko obravnavamo kot nekakšno dodatno predpostavko za veljavno sklenitev pogodbe. Da bi bil

subjekt dejansko sposoben izraziti poslovno voljo, mora biti sposoben to voljo najprej oblikovati. Sposobnost razsojanja lahko definiramo kot dejansko sposobnost razumeti pomen svojih dejanj oziroma v zvezi s pravnimi posli sposobnost razumeti pomen svoje izjave poslovne volje in pravne posledice, ki jih takšna izjava povzroči. Nujen pogoj za sposobnost razsojanja so dejanske psihofizične lastnosti subjekta. Do razhajanja med poslovno sposobnostjo in sposobnostjo razsojanja lahko pride še zlasti takrat, ko poslovno sposobna oseba izgubi dejansko sposobnost razsojanja (na primer zaradi starostne demence), poslovna sposobnost pa ji še ni pravnomočno odvzeta s sklepom sodišča (Plavšak et al., 2009, str. 188-189).

2.3.3 VOLJA IN NAPAKE VOLJE

Osrednja problematika sklepanja pravnih poslov je največkrat determinirana z vlogo volje (obeh) pogodbenih strank. Vrti se okrog vprašanja, čemu dati prednost? Tistemu, kar je izjavljeno, storjeno, rečeno, zapisano, razpoznavno navzven, ali pa tistemu, kar je dejansko bilo mišljeno. Tako kot pri nekaterih drugih pomenljivih pravnih dejanjih, se tudi pri izjavi volje loči med zunanjim oziroma objektivnim stanom (izjavo) ter notranjim oziroma subjektivnim dejanskim stanom (voljo). Za objektivni dejanski stan izjave volje je bistveno, da dopušča zaključek, da obstaja notranja pravno zavezujoča volja, in sicer na podlagi objektivno zaznavnih znakov. Ali volja obstaja, ni mogoče z gotovostjo trditi, saj se ugotavlja z razlago izjave, kot posebnega dela OZ (Dolenc, 2009, str. 117-118).

OZ v 15. členu pravi: »Pogodba je sklenjena, ko se pogodbeni stranki sporazumeta o njenih bistvenih sestavinah«. Ključna beseda za razumevanje citiranega pravnega pravila je beseda »sporazumeta«, ki nakazuje, da morata stranki doseči soglasje njunih volj. Volja za sklenitev pogodbe se lahko izjavi z: besedami, običajnimi znaki ali drugačnim ravnanjem, iz katerega se da zanesljivo sklepati, da volja res obstaja (Puharič, 2006, str. 211).

Puharič (2006, str. 211-212) pravi, da pravno ustrezno izrečena volja mora biti:

- svobodna in resna, brez napak, kot so na primer zmota, grožnja ali prevara,
- izražati mora namen skleniti pogodbo in ne sme predstavljati zgolj vljudnostnega zanimanja določene osebe, kot na primer poklicne radovednosti,
- izrečena mora biti razumljivo,
- izražena je lahko izrecno ali pa s konkludentnimi dejanji (razstavljeno blago, označeno s ceno, predstavlja dejansko ponudbo).

Kadar izjavljena volja strank ni v skladu s pravo voljo, govorimo o neskladju med izjavo volje in pravo voljo ali o napakah volje. Napaka volje je mogoč položaj pri sklenitvi pogodbe, ko se želena volja ene ali obeh pogodbenih strani razlikuje od izjavljene volje. Razlikujemo zavestno in nezavestno neskladje med pravo voljo in izjavo volje (Plavšak et al., 2009; Bohinc & Balde, 2008).

Poštene stranke, torej tiste, ki ne vedo za razhajanje med želeno in izjavljeno voljo, delimo še na skrbne in neskrbne. Skrbne oziroma dobroverne stranke za razhajanja med želeno in izjavljeno voljo niso mogle ugotoviti, čeprav so ravnale z zahtevano skrbnostjo. Neskrbne stranke pa bi za omenjeno razhajanje morale vedeti, če bi ravnale v skladu z načelom skrbnosti. Po drugi strani pa poznamo tudi nepošteno stranke, ki za razhajanje med želeno in izjavljeno voljo vedo in ga pri nekaterih položajih namerno povzročijo (Plavšak et al., 2009, str. 194).

2.3.3.1 ZAVESTNO NESKLADJE MED VOLJO IN IZJAVO VOLJE

Za to vrsto neskladja ne potrebujemo prav poslovnih pogajanj. Nastane pa, kadar stranka zavestno izjavi nekaj, česar si dejansko ne želi. Ko stranki skleneta pogodbo, ne da bi jo v resnici želeli, s tem pa ustvarita videz, da sta jo sklenili, govorimo o **navidezni (simulirani)** pogodbi. Simulacija strank je lahko popolna, ko stranki v resnici ne želita niti sklenjenega pravnega posla niti kakšne druge oblike pravnega razmerja. Takšen fiktiven (navidezen) pravni posel nima nobenega pravnega učinka. Če pa stranki skleneta pravni posel, s katerim želita prikriti drug pravni posel, ki ga v resnici želita (po navadi iz davčnih razlogov), govorimo o pravnem poslu, ki ga navidezni posel prikriva (disimulira). V tem primeru disimulirani posel velja, če so izpolnjeni pogoji za njegovo veljavnost. Do zavestnega neskladja med voljo in izjavo volje lahko pride tudi zaradi **nedopustne grožnje**, ki jo utrpí ena od pogodbenih strani. Če se povzročeni strah šteje za utemeljenega, lahko stranka zahteva razveljavitev pogodbe (Bratina et al., 2008, str. 110-111).

2.3.3.2 NEZAVEDNO NESKLADJE MED VOLJO IN IZJAVO VOLJE

Do nezavednega neskladja med voljo in izjavo volje lahko pride na več načinov. Lahko se zgodi, da je bila ena stranka ob sklepanju pravnega posla v zmoti, da je bila prevarana ali da je med strankama obstajal nesporazum (Bratina et al., 2008, str. 111).

Zmota je napačna predstava o neki okoliščini (dejanska zmota) ali napačna predstava o neki pravici, kot posledica nepoznavanja prava (pravna zmota). Pravna zmota se načeloma ne upošteva, zato je zelo pomembno poznati zakonske okvirje, v katerih se gibljemo pri poslovnih pogajanjih in sklepanju pogodb. Tudi dejanska zmota se ne upošteva vedno. Noben pravni red ne upošteva vseh zmot, saj smo ljudje zmotljivi in bi se vedno našla kakšna zmotna predstava, ki bi jemala pravnemu poslu veljavo. Na podlagi OZ se stranka lahko sklicuje na zmoto le, če je ta bistvena in nezakrivljena oziroma opravičljiva (Dolenc, 2009; Bohinc & Balde, 2008).

OZ v prvem odstavku 46. člena navaja: »Zmota je bistvena, če se nanaša na bistvene lastnosti predmeta, na osebo, s katero se sklepa pogodba, kadar se sklepa glede na to osebo ali na

okolščine, ki se po običajih v prometu ali po namenu strank štejejo za odločilne, ker sicer stranka, ki je v zmoti, pogodbe s takšno vsebino ne bi sklenila«. Po drugem odstavku 46. člena OZ pa lahko stranka, ki je v zmoti, zahteva razveljavitev pogodbe zaradi bistvene zmote, in sicer, če je pri sklenitvi ravnala s skrbnostjo, ki se zahteva v prometu. Skrbnost in dobra priprava na poslovna pogajanja in sklepanje pogodb nam v primeru zmote na podlagi tega člena omogoča poznejšo razveljavitev pogodbe. Če pride do razveljavitve pogodbe zaradi zmote, pa ima druga, poštena stranka po tretjem odstavku 46. člena OZ pravico zahtevati povrnitev škode. Po četrtem odstavku 46. člena OZ pa se tudi stranka, ki je v zmoti, ne more sklicevati nanjo, če je druga stranka pripravljena izpolniti pogodbo tako, kot da zmote ni bilo.

Tudi pri **prevari** gre za zmoto, vendar ne iz indiferentnega razloga, temveč zaradi naklepnega ravnanja ene od pogodbenih strank ali tretje osebe (Cigoj, 2003, str. 120).

Po pravnem pravilu, ki ga določa prvi odstavek 49. člena OZ, do prevare pride, če ena stranka povzroči zmoto pri drugi stranki ali jo drži v zmoti z namenom, da bi jo tako napeljala k sklenitvi pogodbe. V takšnem primeru lahko druga stranka zahteva razveljavitev pogodbe tudi takrat, kadar zmota ni bistvena. Prevara nasprotne pogajalske strani pri sklepanju sporazumov ne le, da ni koristna za dolgotrajne odnose in dobro ime, ampak nosi tudi pravne posledice. Poleg tega, da je prevarana stranka upravičena do razveljavitve pogodbe, lahko po drugem odstavku 49. člena OZ zahteva tudi povrnitev škode, ki jo je utrpela.

Nesporazum je položaj, pri katerem stranki zmotno mislita, da sta dosegli soglasje o bistvenih sestavinah pogodbe, vendar tega soglasja v resnici nista dosegli, kar pomeni, da pogodba ni sklenjena (Plavšak et al., 2009, str. 218).

2.3.4 PREDMET IN PODLAGA POGODBENE OBVEZNOSTI

V vsaki pogodbi se morata stranki izrecno in čim bolj natančno izreči o predmetu pogodbe. Torej o tistem, kar bosta stranki morali dati, storiti ali trpeti v ustanovljenem pravnem razmerju oziroma o tistem, na kar se njuno soglasje nanaša. Za pravno veljavnost pogodbe mora biti njen predmet možen, dopusten in določen oziroma določljiv (Puharič, 2006, str. 214).

OZ v 35. členu določa, da je pogodba nična, če je predmet obveznosti: nemogoč, nedopusten in nedoločen ali nedoločljiv.

Predmet obveznosti je lahko nemogoč iz številnih razlogov, ki so lahko absolutne ali relativne narave. Absolutna nezmožnost izpolnitve pogodbe nastopi v primerih, ko nihče ne more izpolniti predmeta pogodbe (na primer kolesarski izlet na Luno), relativna pa, ko izpolnitev lahko opravi oseba A, ne pa tudi oseba B. Pravno gledano, se upošteva samo tako imenovana absolutna nezmožnost (Puharič, 2006, str. 214).

Po 37. členu OZ je predmet obveznosti nedopusten, če je v nasprotju z ustavo, s prisilnimi predpisi ali z moralnimi načeli. 38. člen OZ pa navaja, da je predmet obveznosti določljiv, če pogodba vsebuje podatke, s katerimi ga je mogoče določiti, ali če sta stranki dopustili nekomu tretjemu, da ga določi.

Podlaga pogodbene obveznosti namesto vprašanja, kaj bo predmet pogodbe, išče vzroke, zakaj sta se pogodbeni stranki odločili, da bosta storili to, za kar se pravno zavezujeta. Pravna podlaga (razlog, kavza) ima v primerjavi s predmetom obveznosti ožji pomen in pomeni pravno izoblikovan poslovni namen za nastanek razmerja pravic ter zavez med strankama. Prav tako kot pri predmetu, je tudi podlaga pogodbene obveznosti dopustna, če ni v nasprotju z ustavo, s prisilnimi predpisi ali z moralnimi načeli. Kaj je pravna podlaga, je v pravni teoriji zapleteno in dokaj sporno vprašanje. V našem pravu imajo pogodbe že v osnovi naravo kavzalnih poslov, za katere se domneva, da obveznost ima podlago, četudi ta ni izražena (Puharič, 2005, str. 215-216).

2.3.5 POGOJI IN ROK

Pogoj lahko opredelimo kot negotovo pravno dejstvo, ki ga pogodbeni stranki s pogodbo določita kot predpostavko za začetek (odložni pogoj) ali prenehanje (razvezni pogoj) učinkovanja pogodbe. Sam pogoj na veljavnost pogodbe ne vpliva. Pogodba je veljavna že v trenutku sklenitve, če so dane vse predpostavke za veljavno sklenitev, pogoj pa vpliva samo na to, ali veljavna pogodba med strankami tudi učinkuje (Plavšak et al., 2009; Bohinc & Balde, 2008).

Zaradi varstva interesov strank pa drugi odstavek 59. člena OZ navaja, da če se odložni pogoj izpolni, učinkuje pogodba za nazaj, se pravi od trenutka, ko je bila sklenjena, razen če iz zakona, narave posla ali volje strank ne izhaja drugače. Četrty odstavek 59. člena OZ navaja, da če uresničitev pogoja prepreči stranka, v breme katere je bil določen, se šteje, da je pogoj uresničen, če pa njegovo uresničitev povzroči stranka, v korist katere je bil določen, se šteje, da ni bil uresničen. Seveda, če so bila dejanja v nasprotju z načelom vestnosti in poštenja.

Rok je v pogodbi vsaka časovna določba, na podlagi katere je po volji strank odvisen nastanek ali prenehanje pogodbenega razmerja in njegovih učinkov. Rok se od pogoja razlikuje po tem, da je zmeraj gotov. Od začetnega roka je odvisen nastanek učinkov pogodbe, s končnim rokom pa njihovo prenehanje (Bohinc & Balde, 2008, str. 79).

Postavljanje rokov v pogodbeni razmerja je vedno bolj pomemben element, predvsem glede plačil in dobavnih rokov. Zato je v poslovnih pogajanjih veliko besede prav o določilu rokov in če smo učinkoviti na tem področju, lahko dosežemo dodatna popuščanja pri uresničevanju drugih interesov.

2.3.6 ARA KOT PREDPOSTAVKA ZA SKLENITEV POGODBE

Plavšak et al. (2009, str. 263) definira ara kot: »Določen denarni znesek oziroma določeno količino drugih nadomestnih stvari, ki jo ob sklenitvi pogodbe ena pogodbeni stranka izroči drugi v znamenje, da je pogodba sklenjena.«

Ara ima trojni pomen (Plavšak et al., 2009, str. 263):

- dokazni pomen,
- instrument utrditve, da bodo pogodbene obveznosti izpolnjene,
- delna izpolnitev pogodbene obveznosti.

Ara pogodbeno stranko spodbuja k izpolnitvi pogodbenih obveznosti s tem, da v primeru prekinitev pogodbe izgubi denarni znesek v višini are. Ta sankcija ima enako funkcijo kot pogodbeni kazen, ki je dogovorjena za primer neizpolnitve. Vedeti pa je treba, da ara ne obsega pravice do odstopa od pogodbe. Ta mora biti namreč s pogodbo izrecno dogovorjena (Plavšak et al., 2009, str. 265).

2.4 Nastanek pogodbe

2.4.1 POGAJANJA V PROCESU SKLEPANJA POGODBE

Pogajanja so pomembna razvojna stopnja v procesu nastajanja pogodbe. Prispevajo predvsem k boljšemu razumevanju volje in želja pogodbenih strank ter približevanju stališč. Sama pogajanja pred sklenitvijo pogodbe pogajalcev pravno ne zavezujejo in jih lahko vsaka stran pretrga, kadar koli želi (Puharič, 2006, str. 216).

Mnoga pogajanja so povezana z velikimi stroški, ki nastajajo ne samo zaradi samih pogajanj, ampak tudi zaradi oblikovanja in spreminjanja ponudbe. Sklepanje zahtevnih pogodb zahteva sodelovanje različnih strokovnjakov zaradi analiz tržnega položaja, finančnih konstrukcij, cenitev, izdelave projektov ipd. Zgodi se tudi, da se stranka v pričakovanju sklenitve pogodbe že pripravlja na njeno izpolnitev. Tako na primer sklepaj pogodbe z dobavitelji in če do podpisa prvotne pogodbe ne pride, nastanejo izredno visoki stroški. Včasih se pri pogajanjih razkrijejo številni zaupni podatki. V teh primerih se lahko zgodi, da sredstvo postane cilj (navideznih) pogajanj (Dolenc, 2009, str. 119).

Zato se mora stranka pri pogajanjih ravnati vestno in pošteno. Stranka, ki se je pogajala, ni pa imela namena skleniti pogodbe, odgovarja drugi dobroverni stranki za škodo, ki jo je s takšnimi pogajanjmi povzročila. Da bi stranka odgovarjala za škodo za nepoštena pogajanja, morajo biti izpolnjene naslednje predpostavke (Plavšak et al., 2009, str. 281-282):

- **Protipravnost**, ki izvira iz sfere odgovorne osebe in se lahko izraža v dveh oblikah nepoštenega ravnanja. Če se je odgovorna oseba pogajala, ne da bi imela namen skleniti pogodbo, ali če je odgovorna oseba med pogajanjem brez utemeljenega razloga opustila namen skleniti pogodbo.
- **Vzorčna zveza**, ki predstavlja zvezo med protipravnostjo in negativno posledico, ki nastane v sferi oškodovane osebe.
- **Škoda**, ki jo v sferi oškodovane osebe povzroči protipravno ravnanje odgovorne osebe.

2.4.2 UČINKI PONUDBE

Ponudba je enostranska izjava volje, s katero ponudnik naslovniku predlaga sklenitev določene pogodbe, označujejo pa jo štiri temeljne prvine (Puharič, 2006, str. 216-217):

- biti mora takšen predlog, v katerem je jasno izražena njegova volja za sklenitev pogodbe,
- dana, sporočena oziroma namenjena mora biti določeni osebi,
- vsebovati mora vse bistvene sestavine prihodnje pogodbe,
- dana mora biti v takšni obliki, kot jo zakon zahteva za pogodbo.

Učinek ponudbe je v tem, da ponudnika zavezuje v tem pomenu, da je ne more preklicati, od nje odstopiti ali je umakniti, in da bo pogodba sklenjena, če bo naslovnik ponudbo sprejel. Izjemoma lahko ponudnik ponudbo umakne oziroma jo prekliče le, če je naslovnik prejel umik oziroma preklic ponudbe pred ali hkrati s ponudbo. Ponudnik pa lahko v vsebino ponudbe vključi vse elemente pogodbe, kot je na primer rok, in s tem uravnava časovno veljavo ponudbe. Ponudba, dana ustno, v kateri ni določen rok za sprejem, pa načeloma velja za zavrnjeno, če ni sprejeta takoj (Plavšak et al., 2009; Puharič, 2006).

2.4.3 SPREJEM PONUDBE IN SKLENITEV POGODBE

Ponudba med nenavzočimi strankami je sprejeta, ko ponudnik prejme izjavo, da njegovo ponudbo sprejema. Poleg tega pa ponudba velja za sprejeto tudi, če naslovnik pošlje stvar ali plača ceno, ali pa stori kaj drugega, kar na podlagi dosedanje poslovne prakse med ponudnikom in naslovnikom lahko štejem za izjavo o sprejemu ponudbe (Puharič, 2006, str. 218).

Da bi izjava o sprejemu ponudbe pomenila sklenitev pogodbe, morajo biti izpolnjene naslednje predpostavke (Plavšak et al., 2009, str. 276-278):

1. *Naslovljena mora biti na naslovnika.*
2. *Poslovna volja mora biti izjavljena svobodno in z namenom povzročiti pravne učinke – sklenitev pogodbe.*

3. *Poslovna volja za sklenitev pogodbe mora biti izražena z aktivnim ravnanjem.* Neaktivnost (molk) ne pomeni, da naslovnik sprejema ponudbo, razen če sta ponudnik in naslovnik v stalnem poslovnem razmerju glede določenega blaga ali če slednji opravlja določene posle kot svojo redno poslovno dejavnost.
4. *Naslovnik mora sprejeti vse sestavine predlagane ponudbe.* Naslovnik, ki v svoji izjavi sprejema ponudbo in hkrati predlaga, naj se v nečem spremeni ali dopolni, zavrača prvotno ponudbo in daje drugo ponudbo svojemu prejšnjemu ponudniku.
5. *Ponudnik mora prejeti izjavo o sprejemu pred potekom roka za sprejem.* Izjava o sprejemu ponudbe, ki jo naslovnik prejme po poteku roka, ne pomeni sklenitve pogodbe, ampak velja za novo ponudbo.
6. *Za določene pogodbe velja, da mora biti izjava o sprejemu ponudbe dana v posebni (pisni) obliki.*

SKLEP

Če želimo biti zares dobri pogajalci, moramo poleg samega pogajalskega procesa zelo dobro poznavati tudi zakonodajo, ki se nanaša na to tematiko. Ta nam določa zakonske okvirje, znotraj katerih se lahko gibljemo, če želimo, da bo končno pogodbeno razmerje pravno veljavno in natančno opredeljeno.

Pri poslovnih pogajanjih je splošno sprejeto mnenje, da so priprave najpomembnejša faza v celotnem procesu. Ko se enkrat pojavimo pred nasprotno pogajalsko stranjo, je prostora za improvizacijo zelo malo, če se nismo uspeli pripraviti v zadostni meri. Še zlasti so koristne informacije o nasprotni pogajalski strani, saj nam dajo okvirno podlago za presojo dejstev, ki jih nato predstavijo na pogajanjih. Možna prikrivanja in prevare je na ta način nekoliko lažje odkriti. Glede na dejstva, ki smo jih odkrili z analizo zakonskega okvirja, pa bi rekli, da je najboljša tudi pri pogajanjih igrati na karto odprtih, poštenih odnosov, s ciljem dolgoročnega sodelovanja. Sploh v današnjih zelo dinamičnih časih je zelo koristno imeti čim več poslovnih partnerjev skozi daljše časovno obdobje, kar prinaša obojestransko zadovoljstvo. Hkrati pa je tudi dostopnost informacij v današnjem času veliko večja in slab glas se lahko zelo hitro razširi.

Glede pravnega stališča urejanja obligacijskih odnosov med dvema strankama so najpomembnejša načela vestnosti in poštenja, skrbnosti, prepovedi povzročanja škode in načelo dolžnosti izpolnitve obveznosti. Da bi pogodba bila sploh veljavna, je potrebno zagotoviti določene pogoje. Skozi sama pogajanja moramo najbolj paziti, da z nasprotno stranjo zelo natančno uskladimo predmet in podlago pogodbenega razmerja. Ne želimo si

namreč, da bi prišlo do zmote. Kajti, če se dokaže, da nismo ravnali dovolj skrbno, ob razdrtnju pogodbe nosimo odškodninsko odgovornost za nastalo škodo nasprotne stranke. Prav tako pa moramo opazovati postopke nasprotne strani in preveriti, če gre slučajno za neresna pogajanja z njihove strani, ki skrivajo prave interese, kot na primer pridobivanje zaupnih podatkov.

Skratka, pri poslovnih pogajanjih moramo, poleg naših dejanj, pozorno opazovati tudi nasprotno stran in njihove postopke. Ne le zaradi boljšega prepoznavanja njihovih interesov in s tem boljšim odzivom na njihove zahteve, ampak tudi zaradi možnih napak, ki jih namerno ali nenamerno vpeljujejo v samo obligacijsko razmerje. Pri tem seveda ne dovolimo, da bi sami storili kakšno pravno dvomljivo odločitev ali dejanje.

LITERATURA IN VIRI

- 1 Bohinc, R., & Balde, A. (2008). *Gospodarsko pogodbeno pravo*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- 2 Bratina, B., Jovanovič, D., Podgorelec, P., & Primec, A. (2008). *Pravo družb z osnovami gospodarskega pogodbenega prava*. Maribor: De VESTA.
- 3 Cigoj, S. (2003). *Teorija obligacij: splošni del obligacijskega prava*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- 4 Dolenc, M. (2009). O nekaterih vprašanjih sklepanja pogodb. *Pravosodni bilten*, 30(2), 117-136.
- 5 Fisher, J. E. (1994). *Negotiating for business results*. Burr Ridge: Irwin Professional Publishing.
- 6 Florjančič, J., & Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Založba Moderna organizacija.
- 7 Ghauri, P. N., & Usunier, J. (2003). *International business negotiations (2nd ed.)*. Amsterdam: Pergamon.
- 8 Hodgson, J. (2000). *Thinking on your feet in negotiations: rapid response tactics*. London: Prentice Hall.
- 9 Kavčič, B. (1996). *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- 10 Kennedy, G. (1998). *The new negotiating edge: the behavioral approach for results and relationships*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- 11 Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Minton, J. W., & Barry, B. (2003). *Negotiation: reading, exercises, and cases (4th ed.)*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- 12 Maddux, R. B. (1989). *Successful negotiation*. London: Kogan Page.
- 13 Markič, P., Strniša, M., & Tavčar, R. (1993). *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 14 Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Založba Kapital.
- 15 Obligacijski zakonik. *Uradni list RS* št. 97/2007-UPB1.
- 16 Plavšak, N., Juhart, M., & Vrenčur, R. (2009). *Obligacijsko pravo: splošni del*. Ljubljana: GV Založba.
- 17 Puharič, K. (2006). *Pravo družb in poslovno pravo*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- 18 Thompson, L. (2008). *The truth about negotiations*. New Jersey: FT Press.
- 19 Thorn, J. G. (1989). *How to negotiate better deals*. London: Mercury Books.
- 20 Ury, W. (1998). *Od nasprotovanja do sodelovanja: kako preseči zavrnitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.