

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

SANJA TODORVIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

RAZLIKE V TAKTIKAH IN STRATEGIJAH POGAJANJ GLEDE NA ŠTEVILO
ZAPOSLENIH

Ljubljana, avgust 2009

SANJA TODORVIĆ

IZJAVA

Študentka Sanja Todorović izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Gregorja Pfajfarja, in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

Kazalo

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV OSNOVNIH POJMOV	3
1.1 Definicija podjetja	3
1.2 Delitev podjetij glede na velikost	4
1.3 Opredelitev zaposlenih	5
1.4 Stanje podjetij v Sloveniji	6
1.5 Opredelitev pogajanj	6
1.6 Proces pogajanj.....	7
1.6.1 Priprave na pogajanja	9
1.6.2 Otvoritev ter predstavitev začetnih pozicij.....	9
1.6.3 Proces iskanja rešitve	9
1.6.4 Sporazum ter zaključek pogajanj.....	10
2 STRATEGIJE POGAJANJ.....	10
2.1 Trda in mehka strategija pogajanj	11
2.2 Strategija z vidika subjektivnosti - objektivnosti in čustvenosti – racionalnosti.....	12
2.3 Združevalna in razdruževalna strategija.....	13
2.3.1 Teorija iger	13
2.4 Strategija partnerstva.....	14
3 TAKTIKE POGAJANJ	15
3.1 Ekstremne zahteve.....	15
3.2 Napadalnost (agresivnost)	16
3.3 Dobri in grdi fant.....	16
3.4 Sklicevanje na avtoriteto	17
3.5 Vzemi ali pusti.....	17
3.6 Slepilni manever.....	17
3.7 Dejstva, ki to niso	18
3.8 Zasmehovanje nasprotnika	18
3.9 Izčrpavanje nasprotnika.....	19
3.10 Samo še tale malenkost	19
3.11 Igralsko in čustveno vedenje	20
4 RAZISKAVA O RAZLIKAH V TAKTIKAH IN STRATEGIJAH POGAJANJ PODJETIJ GLEDE NA ŠTEVILO ZAPOSLENIH.....	20
4.1 Potek raziskave.....	20

4.2	Rezultati raziskave	21
4.2.1	Analiza rezultatov za mikro podjetja-----	21
4.2.2	Analiza rezultatov za majhna podjetja-----	22
4.2.3	Analiza rezultatov za srednja podjetja -----	23
4.2.4	Analiza rezultatov za velika podjetja -----	23
4.2.5	Analiza rezultatov za vsa podjetja skupaj-----	24
	SKLEP	25
	LITERATURA IN VIRI	28
	PRILOGE	

Kazalo tabel

<i>Tabela 1: Dejavniki določanja velikosti podjetja.....</i>	<i>4</i>
<i>Tabela 2: Členitev pogajalskega procesa na stopnje.....</i>	<i>7</i>

UVOD

Opredelitev področja raziskovanja

Nezavedno se pogajamo vsak dan, kjer koli in s komer koli. Pogajanja so torej pomemben del tako vsakdanjega kot tudi poslovnega življenja. Da lahko z dobro zastavljenimi cilji in ustreznim načinom pogajanja dosežemo vse, kar želimo, se naučimo že v otroštvu. Ta znanja oz. veščine, ki jih skozi leta nadgrajujemo, predstavljajo pomemben del naše bodoče uspešnosti, v osebnem in poslovnem svetu. V poslovnem svetu imajo pogajanja še toliko večjo težo, saj rezultati pogajanj ne vplivajo le na posameznika, ampak na razvoj celotnega podjetja.

Do pogajanj lahko pride takrat, ko obstajajo določena nesoglasja med dvema ali več partnerji, a so jih ti, zaradi skupnih interesov, pripravljene rešiti ter oblikovati skupno stališče. Vsak poslovnež mora v dobro svojemu poslu, v primerih, ko pride na pot k doseganju cilja do nesoglasij, poznati način, kako cilj vseeno doseči. Da lahko poslovnež doseže rezultat, ki bi bil zanj čim bolj ugoden, običajno ni dovolj, da samo pozna potek posameznih pogajanj ter se z vidika ciljev nanj dobro pripravi. Pomembno je tudi, da se seznanijo s posameznimi taktikami in strategijami, ki jih pogajalci uporabljajo, jih pravočasno prepozna ter se na njih ustrezno odzove.

Pri izbiri posamezne taktike in strategije pogajanja je poslovnež omejen z okviri svojih osebnih značilnosti, razvitimi komunikacijskimi veščinami, ravni tveganja, ki ga je pripravljen sprejeti, cilji, ki jih mora doseči, oz. ravni, do katere lahko pri njih popusti, ter odgovornostjo, ki jo ima do podjetja ter posredno do vseh zaposlenih v njem. Vpliv števila zaposlenih na izbiro načina pogajanja pa je področje mojega raziskovanja v tej diplomski nalogi.

Namen in cilj naloge

Namen moje diplomske naloge je preučiti teoretični okvir pogajanj, obstoječih strategij in taktik, ki se pri pogajanjih pojavljajo, ter na osnovi tega dokazati, da se vsak pogajalec sicer res pogaja na svojstven način. Vendar pa lahko kljub temu vsak način pogajanja razporedimo v okvir določenih obstoječih taktik in strategij pogajanj, ki se, ne glede na njihovo pojmovanje, okoliščine, čas, podjetje ali panogo, ponavljajo. Z analizo najpogostejših strategij in taktik želim ugotoviti, ali se izbira taktik in strategij med podjetji razlikuje glede na to, koliko zaposlenih imajo.

Cilji diplomske naloge so opredelitev pogajanj, predstavitev posameznih faz v pogajalskem procesu, členitev in predstavitev taktik in strategij, ki se v pogajanjih najpogosteje ponavljajo, ter prikaz razlik v izbiri in pogostosti uporabe taktik in strategij pogajanj podjetij glede na število zaposlenih.

Predstavitev temeljnih trditvev

Temelje trditve diplomskega dela so:

- 1) Fisher, Ury ter Patton (1998, str. 15) navajajo, da se posamezne taktike in strategije med seboj zelo razlikujejo, kljub temu pa ne moremo reči, da bi bile katere od njih bolj uspešne od drugih, temveč da je vsaka glede na čas, prostor, okoliščine ter pogajalca uspešna in ustreza po svoje.
- 2) Kljub enkratnosti posameznih situacij in posameznikov, obstajajo določene taktike in strategije, ki se jih ljudje za doseg svojih ciljev pri pogajanjih poslužujejo intuitivno ali zavestno. Zavestno in podzavestno pogajanje so obravnavali že Markič, Strniša in Tavčar (1994, str. 7).
- 3) Vpliv preteklih izkušenj in poznavanje osnovne teorije o pogajanju na sam izid ter uspešnost pogajanj so v svoji raziskavi leta 2007 preučevali Steinel, Abele in De Dreu. Rezultati njihove raziskave so pokazali pozitivno povezavo in tudi sama trdim, da poznavanje taktik in strategij pogajanj pomaga pri ustreznem odzivanju na njih ter doseganju ciljev.
- 4) Delovanje podjetja se s spreminjanjem števila zaposlenih spreminja, zaradi česar se tudi izbira pogajalskih taktik in strategij med podjetji, glede na število zaposlenih, razlikuje.

Opis raziskovalnega pristopa

Teoretični del diplomskega dela temelji na sekundarnih podatkih; izsledki domače in tuje literature ter internetni viri. Opis pogajanj, taktik in strategij tako temelji na deskriptivni metodi, ki sem jo poglobila z dodatno primarno raziskavo, za katero sem uporabila strukturiran vprašalnik kot sestavni del poglobljenega pogovora.

Struktura dela

Diplomsko nalogo sem razdelila na uvod, teoretični in empirični del ter sklep. V uvodu sem predstavila področje obravnave, namene in cilje naloge, osnovne predpostavke ter metodologijo dela.

Sledi teoretični del, ki sem ga razdelila na tri dele. V prvem so predstavljeni osnovni pojmi, kot so podjetje, velikost podjetja, zaposleni, pogajanje ter pogajalski proces. V drugem in tretjem delu pa si zaporedoma sledita opis najpogostejših pogajalskih taktik ter strategij.

Nadaljevala sem z empiričnim delom, v katerem sem predstavila rezultate raziskave o najpogosteje uporabljenih strategijah in taktikah pogajanj podjetij glede na število zaposlenih. Na začetku sem predstavila namen ter cilje raziskave, temu je sledila predstavitev metodologije raziskovanja, na koncu pa analiza in predstavitev rezultatov raziskave.

1 PREDSTAVITEV OSNOVNIH POJMOV

V literaturi se glede na kriterije, ki se posameznim avtorjem zdijo relevantni, za vsak pojem pojavlja množica različnih definicij, zaradi česar bom v prvem poglavju predstavila le nekaj najpogostejših in za moje diplomsko delo najustreznějšíh definicij za opredelitev podjetja in njegove velikosti, zaposlenega, pogajanja ter pogajalskega procesa.

1.1 Definicija podjetja

Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ) definira **podjetje** kot gospodarsko enoto, ki je samostojna in ima določene naloge na področju proizvodnje, trgovine ali storitev, oziroma tudi kot skupnost ljudi ter njihovih odnosov. Zakon o gospodarskih družbah (55. Člen, 2006) pa pojem **podjetje** nadomešča s širšim pojmom **družba**, ki jo definira kot »pravno osebo, ki na trgu opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost.«

Tudi med slovenskimi avtorji so definicije podjetja različne. Kavčič (1991, str. 17) gre pri svojem pojmovanju podjetja še nekoliko širše in se ukvarja z definiranjem **organizacije**. Organizacijo pojmuje kot:

- a) objekt dejavnosti, tisto kar tvori institucijo (organizacija podjetja),
- b) doseženo stanje,
- c) dejavnost (podjetje, ustanova, zavod).

V tej svoji opredelitvi podjetje podrobneje pojmuje kot delovno organizacijo na področju gospodarstva, katere člani proizvajajo družbeno potrebne proizvode in storitve, s pomočjo katerih pridobivajo sredstva, ki jih potrebujejo za zadovoljevanje materialnih potreb. Podobno tudi Rozman (1997, str. 13) organizacijo pojmuje kot množico razmerij med člani združbe, ki zagotavljajo obstoj in razvoj podjetja ter smotrnost doseganja njegovega cilja.

Med tujo zakonodajo in literaturo pa lahko naletimo na opredelitev Georga in Jonesa (1996, str. 3), ki podjetje opredeljujeta kot sestav ljudi, ki delajo skupaj z namenom doseganja postavljenih ciljev.

V skladu z opredelitvijo Evropske unije pa je podjetje vsak subjekt, ki je, ne glede na svojo pravno obliko, vključen v gospodarsko dejavnost. Pri tem je odločujoč dejavnik gospodarska dejavnost in ne oblika (Vodnik za uporabnike MSP, 2006, str. 12).

Opredelitev in avtorjev je pravzaprav mnogo, vendar pa je vsem definicijam skupna medsebojna usklajenost skupine ljudi, torej je kot temeljni element pojmovan človek, ta pa z ustreznimi sredstvi, ki jih ima na razpolago, ustvarja cilje. Menim, da je za namen diplomske naloge najbolj ustrezno pojmovanje oz. definicija Lipovca (1987, str. 35), ki podjetje oz. organizacijo, definira kot »sestav razmerij med člani, ki zagotavlja obstoj, značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje njenega cilja.«

1.2 Delitev podjetij glede na velikost

Velikost podjetja in njena opredelitev je odvisna od več kriterijev. V posameznih državah je velikost podjetja odvisna že od velikosti države, njenega ekonomskega razvoja, politične opredelitve, tradicije, ekonomskega razvoja ter podjetništva. Poleg teh dejavnikov številni avtorji (npr. Rozman, Drucker, Lipičnik, Duh) dodajajo še vrsto drugih, ki jih natančneje predstavljam v Tabeli 1.

Tabela 1: Dejavniki določanja velikosti podjetja

Dejavniki velikosti	Opis dejavnika
Raven poročanja	Več ravni pomeni večjo hierarhijo in zato pogosto tudi večje podjetje.
Tržni delež	Majhna podjetja pogojujejo z majhnim tržni deležem, ki naj bi z velikostjo podjetja naraščal.
Cilji članov	Družbene in politične org. za uresničevanje družbenih in političnih ciljev, uresničevanje osebnih in skupinskih nepridobitniških ciljev v društvih in zavodih , ter uresničevanje pridobitniških ciljev, za pridobivanje sredstev za zadovoljevanje materialnih potreb v delovnih organizacijah .
Formaliziranost	Delitev podjetij na formalna (definiranost elementov organizacije od zunaj) in neformalna (nastajanje odnosov samih od sebe).
Vzorec nastajanja	Delitev organizacij na shematske (nastajanje po enotnem vzorcu, pravilih, na osnovi enakih ciljev) ter individualne (sestavljenost iz več delov).
Dejavnost	Relativnost velikosti (sredstva, premoženje, št. zaposlenih) glede na panogo ter množičnost dejavnosti.
Odnos z okoljem	Večja podjetja naj bi bolj vplivala na okolje, zaradi česar naj bi skrbela tudi za večjo okoljsko odgovornost
Število zaposlenih	Na podlagi števila zaposlenih se podjetja delijo na mikro, majhna, srednja, velika .
Premoženje	Premoženje in sredstva podjetja (večje premoženje predstavlja večje podjetje).
Družbena priznanost	Določa dovoljenost dejavnosti, kar podjetja deli na legalne in nelegalne organizacije
Dodana vrednost proizvodov	Pomeni razliko med prodajno vrednostjo in stroški vhodnih delovnih predmetov in delovnih sredstev. Pri opravljanju več procesov ali dodajanju vrednosti na osnovi znanja je tudi dodana vrednost večja.

Vir: R Rozman., *Kakovostno opravljena analiza kot pogoj za učinkovito odločanje in obratno – učinkovito odločanje na podlagi analize kot pogoj za kakovostno analizo*, 2000, str. 47-49, B. Lipičnik, *Organizacija podjetja*, 2002, str. 14-17, M. Duh, *Mala in srednje velika podjetja*, 1998, str. 104.

Veliko avtorjev za čim natančnejšo opredelitev velikosti podjetja uporablja tudi kombinacijo več dejavnikov, kjer je najpogostejša kombinacija kriterijev število zaposlenih, velikost prodaje ter višina osnovnih sredstev.

S 1. januarjem 2005 je v Evropski uniji začela veljati nova opredelitev podjetij glede na velikost, v kateri kot glavna merila navajajo tri: število zaposlenih, letni promet ter letno bilanco stanja. S primerjavo pragov teh treh meril določajo velikost podjetja. Obvezno je upoštevanje le števila zaposlenih, medtem ko se podjetje samo odloči, ali ustreza zgornjim mejam bilance stanja ter letnega prometa. Glede na omenjene kriterije podjetja delijo v tri skupine (Vodnik za uporabnike MSP, 2006, str. 13):

a) **Mikro podjetje**

- zaposluje manj kot 10 oseb
- letni promet ali bilančna vsota ne presega 2 milijona EUR

b) **Majhno podjetje**

- zaposluje manj kot 50 oseb

- letni promet ali bilančna vsota ne presega 10 milijonov EUR

c) Srednje veliko podjetje

- zaposluje manj kot 250 oseb
- letni promet ne presega 50 milijonov EUR oziroma bilančna vsota ni višja od 43 milijonov EUR

d) Veliko podjetje

- družba, ki presega vsaj dve merili, navedeni pri srednjih podjetjih,
- ne glede na kriterije, za velike družbe vedno štejemo banke, zavarovalne agencije ter povezane družbe iz 460. člena zakona o Gospodarskih družbah, ki so na podlagi 60. člena dolžne predložiti konsolidirani letni izkaz (ZGD-1, 2006).

Kavčič (1991, str. 21), za razliko od evropske opredelitve, podjetja glede na število članov prav tako deli na velika, majhna ter srednja, vendar pa meje razredov jemlje kot relativne. Majhna podjetja so tista, ki imajo do 100 zaposlenih, srednja od 100 do 1000 zaposlenih, ter velika podjetja, ki imajo nad 1000 zaposlenih. Enako delitev pri opredelitvi podjetij na majhna, srednja ter velika uporablja tudi Lipičnik (2002, str. 16).

Dejavnikov, na podlagi katerih lahko določamo velikost podjetij, je torej več in vsak raziskovalec jih lahko, glede na potrebe svoje raziskave, prilagodi. Zaradi vključenosti v Evropsko unijo, lažje določljivosti, merljivosti ter kontrole podatkov ter vsesplošne razširjenosti uporabe, menim, da je med vsemi opredelitvami kriterijev velikosti podjetja Evropska delitev najbolj relevantna in uporabna.

1.3 Opredelitev zaposlenih

Statistični urad Republike Slovenije opredeljuje zaposlene osebe kot tiste, ki so zaposlene pri delodajalcu, prejemajo plačo ter so na podlagi pogodbe o zaposlitvi tudi obvezno socialno zavarovane. Pogodbo o zaposlitvi imajo lahko sklenjeno za določen ali nedoločen čas, ne glede na to, ali gre za zaposlitve za polni delovni čas ali delovni čas krajši od polnega. Med zaposlene osebe pa se štejejo tudi pripravniki, osebe, udeležene pri javnih delih, ter družbeniki zasebnih družb in zavodov (Statistični urad Republike Slovenije, Statistične informacije, 2009, str. 11).

Pripravnike ali študente, ki se preko pogodb o delovni praksi ali študentskih napotnic poklicno usposabljujejo, se pri določanju števila zaposlenih ne upošteva. Med zaposlene tudi ne štejemo delavcev, ki so na starševskem ali porodniškem dopustu (Official journal of the European Union, Commission recommendation: concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, 2003, str. 2).

Glede na priporočila evropske komisije, ki veljajo tudi na območju Republike Slovenije, je najbolj relevantna delitev podjetij glede na število zaposlenih, kar je v praksi tudi eden najpogostejših kriterijev. Zaradi kompleksnosti zajema podatkov za definiranje velikosti podjetja ter vprašljivosti njihove točnosti, predvsem o letnem prometu letni bilančni vsoti,

bom v nadaljevanju svojega diplomskega dela kot kriterij določanja velikosti podjetja upoštevala le število zaposlenih.

Za lažjo predstavo trenutne situacije ter pregled stanja strukture podjetij glede na število zaposlenih v Sloveniji bom v naslednji točki predstavila spreminjanje števila ter strukture podjetij glede na število zaposlenih v letih od 1999 do 2007 v Sloveniji.

1.4 Stanje podjetij v Sloveniji

V Tabeli 1 v Prilogi 1 je prikazano spreminjanje števila podjetij po velikosti glede na število oseb, ki delajo po klasifikaciji ZGD-1 za obdobje od 1999 do 2007 v Sloveniji. Iz podatkov je razvidno, da so leta 2007 v Sloveniji mikro podjetja (do 10 zaposlenih) predstavljala skoraj 93% vseh podjetij v Sloveniji. Na drugem mestu so bila majhna podjetja (do 50 zaposlenih), ki jih je bilo slabih 6 %. Okrog 1% je bilo srednjih (od 50 do 250 zaposlenih), velikih (nad 250 zaposlenih) podjetij pa le okoli četrto odstotka. Iz tega izhaja, da se struktura podjetij v Sloveniji vse bolj spreminja v korist majhnih ter srednjih podjetij, kar nakazuje na strukturo razvitejših držav. V preučevanem obdobju se je število mikro ter majhnih podjetij ves čas povečevalo, tako se je leta 2007, v primerjavi z letom 1999, število mikro podjetij povečalo za 14 %, kljub temu da se je njihov delež v preučevanem obdobju v celotni strukturi zmanjšal za slabo odstotno točko. V preučevanem obdobju sta se tako število kot delež povečala pri majhnih in srednjih podjetjih. Upad je mogoče zaslediti le pri velikih podjetjih, katerih število se je v preučevanem obdobju zmanjšalo za 8%, delež pa za kar 20% (Statistični urad Republike Slovenije, 2008).

Slovenija je po strukturi podjetij povsem primerljiva z Evropsko unijo (Bogastvo različnosti je priložnost za slovensko podjetništvo, 2008). Skupni podatki za Evropsko unijo so trenutno dostopni le za leti 2004 in 2005, ki pa potrjujejo primerljivost slovenske strukture podjetij z evropsko, saj je bilo leta 2005 med podjetji v Evropski uniji kar 91,8% mikro podjetij, 6,9% majhnih, 1,1% srednjih ter 0,2% velikih (European business - Fact and figures, 2008).

1.5 Opredelitev pogajanj

V nadaljevanju bom predstavila, kaj so pogajanja in zakaj do njih pride ter razložila sam proces pogajanj.

Pogajamo se od rojstva do smrti - z družinskimi člani, s prodajalci v trgovinah, na delovnem mestu itd. Pogajanja so prisotna tako v zasebnem kot v javnem življenju (Heller, 2007, str. 562). Pravimo, da se ljudje pogajajo, ko izmenjujejo svoje misli, da bi v svojih odnosih nekaj dosegli. Pogajanja lajšajo odnose med ljudmi ter pomagajo doseči cilj. Da se lahko pogajamo z drugimi, se moramo najprej pogajati s samim seboj, kar pomeni, da moramo poznati svoje cilje in možnosti (Petar, 2003, str. 131-132).

Pogajanja danes predstavljajo osnovno komunikacijsko orodje za doseg želenih ciljev (Kavčič, 1996, str. 10). Namen ene strani je doseči, da druga stran sprejme določeno odločitev

ali podpiše pogodbo. Pogajanja so proces v katerem vsaj en posameznik poskuša vplivati na drugega tako, da bi ta spremenil svoje ideje ali dejanja (Kottolli, 2009).

Dolgoročen pomen pogajanj je poskus uskladitve nasprotnih položajev z namenom, da dosežemo sprejemljiv učinek za obe strani. Za vsako pogajanje tako potrebujemo dvoje: predmet spora oziroma predmet pogajanj ter skupni interes (Florjančič & Ferjan, 2000, str. 291).

O uspešnosti pogajanj lahko govorimo takrat, ko na koncu dosežemo neko vzajemno diskusijo ali sporazum, s pomočjo katerega pridobimo kar največ, kar si želimo, pri tem pa drugi pogajalski strani omogočimo, da prav tako tudi ona doseže kar se da veliko tega, kar si želi (Rogers, 2009).

1.6 Proces pogajanj

Pogajanje je sicer enkratno dogajanje, v katerem se isti pogajalci o enaki vsebini ne pogajajo povsem enako, vendar lahko kljub temu v pogajalskem procesu razlikujemo nekaj tipičnih pogajalskih stopenj. Različni avtorji različno opredeljujejo število stopenj ter njihovo vsebino, čeprav gre za razlike le v podrobnosti razčlenitve (Kavčič, 1992, str. 45). Nekaj avtorjev in možnih členitev pogajalskega procesa prikazujem v Tabeli 2.

Tabela 2: Členitev pogajalskega procesa na stopnje

Avtor	Stopnje	Opis stopnje
B. Kavčič	1. Priprave	Določitev ciljev, pogajalske skupine ter strategije.
	2. Otvoritev pogajanj	Spoznavanje pogajalcev in predstavitev začetnih pozicij.
	3. Iskanje rešitve	Iskanje sporazuma, ki bi ustrežal obema stranema.
	4. Sporazum in zaključek pogajanj	Dosega sporazuma.
M. Ferjan.	1. Izbira pogajalcev	Izbira pogajalca z ustreznim osebnostno-strokovnim profilom.
	2. Priprava na pogajanja	Definicija ciljev in poteka pogajanj, zbiranje potrebnih informacij.
	3. Izpeljava pogajanja	Uskladitev obeh pogajalskih strani.
	4. Zaključek pogajanj	Prebroditev mrtvih točk ter sklenitev pogodbe.
Weisse in Strip	1. Politika	Opredelitev interesov strank.
	2. Interakcija	Izmenjava podatkov in stališč.
	3. Premislek	Oblikovanje predlogov in preseganje konfliktov.
	4. Izid	Končni, dosežen dogovor.
I. Šimac	1. Odločitev o pogajanju	Analiza dolgoročnih načrtov in ciljev
	2. Priprava na pogajanja	Zbiranje podatkov.
	3. Začetek pogajanj	Spoznavanje nasprotnika ter predstavitev stališč .
	4. Nadaljevanje pogajanj	Iskanje rešitve.
	5. Konec pogajanj	Sklenitev sporazuma.

„Se nadaljuje”

”Nadaljevanje,,

Avtor	Stopnje	Opis stopnje
S. Le pole	1. Orientacija	Priprave ter spoznavanje nasprotne pogajalske skupine.
	2. Zavzem pozicije	Predstavitev stališč in ugotavljanje odklonov.
	3. Iskanje rešitve	Iskanje rešitve, ki bi ustrezala obema stranema.
	4. Kriza in mrtve točke	Reševanje mrtvih točk med pogajanjem.
	5. Sporazum	Uskladitev glede rešitve.
	6. Zaključek	Sklenitev sporazuma.
Benson, Kennedy in McMillan	1. Priprava	Oblikovanje vzdušja in vzpostavljanje odnosov.
	2. Dokazovanje	Postavljanje zahtev ter razpravljanje o njih.
	3. Nakazovanje predlogov	Premoščanje argumentov.
	4. Predlaganje	Novi predlogi za preseganje zastojev v pogajanjih.
	5. Povezovanje v pakete	Povezovanje zahtev.
	6. Pogajanje	Iskanje skupnih rešitev.
	7. Zaključevanje	Prepoznavanje trenutka za zaključek in analiza doseženega.
	8. Sporazum	Sklenitev sporazuma.

Vir: B. Kavčič, *Spretnost pogajanja*, 1996, str. 19, Šimac, *Taktiziranje pri poslovnih pogajanjih*, 2001, Benson, Kennedy in McMillan v B. Kavčič, 1990, str. 26-28, M. Ferjan, *Poslovno komuniciranje*, 1998, str. 156-157, T. Hrastelj, *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*, 1995, str. 380, S. Le Poole, *Never take no for an answer. A guide to successful negotiation*, 1995, str. 28-32.

Iz Tabele 2 je razvidno, da kljub različnemu poimenovanju posameznih faz procesa ostaja vsebina precej podobna. Imena posameznih stopenj se pri Kavčiču, Ferjanu ter Weissu in Stripu razlikujejo, vendar glede na opis faz ugotovimo, da vsi pogajalski proces delijo po enakem principu na štiri stopnje. Če bi pri delitvi Šimca prvi dve fazi, torej odločitev o pogajanju ter priprave na pogajanja, združili, bi dobili enako členitev, kot jo navaja Kavčič. Enako bi lahko naredili tudi pri Le Polu z združitvijo tretje s četrto ter pete faze s šesto ali pa pri Bensonu, Kennedyju ter McMillanu, kjer bi z združitvijo detajlne členitve faz od dva do šest prav tako dobili štiri stopnje.

Ne glede na to, kako se število opredelitev pogajanj ter stopenj procesa množi, ostajajo temeljne sestavine nespremenjene. Predpostavke pogajanja so tako naslednje (Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 263):

- a) Pogajanj se udeležujeta najmanj dve stranki.
- b) Stranki imata skupne in tudi različne interese.
- c) Ko stranki vstopata v pogajalski postopek, je njun cilj doseči sporazum.
- d) Čeprav je pogajalska moč strank različna, naj bi bil sporazum vendarle obojestransko koristen.

V nadaljevanju na kratko predstavljam posamezne faze procesa pogajanj, zaradi Kavčičeve (1996, str. 19) nazorne členitve procesa se opiram na njegov štiristopenjski proces.

1.6.1 Priprave na pogajanja

Po mnenju mnogih je uspeh pogajanj odvisen prav od časa, ki si ga pred samim procesom pogajanja vzamemo za priprave (Feels, Preparation for negotiation: Issue and process, str. 1). Priprave na pogajanja so kritična stopnja pogajanj in ocenjuje se, da se več kot 90% uspešnosti pogajanj skriva prav v dobrih pripravah (Markič et al., 1994, str. 22). Ustrezno zbrane informacije odločajo o resničnem zadovoljstvu obeh strani z doseženim, zaradi česar se pogajanja nikakor ne smejo začeti s prihodom v prostor pogajanja in rokovanjem s člani nasprotne skupine. Pogajanja se morajo začeti že mnogo prej, s temeljitimi pripravami (Kavčič, 2008, str. 350).

Priprave na pogajanja lahko razumemo v ožjem ali v širšem smislu. V **ožjem** smislu priprave pomenijo le planiranje, v katerem določimo cilje, predvidene ovire za doseg teh ciljev ter ukrepe, s katerimi bomo te ovire premagali. V **širšem** smislu pa priprave poleg planiranja pogajanj v ožjem smislu vsebujejo tudi opredelitev strategije, zbiranje informacij, odločitev o pogajalski skupini ali posamezniku, opredelitev časa ter lokacije pogajanj, pristojnosti pogajalcev ter odločitev o tem, ali bodo pogajanja javna ali tajna (Kavčič, 1996, str. 39).

Zaradi slabe pripravljenosti ene ali obeh strani se bistveno podaljšuje čas pogajanj. Povečuje se verjetnost nepotrebnega popuščanja, zmanjšuje pa verjetnost, da bomo predvidene cilje dosegli. Povečuje pa se tudi verjetnost, da bodo pogajanja neprijetna in zapletena, iskanje rešitev pa težje kot bi bilo potrebno (Markič et al., 1994, str. 22).

1.6.2 Otvoritev ter predstavitev začetnih pozicij

Začetek pogajanja pomeni ustvarjanje začetnega vtisa. Prvi vtis je pomemben, saj ga lahko naredimo samo enkrat. S prvim vtisom nasprotni strani pokažemo, kako resno jemljemo pogajanja, kako velik pomen jim pripisujemo ter koliko smo se na njih pripravili (Kavčič, 1996, str. 86). Dober prvi vtis, ki ga naredimo pri nasprotni strani, pozitivno vpliva na pogajanja ter njihov izid, medtem ko se za odpravljanje posledic slabega prvega vtisa porabi veliko časa in energije (Berdnik, 1997, str. 33).

Pogajanja se pričnejo s spoznavanjem strank ter formalno in neformalno predstavitvijo članov pogajalskih skupin. Zelo pomembno je tudi, da obe stranki druga drugi predstavita svoje pristojnosti v pogajanjih. Za tem se določi dnevni red pogajanj, ki se že šteje za uvod v resnična pogajanja. Pri dnevnem redu morata obe strani določiti vsebino pogajanj ter zaporedje obravnave vsebin. Ob prehodu na dogovorjeni dnevni red obe strani predstavita tudi svoje začetne pozicije, ki navadno pomenijo maksimalne zahteve posamezne stranke, ki jih v nadaljevanju podprejo z argumenti. Argumenti predstavljajo zelo pomemben del pogajanj, saj z njihovo pomočjo definiramo svoje zahteve, kažejo našo dobro pripravljenost, velikost razlik med zahtevami posameznih strani, lahko pa celo že sami prepričajo nasprotnika, da sprejme naše stališče (Kavčič, 1996, str. 86 - 90).

1.6.3 Proces iskanja rešitve

Proces iskanja rešitve je faza med obrazložitvijo začetnih pozicij in doseženim sporazumom. Lahko je zelo dolga, v primeru, ko obe strani pristajata ali v popolnosti zavračata predloge

nasprotne strani, pa zelo kratka. Proces iskanja rešitve predstavlja neko minimalno pripravljenost obeh strani, da bi prišlo do sporazuma (Kavčič, 1992, str. 105).

Ko obe strani predstavita predloge in ocenita razmerje moči, poskušata najti rešitve ter prostor za možne sporazume. Z uporabo različnih taktik poskušata druga drugo prepričati o svojem prav. Pri tem sta nujno potrebna vztrajnost in potrpežljivost pogajalcev, saj napredek ni vedno očiten in predvidljiv, zaradi pojavljanja morebitnih mrtvih točk pa je pogosto tudi vračanje na izhodišče. V tej fazi se pogajanja razvijajo v polni moči, zato se tu tudi najbolj izkažejo uspešnost priprav ter znanje in izkušnje pogajalcev (Šimac, 2001).

1.6.4 Sporazum ter zaključek pogajanj

Pogosto je zelo težko ugotoviti, kdaj je pogajanje zrelo za sklep. Od okoliščin vsakega pogajanja je odvisno, kdaj le-to dozori za konec. Predolgo nadaljevanje običajno prinaša le majhne dodatne koristi, povzroča pa tako sprotne kot oportunitetne stroške, ki hitro presežejo drobne koristi, ki se jim pogajalci ne upajo ali ne želijo odpovedati (Možina et al., 2004, str. 310).

Vsaka od pogajalskih strani je pripravljena zaključiti pogajanja, če se je v popuščanju približala svoji spodnji meji še sprejemljivega ali pa če je dosegla oz. je blizu pričakovanega. Za pogajalce je nujno, da prepoznajo pravi trenutek za zaključevanje in da sta se stranki sporazumeli o glavnih temah tako, da sta obe čim bolj zadovoljni. Idealno je torej zaključiti pogajanja takrat, ko obe stranki dosežeta največ od možnega (Kavčič, 1996, str. 118 - 120).

Ko stranki dosežeta sporazum, je zelo pomembno, da se dogovorita, za koga sporazum velja, kdaj stopi v veljavo, kako dolgo bo veljal, kaj mora kdo narediti za uresničitev ter ali je morebiti potreben tudi organ za razlago ali reševanje spora (Kavčič, 1992, str. 144). Vsaka stran mora sama pri sebi razčleniti potek pogajanj, analizirati učinkovitost posameznih strategij in taktik ter analizirati vzroke uspeha oziroma neuspeha, saj lahko pridobljena spoznanja in izkušnje izboljša ter jih uporabi za nadaljnja pogajanja (Šimac, 2001).

2 STRATEGIJE POGAJANJ

Beseda strategija izhaja iz grške besede »*strategikos*«, ki jo sestavljata besedi *stratos*, ki pomeni vojska, ter besede *agein*, ki pomeni voditi (Verbinc, 1991, str. 679). Z vojaškega vidika strategija pomeni nauk o vodenju oboroženih državnih sil, katerih namen je, da v obdobju miru ali vojne poskrbijo za varnost države in državljanov. Drugi pomen besede pa je, da je strategija zavestno vedenje, ki ga uporabimo glede na situacijo (Tavčar, 2007, str. 177). Strategija je torej plan, ki vključuje cilje in želene rezultate (Burrese, 2008).

Na izbiro prave strategije vpliva več dejavnikov, na primer pogajalska osebnost, pogajalska kultura, družbeni položaj, politika in verske vrednote. Vsako strategijo določata dva dejavnika: cilj pogajalskih strani ter pritisk okoliščin, v katerih pogajanja potekajo. Zaradi okoliščin, ki se med posameznimi primeri razlikujejo, za enak cilj niso vedno ustrezne enake strategije. Zato moramo glede na potrebe vedno znova izbrati najustreznejšo strategijo, ki nas bo najhitreje ter najvarneje pripeljala do zelenega cilja (Šimac, 2002a).

Obstajata dve vprašanji, ki si ju mora vsak pogajalec zastaviti pred začetkom pogajanj, saj mu odgovora povesta, katera strategija je zanj v trenutni situaciji najustreznejša. Izbira ustrezne strategije je tako odvisna od odgovora na vprašanje, kakšne so alternative, ki jih imamo poleg pogajanj še na razpolago, ter kako pomembno je, da z nasprotno pogajalsko skupino ohranimo dolgotrajen odnos (Potgieter, 2007). Zavedati pa se moramo, da se lahko okoliščine spreminjajo tudi med samim pogajanjem, zaradi česar moramo biti pozorni skozi celoten proces pogajanja ter strategijo ustrezno prilagajati.

Poznamo več možnih delitev strategij, saj različni avtorji navajajo svoje delitve ter poimenovanja. Zaradi prepletanja in ponavljanja sem se odločila za najpogostejše delitve in strategije razčlenila v pet skupin, ki jih podrobneje opisujem v nadaljevanju:

- 1) Trda in mehka strategija pogajanj
- 2) Strategija z vidika uporabe čustev ali racionalnosti in subjektivnosti ali objektivnosti
- 3) Razdruževalna strategija "dobim - izgubim" in združevalna strategija "dobim - dobim"
- 4) Teorija iger
- 5) Strategija z vidika partnerstva

2.1 Trda in mehka strategija pogajanj

Veliko pogajalcev je mnenja da obstajata le dva načina pogajanj, trd in mehak.

Pri **mehkem načinu** pogajanj se pogajalec želi predvsem izogniti sporu, zaradi česar je z namenom dosega dogovora pripravljen popustiti. Želi doseči prijateljski dogovor, vendar je po pogajanjih pogosto razočaran in se počuti izkoriščenega. Uspešnost strategije temelji na spoznanju, da se veliko ljudi pozitivno odziva na prijaznost in toplino. Sredstva, s katerimi mehki pogajalci pritiskajo na drugo stran, so občutek krivde, sočutje ter nakazan umik. Mehke strategije so uporabne predvsem pri vsakdanjih opravilih ali v nekoliko težjih položajih, ko se pogajalec lahko sklicuje na njihovo povezanost z drugo stranjo (Fisher et al., 1998, str. 14).

Mehka strategija je uspešna predvsem takrat, ko pogajanja obtičijo, ali pri soočenju z nadutimi posamezniki, ki zavzamejo skrajni položaj. Mehak pristop naj bi tudi oplemenitil odnos med stranema ter na podlagi obojestranskega samožrtvovanja ustvarjal dobre možnosti za delo in končno skupno korist. Slabost tega pristopa pa je, da pogajalcu mehak pristop ne daje velike pristojnosti in se tako tudi ne obnese v pogajanjih z napadalnim nasprotnikom. Z namenom ohranjanja dobrih odnosov zahteva ta strategija od pogajalcev več popuščenja, kot bi bilo potrebno (Šimac, 2002b).

Pri **trdem načinu** pogajalec vidi pogajanje kot način dokazovanja moči. Prepričan je, da tisti, ki zavzame najskrajnejši položaj, in pri njem dalj časa zdrži, tudi uspe. Tak pogajalec želi zmagati za vsako ceno, zaradi česar se pogosto trdo odziva, to pa izčrpa tako njega kot njegova sredstva, kar škodi odnosu z nasprotno stranjo. Ta strategija zanemari medosebni odnos in deluje po načelu, da se ljudje odzivajo na grožnje z razkazovanjem moči. Trd pogajalec je lahko glasen in napadalen ali pa tih in vljuden, pri slednjem uporablja moč svoje

osebnosti. Tovrstna strategija je primerna le za kratkotrajno sodelovanje ali takrat, ko nasprotna stran ni povsem pripravljena (Fisher et al., 1998, str. 14).

Hudgson (2000, str. 66) navaja kar nekaj pozitivnih in negativnih strani trdega pogajalca. Med prednosti šteje, da s trdim načinom lažje dosežejo svoje, saj jih ljudje prej in lažje opazijo. Trdi pogajalci se ne vdajo zlahka in drugi ljudje jih zaradi njihovega vedenja štejejo za ljudi, na katere se lahko oprejo in računajo. Glavne slabosti pa so, da trdi pogajalci ustvarjajo slab vtis o sebi, zaradi česar v prihodnje ljudje ne želijo sodelovati z njimi in je delež enkratnih poslov pri njih zato večji. Pogajanje dveh trdih pogajalcev na vsaki strani pa vse prevečkrat vodi so sporov in mrtvih točk.

Obstaja pa tudi način pogajanj, ki je hkrati trd in mehak. Gre se za metodo **načelnih pogajanj**, kjer se odločamo na podlagi pomembnosti problema. Omogoča nam doseči obojestransko korist (Fisher et al., 1998, str. 14). Do načelnih pogajanj pride šele tedaj, ko obe strani razvijeta prijateljski odnos, ki temelji na zaupanju, ter si delita skupne interese in cilje, ki predstavljajo predpogoj za oblikovanje sporazuma. Šele tak odnos namreč omogoča, da pogajalci ločijo ljudi od problema ter se osredotočajo na interese in ne na stališča. Na tak način namreč vztrajajo pri uporabi objektivnih meril, ki omogočajo oblikovanje sporazuma za obojestransko korist (Aranof, FitzPatrick, Contract negotiation). Načelna pogajanja zagovarjajo spoštovanje medsebojnega poslovnega odnosa brez dušenja pobud in želja nasprotne strani. Ta strategija je tako trda do bistva pogajanj ter mehka do ljudi. Primerjavo med mehkim, trdim ter načelnim pogajanjem prikazujem v Prilogi 2.

2.2 Strategija z vidika subjektivnosti - objektivnosti in čustvenosti – racionalnosti

Z vidika strategije je zelo pomembno vprašanje, do kolikšne mere lahko v pogajanjih uporabimo čustva. Uporaba čustev je odvisna od pogajalcev, saj so nekateri bolj, drugi pa manj čustveni.

Čustva med pogajanjem povzročajo napeto in neracionalno obnašanje, kar lahko vodi do sporov ali prekinitvev pogajanj, v nasprotni pogajalski skupini pa vzbujajo zopet različna čustva z različno intenziteto. Pozitivna stran čustev nakazuje, da skrbimo za lastne interese, hkrati pa imamo čut tudi za drugo stran, kar lahko pomembno vpliva na izboljšanje komunikacije med pogajanjem. Nasprotno pa čustvi, kot sta jeza in strah, ki naj bi bili med pogajanjem najpogosteje izraženi, negativno vplivata na komunikacijo. Vendar pa so lahko pozitivna in negativna čustva tudi le dobro odigrana strategija (Adler, 1998. str. 161 - 179).

Vsaka od pogajalskih strani uporablja čustva in subjektivnost v različni meri. Uporaba čustev odseva pomembnost ciljev pogajanj za pogajalce, zaradi česar je tudi pogajalska situacija bolj zapletena. Kadar se pogajalec pogaja v lastnem imenu in interesu, nosi posledice različne stopnje uporabe čustev in subjektivnosti sam. Če pa se pogaja v imenu drugih posameznikov, skupin ali organizacij, mora poskrbeti, da ostane znotraj pooblastil, saj s prevzemom pogajanj postane odgovoren za rezultate (Kavčič, 1996, str. 56 - 57).

Priloga 3 prikazuje, kako je lahko pretirana uporaba čustev in subjektivnosti škodljiva za pogajanja, zaradi česar bi se moral vsak pogajalec temu izogibati.

2.3 Združevalna in razdruževalna strategija

Glede na odnos med nasprotnima stranema poznamo dve različni temeljni pogajalski strategiji: **združevalna** ali **integrativna** ter **razdruževalna** ali **distributivna pogajanja** (Kavčič, 1992, str. 72). Delitev strategij na združevalno ter razdruževalno je ena od najpogostejših, zato ju v nadaljevanju bolj natančno predstavljam.

Distributivna pogajanja razlagajo kot tista, pri katerih ena stran pridobi na račun druge ter tako poskuša maksimirati le lastne koristi (Kersten, Modeling Distributive and integrative Negotiations, str. 9). Pri distributivnih pogajanjih, v skladu z maksimiranjem lastnih koristi, na nasprotno stran pritiskamo vse do njene meje minimuma oz. maksimuma v popuščanju, do tik preden je ta pripravljena opustiti pogajanje, saj na tak način spoznamo, do kam so nasprotniki pripravljene iti, kar nam pomaga postaviti lastne meje in zahteve (Spangler, Distributive bargaining). Distributivno pogajanje izhaja iz prepričanja, da pogajalski skupini nimata skupnih interesov, pomembno je le to, koliko bo kdo iz pogajanj odnesel. Poudarek je na izhodišču pozicij obeh strank ter njuni moči. Pogajanja temeljijo na principu »daj - dam«, obe stranki pa poskušata ustvariti videz moči pred nasprotno stranjo. Taka pogajanja se zaključijo z rešitvijo, ki temelji na kompromisu ali na novih rešitvah problema (Kavčič, 1996, str. 57 - 58).

Pri **integrativnih pogajanjih** zaradi sodelovanja pridobita obe strani (Možina et al., 2004. str. 291). Strategija temelji na razvoju skupnih interesov, želja, potreb in skrbi obeh strani, zaradi katerih je prvotno sploh prišlo do konflikta (Spangler, 2003). Pri integrativnih pogajanjih mora biti med strankama velika stopnja zaupanja in medsebojnega razumevanja, tako da sta lahko obe strani prepričani, da druga stran ravna pošteno in da ji lahko zaupa, da se bo držala dogovorov. Rezultat pogajanj predstavlja sporazum, ki temelji na tesnem povezovanju interesov obeh strank, na redefiniranju področij nesporazuma ali na tesnem povezovanju interesov obeh strank (Kavčič, 1996, str. 57 - 58). Zadovoljstvo obeh strank je tu v vsakem primeru večje kot pri distributivnem pogajanju.

2.3.1 Teorija iger

Natančnejša delitev združevalne in razdruževalne strategije predstavlja novo strategijo, imenovano teorija iger. Nekateri avtorji jo štejejo kot samostojno, drugi le kot del integrativne in distributivne strategije, saj meje med slednjima niso jasno določene. Zaradi lažje ponazoritve temeljne strateške naravnosti pogajalskih strank in olajšanja analize pogostosti uporabe strategije v 4. poglavju diplomskega dela, teorijo iger predstavljam kot del združevalne in razdruževalne strategije.

Teorija iger loči tri možne rezultate pogajanj, ki jih označujemo z dobim - dobim, dobim - izgubim ter izgubim - izgubim, njihov pomen predstavljam v nadaljevanju.

Dobim - dobim/igra s pozitivno vsoto/win - win. Z izidom pogajanj sta zadovoljni obe strani, saj je vsaka stran nekaj pridobila ter tako zadovoljila svoje potrebe. Tovrsten rezultat predstavlja najboljšo podlago za prihodnje uspešno sodelovanje strank, zato je predvsem priporočljiv za podjetniška kolektivna pogajanja (Kavčič, 1992, str. 74). Dobim - dobim pogajalci so zadovoljni šele takrat, ko je z izidom pogajanj zadovoljna tudi nasprotna stran, saj bo le tak nasprotnik z veseljem sodeloval z njimi ter pravočasno in kakovostno izpolnil dogovorjeno (Le Poole, 1995, str. 45). Pogajalci se je poslužujejo, ko so prepričani, da lahko od druge strani pridobijo korist ali le z njeno pomočjo dosežejo svoje cilje, pri čemer je predpogoj, da nasprotna stran z njimi deli vse informacije, da ji lahko popolnoma zaupajo (Pullins et al., 2000, str. 477).

Dobim - izgubim/igra z ničelno vsoto/win - lose. Pri tej strategiji ena stran pridobi na račun druge, saj pride do porazdelitve začetnega stanja dobrine, ki je predmet konflikta (Kavčič, 1992, str. 75). Strategijo opredeljujejo nizka raven zaupanja, navidezno neprilagodljive in nepredvidljive taktike ter majhno ali nikakršno sprejemanje zahtev nasprotne pogajalske strani. Strategiji pravimo tudi igra z ničelno vsoto, saj je izguba enaka dobitku, torej ni skupne koristi, saj lahko nekdo zmaga le, če nasprotna stran izgubi (Šimac, 2002). Takšnih pogajanj je zelo veliko, zadovoljna je le zmagovalna stran, poražena stran pa ostane zelo nezadovoljna z izidom pogajanj.

Izgubim - izgubim/igra z negativno vsoto/lose - lose. Do strategije izgubim - izgubim pogosto pride takrat, ko se obe pogajalski strani pred samim začetkom pogajanj odločita za dobim - izgubim pristop, torej da pri svojih načelih ne bosta popuščali in da morata oditi iz pogajanj kot zmagovalci. V primeru, ko ena od strani ugotovi, da pogajanj ne more zapustiti kot zmagovalec, pa se potruji, da tudi druga stran ne doseže svojih ciljev. Prav zaradi nepopuščanja in nepripravljenosti na sporazum se začetni namen dobim – izgubim pogosto sprevrže v izgubim - izgubim rezultat (Hodgson, 2000, str. 17 - 24). Pri tej strategiji sta z izidom pogajanj nezadovoljni obe pogajalski strani, saj sta prepričani, da sta s pogajanjem nekaj izgubili. Najpogostejši rezultat tovrstne strategije je kompromis, ki si ga obe stranki razlagata kot poraz, čeprav je to še vedno lahko, če stranki ocenita, da sta izgubili manj, kot bi lahko, najboljši možen rezultat (Kavčič, 1992, str. 74 - 77).

2.4 Strategija partnerstva

Strategija partnerstva je ena od metod uravnavanja medsebojnih odnosov, ki so jo razvili Japonci. Predstavlja nov koncept razvijanja odnosov med nasprotnimi strankami v različnih procesih, kjer gre za filozofijo sodelovanja in skupne odgovornosti za urejanje določenih odnosov. Predstavlja posebno obliko dobim - dobim strategije, ki upošteva predvsem dolgoročne interese in cilje, saj tudi sam vzrok za razvoj teorije tiči v spoznanju, da dolgoročno sodelovanje, ki temelji na skupni odgovornosti, ustreza obema strankama ter jima prinaša več koristi kot enkratne kupčije (Kavčič, 1996, str. 63).

Strategija partnerstva omogoča uspeh takrat, ko pogajalski skupini namesto tekmovalnega vzpostavitva sodelovalno vzdušje in ko pri obeh straneh cilj po zmagi v pogajanjih nadomestita

obojestranska želja ter prizadevanje za razrešitev nastalega problema (Hodgson, 2000, str. 14). Zaradi dolgoročnega sodelovanja in večje pomembnosti pogajanj, kot pri enkratnih kupčijah, se obe strani na pogajanja bolje pripravita, dobro poznata fleksibilnost nasprotne strani, na pogajanje pošljeta najbolj usposobljene ljudi ter sta jasni glede lastnih zahtev. Slednje naštetu pogajanja sicer otežuje, vendar pa obema strankama prinaša kar se da veliko koristi (Kavčič, 1996, str. 64 - 65).

3 TAKTIKE POGAJANJ

Savage, Blair in Sorenson opredeljujejo pogajalske taktike kot skupek dejanj, potrebnih za uresničitev strategij (1989, str. 44). Če so strategije zavestno dejanje, s katerim želimo doseči zastavljene cilje, predstavljajo taktike orodje oziroma sredstvo, s katerim bomo izbrano strategijo pogajanj uresničili. So vzorec obnašanja, s katerim naj bi dosegli postavljeni cilj, čeprav vendarle same po sebi niso zagotovilo, da jih tudi dejansko bomo (Florjančič, Ferjan, 2000, str. 298).

Poznavanje taktik je zelo pomembno, saj je na eni strani izbira taktik del naših priprav na pogajanja, med katerimi si poskušamo odgovoriti na vprašanje, kako bomo zastavljene cilje dosegli. Na drugi strani pa je poznavanje taktik pomembno zaradi razumevanja nasprotne pogajalske strani in razpolaganja z znanjem, kako se na uporabljene taktike nasprotne strani odzivati in se jih ubraniti (Kavčič, 1996, str. 169).

Na pogajanjih je skoraj nemogoče uporabiti eno samo taktiko, saj se med seboj zelo prepletajo in včasih se pogajalci niti ne zavedajo, da so jih uporabili več. Tudi avtorji pogajalske taktike različno poimenujejo, tako da, kot pri strategijah, tudi tu klasifikacija ni popolnoma dorečena. Imena za posamezne taktike se, kljub enakosti taktike, med posameznimi avtorji razlikujejo. V diplomskem delu sem se omejila na 11 najpogostejših taktik in njihovih poimenovanj, ki jih bom v nadaljevanju natančneje predstavila, v zadnjem delu diplomskega dela pa tudi ugotavljala pogostost njihove uporabe.

3.1 Ekstremne zahteve

Za taktiko je značilno, da pogajalec že na samem začetku pogajanj postavi zelo ekstremne zahteve, s katerimi poskuša drugi strani znižati pričakovanja. Na tak način želi nasprotnika pritegniti bliže svoji rešitvi, oziroma tisti poziciji, ki mu ustreza (Tavčar, 2007, str. 209). Vzrok za uporabo ekstremnih zahtev je navadno v prepričanju v lastno moč, vendar pa je uporaba te taktike tvegana, saj lahko vodi v slepo ulico ali celo do prekinitve pogajanj, saj ekstremne zahteve navadno naletijo na manj razumevanja.

Ko nasprotna stran uporabi opisano taktiko, je najslabše, če tudi sami zavzamemo enak pristop s postavitvijo ekstremnih zahtev, saj tako ravnanje vodi v konfliktno spiralo, pri kateri ena stran vse bolj napada drugo, druga pa ji vrača z enako mero. Pri tem postane konflikt vse bolj izrazit, sporazum pa vse težji in oddaljen. Zato je najbolje, če ostanemo na trdnih tleh argumentov, ki jih enega za drugim preizkušamo, ter na tak način postavimo temelje bolj

realističnemu pogajanju. Ubranimo se lahko tudi s povzemanjem zahtev stranke, vendar z našimi izrazi in z ublažitvijo zahtev ali pa s poudarjanjem našega interesa za uspešnost pogajanj. Če nobena od taktik ni ustrezna ali če ocenimo, da se ne želimo pogajati naprej, pa nam vedno ostane tudi možnost opustitve pogajanj (Kavčič, 1996, str. 169 - 170).

3.2 Napadalnost (agresivnost)

Pri taktiki agresivnosti gre za prepričanje, da lahko najboljši rezultat dosežemo, če z vsemi silami pritismo na nasprotno stran. To lahko storimo s postavljanjem visokih zahtev ali pa z uporabo močnega glasu, ob pomoči napadalnega položaja telesa in napadalnih gibov. Pri tem nasprotniku ne pustimo do besede, uporabimo grožnje in konstruiramo katastrofalne posledice, do katerih lahko pride, če nasprotna stran ne pristane na naše pogoje. Napadalnost je lahko samo poza ali pa temelji na nekih prednostih, ki jih ima pogajalec, in se zato običajno uporabi, ko pogajalec povsem obvladuje situacijo, nasprotna stran pa ne more zapustiti pogajanj, ali če ne obstaja interes, da bi se z nasprotno stranjo še kdaj pogajali (Kavčič, 1996, str. 171 - 172)

Posledice, ki jih lahko povzroči napadalnost za pogajalski proces so naslednje (Kavčič, 1996, str. 172):

- a) Nasprotnik se začne izogibati posameznim temam.
- b) Nasprotnika vrže iz tira, da začne uporabljati enako taktiko, mi pa izkoristimo prednosti njegovega čustvenega izbruha.
- c) Preusmeri pozornost na druga področja.
- d) Odvrne nasprotno stran od sporazuma, ker si ga ne želimo.
- e) Doseže, da se v prihodnje nasprotna stran z nami ne bo hotela več pogajati.

Če nasprotna stran uporabi taktiko napadalnosti, je najbolje, da ravnamo enako kot pri čustvenih izbruhih. Na napadalnost tako ne reagiramo, ostanemo zbrani in mirni ter počakamo, da nasprotnika napadalnost mine, za tem pa izkoristimo prednost, ki smo jo pridobili z obvladovanjem. Nasprotna stran pa je v navalu jeze morda izdala informacije, ki jih sicer ne bi (Le Poole, 2000, str. 129).

3.3 Dobri in grdi fant

Pri tej taktiki na eni strani nastopata dva pogajalca, ki si razdelita vloge. Glavni pogajalec je trd in postavlja ekstremne zahteve, deluje s pomočjo pozicije moči, zahteva veliko in malo daje ("grdi fant"). Drugi pogajalec pa deluje umirjeno, občasno posega v razpravo, blaži visoke zahteve prvega, popravlja njegovo grdo obnašanje in deluje bolj prijetno ("dobri fant"). Mehanizem te taktike je, da poskuša grdi fant s svojim obnašanjem znižati naše zahteve in povečati našo pripravljenost na popuščanje (Kavčič, 1992, str. 166). Grdi fant torej pogajanja zaostreje čez vse mere, medtem ko dobri fant čez nekaj časa predlaga milejši predlog, ki je sicer še vedno nerazumno zahteven, a v primerjavi z ekstremnimi zahtevami grdega fanta,

milejši, zaradi česar nasprotna stran na predlog pristane. Na tak način prva stran dobi več, kot bi ji nasprotnik na začetku dal (Možina et al., 2004, str. 306).

Pred takšno taktiko se zavarujemo tako, da pogajanja prekinemo za krajši čas, da presodimo naše zahteve in morebitne koncesije, vendar ob vrnitvi, glede na naša stališča pred prekinitvijo, ne popustimo nič. Drug način pa je, da tudi sami pripeljemo slabega fanta, kar pa lahko predstavlja dodatno nevarnost, saj tak ukrep pogosto vodi v zaostritev odnosov (Kavčič, 1992, str. 166 - 167).

3.4 Sklicevanje na avtoriteto

Sklicevanje na avtoriteto je taktika, ki se pogosto uporablja. Temelji na prenašanju utemeljitve predlogov na nekoga drugega, ker potrebujemo potrditev višje instance, ker se želimo s kom še posvetovati ali pridobiti dodatne informacije ali ker potrebujemo več časa, da odločitev predelamo in se potem odločimo (Tavčar, 2007, str. 214). Deluje po načelu, da se stranke v pogajanjih praviloma nagibajo k takojšnjemu sporazumu z morebitnimi boljšimi pogoji, s čimer tudi pritiska h takojšnjemu sprejemu ponujenih pogojev.

Goldner in McKeon (2007, str. 155) navajata, da je najboljši način, da se zavarujemo zoper tovrstno taktiko ta, da že pred samim pogajanjem ugotovimo, kdo je v posel vpleten ter zanj odgovoren, oziroma, da na začetku pogajanj preverimo avtoriteto in pristojnosti pogajalca.

3.5 Vzemi ali pusti

Vzemi ali pusti je vrsta taktike, pri kateri nasprotno stran postavimo pred izbiro, ali ponujene pogoje sprejme, ali pa do sporazuma ne bo prišlo. Namen taktike je, da nasprotni strani spodkoplje občutek lastne moči in zaupanja vase ter ji zniža raven pričakovanja (Kavčič, 1992, str. 170). Gre se za preprosto postavljanje ultimata nasprotni strani, pri čemer odločitev za to taktiko in samozavest uporabnik črpa iz prepričanja o premoči nad nasprotno stranjo. Taktika naj se ne bi uporabljala na samem začetku pogajanj, saj se z njo odrečemo tudi svojim dodatnim možnostim, zaradi česar moramo biti prepričani, da je položaj, ki ga bomo dosegli z ultimatom, resnično takšen, kot si ga želimo (Ilich, 1998, str. 416).

V primerih, ko nas nasprotniki postavijo pred dejstvo vzemi ali pusti, je najbolje, da na začetku njihove besede preprosto ignoriramo, češ da jih nismo slišali ali razumeli, ter pogajanja nadaljujemo. Namesto, da ponujeno sprejmemo ali zavrnemo, lahko poskusimo odvrniti misli nasprotnika tako, da spremenimo temo. Osredotočimo se na pogajanje o določenih malenkostih ali naštevanje in poudarjanje lastnosti in ugodnosti za drugo stran z namenom, da bi ponudbo vzemi ali pusti spremenila ali nanjo preprosto pozabila (Le Poole, 1995, str. 122).

3.6 Slepilni maneuver

Ime taktike pove, da želi uporabnik z njo preslepiti nasprotno stran ter tako doseči zase ugoden rezultat. S slepilnim manevrom uporabnik nasprotni strani predstavi drugačno

situacijo, kot je v resnici. Bistvo taktike je torej, da predstavi prioritete v zamenjani vlogi. To pomeni, da prva stran, ki uporabi to taktiko, preusmeri pozornost druge strani na zanjo nebitveno področje, znotraj katerega je prva stran pripravljena znatno popuščati, kar pa seveda pričakuje tudi na naslednji točki, ko se začnejo obravnavati zanjo dejansko ključna vprašanja (Ilich, 1998, str. 235). Ta taktika pozna tudi drugo variacijo, ki se pojavlja zlasti pri pogajanju v tujem jeziku, kjer poskuša ena stran umakniti ponujene ugodnosti z izgovarjanjem na jezikovne razlike ter nepoznavanje jezika.

Nasprotna taktika, ki jo lahko uporabimo v bran, je, da že pred samim pogajanjem poskušamo ugotoviti, kakšne so resnične potrebe nasprotne strani, in da zahtevamo, da se nasprotna stran izraža v nedvoumnem jeziku ter da vse predloge kvantificira (Kavčič, 1996, str. 180).

3.7 Dejstva, ki to niso

Včasih si pogajalec z namenom vpliva na nasprotno stran in dosega svojih ciljev izmisli podatke. Pri tem gre pogostokrat za namigovanja, kaj so rekle pomembne osebnosti, pri čemer uporabnik računa, da bo izkoristil neko višjo oblast v svoj prid, saj gre za podatke, ki so težko preverljivi. Uporabnik lahko uporabi tudi podatke iz točno določenega vira, ki ga za potrditev verodostojnosti pri pogajanju sicer navede, a jih sam napačno povzame ali pa nepreverjene domneve prikaže kot potrjena dejstva. Tretja možnost pa je, da se uporabnik napačnih podatkov niti ne zaveda, sam jim verjame, ker mu to pač tako ustreza (Kavčič, 1996, str. 180).

Pri navajanju dejstev in podatkov, ki so za pogajanja pomembni, nismo pa popolnoma prepričani v njihovo točnost, je najbolje, da ravnamo enako kot takrat, ko se nasprotna pogajalska stran sklicuje na pomanjkanje avtoritete. Vzamemo si dodaten čas, da izjave preverimo, šele za tem pogajanja nadaljujemo. Naše dvome bi sicer nasprotna pogajalska stran lahko razumela kot osebni napad, a če so dejstva resnična in ima z nami namen uspešno zaključiti pogajanja, je to ne bi smelo motiti, saj se mora tudi ona zavedati pomembnosti verodostojnih podatkov za zmanjšanje tveganja in goljufij (Fisher et al., 1998, str. 155).

3.8 Zasmehovanje nasprotnika

Taktika zasmehovanja nasprotnika je sestavljena iz smešenja predlogov nasprotne strani, kazanja vzvišenega odnosa ali podcenjevanja vsebine. Taktiko uporabimo takrat, ko imamo močno zaledje in argumente, ki jih lahko ponudimo v nadaljevanju, saj v nasprotnem primeru taktika ne prispeva k uspešnosti pogajanj, vodi le k poslabšanju vzdušja in hitri prekinitvi pogajanj (Kavčič, 1996, str. 184).

Pri obrambi pri tovrstni taktiki moramo paziti, da se ne zmedemo in ji ne nasedemo. Poznamo več načinov, kako se lahko na takšno reakcijo odzovemo. Ilich (1998, str. 136) navaja kot najuspešnejšega, da postanemo ledeno hladni, naredimo krajši odmor, med katerim si kaj zapišemo, se spogledamo z nasprotnikom ter mirno govorimo, pri čemer pazimo, da se odgovor nanaša le na zadevo, o kateri se pogajamo. Tak odziv namreč omogoča, da se

zasmehovana stran pomiri in mirno nadaljuje pogajanja, hkrati pa tudi razmisli, ali nasprotna stran nekaj prikriva, ter analizira namen njenega ravnanja.

3.9 Izčrpavanje nasprotnika

Cilj taktike je, da z izvajanjem relativno močnega psihičnega pritiska utrudimo nasprotnika do te mere, da ta proti koncu pogajanj začne popuščati le zato, da bi se pogajanja končala, saj postane situacija med pogajanci vedno bolj nevzdržna. Temelji na izkoriščanju pozicije moči, ki omogoča manipuliranje s šibkejšo stranjo (Eunson, 1994, str. 84).

Kavčič (1996, str. 188) navaja naslednje pristope, s katerimi se lahko utruji nasprotnika:

- a) Iskanje majhnih napak in njihovo napihovanje.
- b) Primerjanje cene in lastnosti predmeta, ki je v prodaji, z drugimi, s ciljem dokazati prodajalcu, da mora znižati ceno.
- c) Organiziranje sodelavcev, ki v vlogi neodvisnih opazovalcev komentirajo pogajanja in dokazujejo, da ima prav kupec in ne prodajalec.
- d) Neskončno barantanje, združeno z dokazovanjem o pretirani ceni, utemeljevanje, prošnje.
- e) Odvrčanje drugih kupcev z naštevanjem pomanjkljivosti predmeta prodaje z namenom zniževanja cene.

Pogajalci morajo predvsem paziti, da nasprotniku, ki uporablja to taktiko, zaradi neprestanega prepričevanja in številnih vprašanj glede enih in istih stvari, ne popustijo. Priporočljivo je prekiniti sogovornika ter vprašati, zakaj pravzaprav potrebuje vse te podatke, po katerih nenehno sprašuje, česa ni razumel in zakaj tega še ne ve (Ilich, 1998, str. 43).

3.10 Samo še tale malenkost

Gre za taktiko, ki ima več oblik. Pri eni želi prva stran, potem ko so se že dogovorili o vsem, kar je za dogovor pomembno, doseči še nekaj malega zase. Taktika temelji na pričakovanju, da bo nasprotna stran pristala, saj ne bo želela ogroziti celotnega sporazuma. Običajno se za tako ravnanje odločijo pogajalci, ki radi tekmujejo, ta dodatno pridobljena malenkost pa jim pomeni zmago v pogajanjih (Tavčar, 2000, str. 216). Pri drugi obliki taktike pa v pripravljenem sporazumu v pisni obliki črtamo neko manj pomembno določilo, s čimer izboljšamo sporazum za nas, ter računamo, da nasprotna stran pri podpisu ne bo zasledila razlike, ali pa bo nanjo pristala, saj je sporazum tik pred podpisom in ne bo tvegala ponovnega nadaljevanja pogajanj.

Reakcija na tovrstno taktiko je odvisna od naše zainteresiranosti za sporazum in od tega, koliko se nam mudi skleniti sporazum. Če se nam namreč mudi in smo za podpis sporazuma zelo zainteresirani, je najbolje, da majhno zahtevo sprejmemo. V nasprotnem primeru pa zahtevo zavrremo in nadaljujemo pogajanja.

Posebna oblika taktike samo še tale malenkost je taktika »*in faint accompli*« (izvršeno dejstvo). Izvaja se na samem začetku pogajanj. Gre za princip: najprej naredi, potem se

pogajaj, s katerim pokažemo, da mislimo resno in da imamo za uresničitev naših napovedi potrebno moč.

Odziv na »*in faint accompli*« je odvisen od moči in položaja, ki ga imamo. V primeru, da smo šibki, bomo morali popustiti in plačati ceno. Če pa smo močni, lahko zahteve zavrremo in nasprotno sami zahtevamo, da ponovno preučimo našo izhodiščno ponudbo in jo ustrezno dvignemo, da poravnamo ceno, ki jo moramo plačati za »*in faint accompli*« (Kavčič, 1996, str. 178).

3.11 Igralsko in čustveno vedenje

Pri tej taktiki gre predvsem za potencirano uporabo čustev in močnejšega jezika, pri čemer se uporabniki zanašajo na to, da bodo s pretiranim izkazovanjem čustev pri nasprotniku dosegli ugodne učinke ter tako bili bolj prepričljivi. V okviru tega se tako poslužujejo izbruhov jeze, užaljenosti, žalosti, veselja, pa tudi dvignjenega glasu, vpitja, udarjanja po mizi, razbijanja opreme ali celo fizičnega napada nasprotne strani. Na tak način sicer podkrepimo svoje besede in pokažemo, da mislimo resno, vendar pa lahko postane pretirana uporaba čustev kaj kmalu neučinkovita. Sama učinkovitost taktike je tudi odvisna od razmerja moči med obema stranema, pri čemer je učinek ugodnejši, ko taktiko uporabi močnejša stran (Kavčič, 1992, str. 168).

Pri izrazitem izkazovanju pozitivnih ali negativnih čustev je zelo pomembno, da najprej ugotovimo, ali so čustva pristna ali le del skrbno premišljene taktike. V primeru, ko so čustva pristna, je najbolje, da preverimo kaj je vzrok, ki je do njih pripeljal. Kadar pa ugotovimo, da so izražena čustva le taktika, ki se je nasprotna stran poslužuje, je najbolje, da njihova dejanja ignoriramo ter pogajanja neprizadeto nadaljujemo (Jackson, Emotion and negotiation).

4 RAZISKAVA O RAZLIKAH V TAKTIKAH IN STRATEGIJAH POGAJANJ PODJETIJ GLEDE NA ŠTEVILO ZAPOSLENIH

V tem poglavju sledi predstavitev namena, poteka in rezultatov raziskave, s pomočjo katere sem poskušala priti do podatkov o pogostosti uporabe posameznih pogajalskih strategij in taktik podjetij, glede na število zaposlenih.

4.1 Potek raziskave

V teoretičnem delu sem predstavila le najpogostejše taktike in strategije pogajanj, za katere sem s pomočjo raziskave poskušala ugotoviti, ali je pogostost njihove uporabe med podjetji podobna. Hkrati sem želela priti tudi do ugotovitev, ali obstajajo razlike med podjetji, glede na število zaposlenih.

V ta namen sem na osnovi teoretične podlage sestavila anketni vprašalnik s 17 vprašanji (Priloga 4). S prvim vprašanjem sem ugotavljala število zaposlenih, 2. – 12. vprašanje se je nanašalo na pogajalske taktike (ekstremne zahteve, napadalnost, dobri-grdi fant, sklicevanje

na avtoriteto, vzemi ali pusti, slepilni manever, dejstva, ki to niso, zasmehovanje nasprotnika, izčrpavanje, samo še tale malenkost ter igralsko in čustveno vedenje.), 13. – 17. vprašanje pa na pogajalske strategije (trdo-mehka strategija, združevalna in razdruževalna strategija, teorija iger, strategija partnerstva ter strategija subjektivnosti in objektivnosti). Vsa vprašanja so bila zaprtega tipa, kjer so, razen pri 1., 15., 16. ter 17. vprašanju, ki so zahtevala nekoliko bolj specifičen odgovor, anketiranci svoje strinjanje oziroma nestrinjanje izražali na petstopenjski Likertovi lestvici. Odgovore so, namesto na številčni skali od 1 do 5, izbirali med nikoli, izjemoma, občasno, pogosto ter vedno, kjer je 1 predstavljala nikoli ter 5 vedno. Podrobnejšo predstavitev načina ocenjevanja odgovorov prikazujem v Prilogi 6.

Odgovore na anketne vprašalnike sem pridobila z osebnim anketiranjem, kjer pa to ni bilo možno, sem jim jih poslala po elektronski pošti. Statistično populacijo so predstavljala vsa podjetja oziroma gospodarski subjekti v Sloveniji, med metodami vzorčenja pa sem se odločila za verjetnostno vzorčenje oziroma enostavno slučajno vzorčenje, saj je bila izbira podjetij slučajna. V več vprašanih podjetjih so odgovorili, da se pri svojem poslovanju ne pogajajo pogosto, zato sem uspela pridobiti le 56 rešenih anket (17 v mikro, 16 v majhnih, 9 v srednjih ter 14 v velikih podjetjih), tako da je bila, glede na 95 poskusov anketiranja, stopnja odgovorov le 68,49%. Med slučajnim naborom podjetij, od katerih sem uspela pridobiti podatke, so prevladovala predvsem tista, ki so se ukvarjala s trgovino, gostinstvom, proizvodnjo in predelavo, prodajo, posredovanjem ter manjši del z gradbeništvom, oglaševanjem, promocijo in logistiko. Anketirance sem pri mikro in majhnih podjetjih izbirala med direktorji podjetij. Pri srednjih in velikih podjetjih pa sem se, glede na organiziranost podjetja, poleg direktorjev osredotočala tudi na vodje posameznih področij ali funkcije posameznikov. Za odgovore sem prosila tisto osebo, za katero sem ugotovila, da je s pogajanjem večkrat v stiku in mi bo tako lahko posredovala najbolj relevantne odgovore.

4.2 Rezultati raziskave

Najprej predstavljam rezultate o pogostosti uporabe taktik in strategij pogajanj med podjetji, glede na število zaposlenih, sledi predstavitev pogostosti uporabe taktik in strategij pogajanj v vseh podjetjih skupaj.

Za vsako posamezno taktiko in strategijo pogajanj sem odgovore anketirancev seštela ter izračunala povprečno oceno. Na podlagi pridobljenih povprečnih ocen sem za posamezno velikost podjetja, na koncu še za vsa podjetja skupaj, ugotavljala pogostost uporabe posamezne pogajalske taktike oziroma strategije.

4.2.1 Analiza rezultatov za mikro podjetja

Odgovori anketirancev na obravnavana vprašanja v mikro podjetjih so prikazani v Tabeli 2 v Prilogi 7. Povprečne ocene odgovorov so navedene v Tabeli 3 v Prilogi 7, grafični prikaz povprečnih vrednosti ter deleža posameznih odgovorov anketirancev pa na slikah 4 in 5 v Prilogi 7. Iz obeh slik je razvidno, da je bila večja skladnost in odločnost v odgovorih med taktikami zasmehovanje nasprotnika, dejstva, ki to niso, slepilni manever ter taktika napadalnosti. Pri ostalih taktikah in strategijah pa je prisotna večja raznolikost ter

razdrobljenost. Sliki 6 in 7 v Prilogi 7 prikazujeta vrstni red uporabe pogajalskih taktik ter strategij v mikro podjetjih. Najpogosteje uporabljena je strategija partnerstva s povprečno oceno 4,47, sledijo ji strategija subjektivnosti/objektivnosti (2,94), trda strategija (2,24), teorija iger (2,71) ter na zadnjem mestu, s povprečno oceno 1,65, mehka strategija. Pri vrstnem redu taktik ima največjo povprečno vrednost taktika vzemi ali pusti, 2,94, s precejšnjo razliko ji sledita taktika izčrpavanje (2,41) in ekstremne zahteve (2,18). Najmanjšo povprečno vrednost, več kot dvakrat manjšo od najpogosteje uporabljenih, pa imajo taktike dejstva, ki to niso ter zasmehovanje nasprotnika (1,35), slepilni manever (1,24) in napadalnost (1,18).

Rezultati kažejo, da v mikro podjetjih težijo k dolgoročnim partnerskim odnosom, ki jim lahko na dolgi rok prinesejo več koristi, pri tem pa v sam odnos vlagajo precejšnjo mero čustev in razumevanja do nasprotne strani. Kljub partnerski naravnosti in svoji majhnosti so pri pogajanjih zelo odločni in poskušajo moč nasprotne strani spodkopati, tako da jih že na začetku postavijo pred dejstvo, naj ponujeno sprejmejo, saj drugače do dogovora ne bo prišlo. Če to ni možno, z različnimi malenkostmi poskušajo utruditi nasprotnika, da v pogajanjih vendarle kar se da kmalu popusti. Analiza uporabljenih taktik tudi prikazuje, da se pri pogajanju držijo predvsem načel poštenosti, torej da strankam ne grozijo in ne predstavljajo popačenih informacij, saj sta taktiki slepilni manever in napadalnost pridobili najmanj točk.

4.2.2 Analiza rezultatov za majhna podjetja

Podatki raziskave za majhna podjetja so prikazani v Tabeli 4 in Tabeli 5 v Prilogi 8. Kot je vidno iz grafične predstavitev podatkov na slikah 8 in 9 Priloge 8, je, podobno kot pri mikro podjetjih, tudi tu skladnost in struktura odgovorov precej visoka. Vrstni red pogostosti uporabe strategij je prikazan na Sliki 10, vrstni red taktik pa na Sliki 11 v Prilogi 8. V majhnih podjetjih prevladuje strategija partnerstva (4,44), sledita ji strategija subjektivnosti/objektivnosti (3,31), teorija iger (2,88), trda strategija (2,63) ter mehka strategija (1,88). Vrstni red taktik je precej podoben prejšnjemu pri mikro podjetjih, saj so na prvem mestu z majhno razliko v povprečni oceni zopet taktika vzemi ali pusti (2,50), izčrpavanje (2,38) ter ekstremne zahteve (2,25). Najmanjšo povprečno oceno pa imajo taktike slepilni manever in samo še tale malenkost, obe le 1,38, ter taktika zasmehovanje nasprotnika, ki je s povprečno oceno 1,25 na zadnjem mestu.

Pridobljeni podatki kažejo, da je uporaba strategij v majhnih enaka tisti v mikro podjetjih, saj tudi v majhnih podjetjih stremijo k ohranjanju dolgoročno dobrih partnerskih odnosov. Glede na to, da pri majhnih podjetjih pogajalci zagovarjajo predvsem lastne interese, je tudi tu čustvena vpletenost precej velika. Uporaba taktik temelji na tem, da s postavitvijo ekstremnih zahtev ali ultimata že na samem začetku radi pokažejo svojo moč, tujo pa poskušajo zmanjšati s pomočjo taktike izčrpavanja. Uporaba napadalnosti in popačenih podatkov je v primerjavi z mikro podjetji nekoliko večja, najmanj zastopani pa sta taktiki samo še tale malenkost ter zasmehovanje nasprotnika. Iz tega lahko sklepam, da so v majhnih podjetjih pri doseganju svojih ciljev precej odločni, v skladu s prevladujočo strategijo partnerstva pa svojih partnerjev ne bodo žalili, jih obravnavali kot manj vredne ali jih poskušali preslepiti, čeprav le za kakšno malenkost.

4.2.3 Analiza rezultatov za srednja podjetja

Podatki pridobljeni pri anketnih vprašalnikih v srednjih podjetjih so prikazani v Prilogi 9. Analiza je prikazana v tabelah 6 in 7, grafični prikaz pogostosti uporabe na slikah 12 in 13, vrstni red taktik in strategij pa na slikah 14 in 15. Slika 14 prikazuje, da ima najvišjo povprečno oceno strategija partnerstva (4,33), kateri s precejšnjo razliko sledita strategija subjektivnosti/objektivnosti (3,00) in teorija iger (2,89). Na zadnje mestu, s precej majhno medsebojno razliko, pa sta trda (1,89) in mehka strategije (1,67). Razpored prikazuje, da v srednjih podjetjih, še bolj kot v mikro in majhnih, stremijo k temu, da bi bile z izidom pogajanj zadovoljni obe strani. Kljub temu pa razpored kaže, da pri pogajanju pazijo tudi na to, da ne popuščajo preveč, saj bi jih lahko v nasprotnem primeru začela druga pogajalska skupina izkoriščati. Med uporabljenimi taktikami ima najvišjo povprečno oceno taktika dobri-grdi fant (3,11), sledijo pa ji taktika vzemi ali pusti, izčrpavanje in ekstremne zahteve. Najmanjšo oceno so pridobile taktike slepilni manever, dejstva, ki to niso ter zasmehovanje nasprotnika, slednja ima povprečno oceno kar več kot dvakrat manjšo od taktike dobri-grdi fant, le 1,22. Taktika dobri-grdi fant je med najbolj znanimi in uporabljenimi taktikami, zaradi česar jo mnogi ocenjujejo za lahko prepoznavno in zato neuspešno, a je v srednjih podjetjih kljub temu najbolj zastopana.

Rezultati anket tako kažejo, da, poleg nastopa dobri-grdi fant, v srednjih podjetjih svoj uspeh na pogajanjih ne stavijo na pritisk, grožnje in prevare, temveč na bolj zvite taktike, pri katerih nasprotno stran najprej poskušajo prestrašiti s postavljanjem ekstremnih zahtev in spuščanjem v podrobnosti. Kadar pa jim na tak način ne uspe prepričati nasprotnika, da popusti, se začnejo umikati, sklicujoč se na pomanjkanje avtoritete.

4.2.4 Analiza rezultatov za velika podjetja

Podatki opravljene analize v velikih podjetjih so prikazani v tabelah 8 in 9 Priloge 10, pogostost uporabe posameznih taktik ter strategij pa je prikazana na slikah 16 in 17 v Prilogi 10. Razdrobljenost odgovorov je, glede na ostale tri velikosti podjetja, tu še največja. Slika 18 v Prilogi 10 prikazuje razpored strategij, kakršnega imajo tudi že srednja podjetja. Na čelu s precej veliko razliko je strategija partnerstva (4,43), sledita ji strategija subjektivnosti/objektivnosti (3,21) in teorija iger (2,93), na koncu pa sta trda (2,00) ter mehka strategija (1,93). Razliko v razporeditvi vrstnega reda uporabe pogajalskih taktik v velikih podjetjih prikazuje Slika 19 v Prilogi 10. Iz slike je razvidno, da v velikih podjetjih veliko stavijo na poudarjanje svoje moči in velikosti, kar utemeljujeta vodilni taktiki vzemi ali pusti (2,79) ter ekstremne zahteve (2,43). Taktika sklicevanje na avtoriteto, ki ima povprečno oceno 2,29 in se nahaja na tretjem mestu, kaže, da se bolj kot pri drugih treh podjetjih, prav zaradi svoje velikosti in posledično večje hierarhije v velikih podjetjih, pogajalci navzven lažje in pogosteje sklicujejo na pomanjkanje avtoritete. Taktiki izčrpavanja ter dobri in grdi fant se po pogostosti uporabe nahajata nekoliko nižje, kot pri drugih podjetjih, kar bi lahko pripisali velikosti in moči podjetja, zaradi česar se teh taktik ne potrebuje posluževati. Usmerjenost v razvoj in ohranjanje dobrih partnerskih odnosov, ki naj bi temeljili na vzajemni poštenosti in spoštovanju, pa ponovno potrjujeta taktiki dejstva, ki to niso ter zasmehovanje nasprotnika, ki se nahajata med najmanj uporabljenimi taktikami, vsaka od njiju ima povprečno oceno 1,14.

4.2.5 Analiza rezultatov za vsa podjetja skupaj

Seštevek odgovorov pri posameznih strategijah ter taktikah pri mikro, majhnih, srednjih in velikih podjetjih je prikazan v Tabeli 10 v Prilogi 11, njihove povprečne vrednosti pa v Tabeli 11. Grafična predstavitev deleža posameznega odgovora ter povprečne ocene so prikazane na slikah 20 in 21, vrstni red uporabe pa na slikah 22 in 23, prav tako v Prilogi 11. Z izračunom skupne povprečne ocene za posamezno taktiko ter strategijo pogajanj v vseh štirih velikostih podjetij sem želela ugotoviti pogostost uporabe posameznih taktik in strategij podjetij v Sloveniji. Taktike in strategije se, kot sem predvidevala, ne glede na dejavnost, velikost ali cilje podjetja ponavljajo. Iz Slike 22 v Prilogi 11 je tako razvidno, da ima pri opravljeni analizi največjo povprečno oceno strategija partnerstva (4,43), strategija subjektivnosti/objektivnosti jo ima 3,13, teorija iger 2,84, sledijo ji pa trda strategija z 2,23 ter na zadnjem mestu, kot najredkeje uporabljena, mehka strategija s povprečno oceno 1,79. Iz rezultatov je moč sklepati, da podjetja v Sloveniji stremijo predvsem k skrbi za ohranjanje dobrih dolgoročnih odnosov s svojimi pogajalskimi partnerji, v katere se poskušajo kar se da vživeti in jih razumeti, stremijo k izidom pogajanj, ki bi bili ugodni za obe strani. Pri vsem tem pa vendarle zelo pazijo, da jih nasprotna stran ne bi začela izkoriščati ali zase vseeno poskušala iztržiti boljši končni rezultat.

Slika 23 v Prilogi 11 prikazuje, da je najpogostejša taktika vzemi ali pusti s povprečno oceno 2,75. Po vrstnem redu ji sledijo taktika izčrpavanje (2,27), ekstremne zahteve (2,25), dobri-grdi fant (2,21) ter sklicevanje na avtoriteto (2,05). Na šestem mestu se s povprečno oceno 1,91 nahaja igralsko in čustveno vedenje, sedma pa je s povprečno oceno 1,57 samo še tale malenkost. Precej manjšo povprečno oceno imajo taktike na zadnjih štirih mestih. Slepilni manever s povprečno oceno 1,43, taktika napadalnosti z 1,39, dejstva, ki to niso (1,32) ter na zadnjem mestu, s povprečno vrednostjo le 1,25, taktika zasmehovanje nasprotnika. Vrstni red taktik kaže, da prevladujejo tiste, s katerimi se na lep način najlažje pritisne na nasprotno pogajalsko stran in ki izkazujejo moč in samozavest pogajalca in podjetja. Med najmanj uporabljenimi taktikami pa so tiste, ki temeljijo na sili, laži in nespoštovanju nasprotnika, ki tudi le povečujejo vrzel med pogajalskima stranema in ne omogočajo razvoja dolgoročnega partnerskega odnosa. Na podlagi pridobljenih podatkov v opravljeni analizi so dolgoročni odnosi in doseganje ciljev, ki bodo ugodni za obe pogajalski skupini in ki jih lahko dosežemo na pošten ter prijateljski način, prevladujoč način pogajanj v anketiranih slovenskih podjetjih.

Pregled analize in pridobljenih podatkov kaže, da so se izbrane taktike in strategije pogajanj pojavljale v vseh podjetjih, ne glede na velikost oziroma število zaposlenih. Izbrane taktike in strategije predstavljajo sicer le del vseh obstoječih, a kljub temu ne morem trditi, da bi bila katera koli taktika ali strategija za določeno podjetje učinkovitejša oziroma primernejša. Potrdim lahko prvo hipotezo diplomskega dela, da si v podjetjih z uporabo različnih taktik in strategij pogajanj olajšajo doseganje zastavljenih ciljev. Čeprav obstaja literatura, ki nas lahko dobro pouči, kako posamezno taktiko ali strategijo prepoznamo ter se na njo ustrezno odzovemo, pa še vedno ostaja odprto vprašanje, na kakšen način se odločamo za način pogajanj, ali taktike in strategije pogajanj izbiramo intuitivno ali zavestno. Glede na to, da se v poslovnem svetu skoraj o vsaki zadevi pred sklenitvijo posla pogajamo in da obstaja veliko

literature, v kateri številni avtorji navajajo načine, kako se je potrebno na posamezno strategijo ali taktiko odzvati, ter da v zadnjem času obstaja tudi vse več različnih tečajev ter delavnic pogajanj, lahko trdim, da mnogo ljudi vstopa v pogajanja že z nekimi predhodnimi izkušnjami ali vsaj s seznanjenostjo o procesu pogajanj. Torej lahko zaključim tudi tretjo hipotezo, da se s poznavanjem taktik in strategij naučimo pravilnega odzivanja med pogajanjem, kar nam omogoča doseganje boljših rezultatov v pogajanjih.

Podatki o vrstnem redu pogostosti uporabe posamezne taktike in strategije se med podjetji razlikujejo, a so ta podjetja kljub temu v pogajanjih uspešna. To pomeni, da ne obstaja le en način, kako v pogajanjih doseči kar največ postavljenih ciljev. Podjetja jih namreč glede na velikost, vrsto posla, tveganje, čas ter vrsto drugih dejavnikov prilagajajo. S tem sem sicer hkrati potrdila drugo in četrto hipotezo dela, vendar je zelo pomembno upoštevati, da sem v diplomskem delu preučevala vpliv le enega dejavnika na način pogajanj, zaradi česar ugotovitev ne morem posploševati na vsa podjetja.

Spoznanja predstavljajo dobro osnovo za razumevanje pogajalskih taktik ter strategij med različno velikimi podjetji, vendar bi lahko v raziskavo vključila še mnogo dejavnikov, da bi bili izsledki in razumevanje ravnanja v posameznih pogajanjih dosti bolj poglobljeni. V diplomskem delu sem se sicer osredotočila na preučevanje vpliva števila zaposlenih na izbiro pogajalske strategije in taktike, vendar se je skozi samo delo odprlo veliko dodatnih vprašanj, ki jih zaradi omejenosti diplomskega dela nisem mogla raziskati. Predstavljajo pa dobro osnovo za nadaljnje delo. Analizo bi namreč lahko razširila na dodatno analizo podjetja, podjetnika kot pogajalca ter na zaposlene, kar bi zagotovilo bolj natančne informacije o načinu in vzroku za posamezne načine pogajanj. Podjetja bi tudi lahko preučevala glede na dejavnost, s katero se ukvarjajo, po domačem ali tujem lastništvu, glede na trg, na katerem delujejo, glede na velikosti posla o katerem se pogajajo ter glede na tveganje in enkratnost posla. Pogajalca, in s tem vpliv dejavnikov, ki vplivajo na njegovo izbiro načina pogajanj, pa bi lahko preučevala z vidika njegove osebnosti, spola, starosti in izobrazbe ter delovne dobe. Še posebej zanimiv vidik analize pa se mi zdi razširitev analize na obravnavo zaposlenih kot interesne skupine, do katere je podjetje družbeno odgovorno, in v zvezi s tem preučevanje vpliva te družbene odgovornosti na potek pogajanj.

SKLEP

Pravimo, da se pogajamo takrat, ko smo ob nastopu konflikta, za dosego osebnih interesov in uskladitev ciljev, ki so odvisni od druge pogajalske strani, pripravljeni v svojih zahtevah popustiti ter poiskati skupno rešitev. Način, kako bomo do te rešitve prišli, ni odvisen samo od nas samih ter nasprotne pogajalske strani, temveč od vrste drugih dejavnikov: prostora, časa, kulture, razpoložljivih alternativ, pomembnosti cilja itd.

Sicer se pogajamo tako v osebnem kot poslovnem svetu, vendar sem se v diplomskem delu osredotočila le na poslovna pogajanja, zaradi česar sem tudi prvo poglavje namenila definiciji podjetja ter pogajanj. Uvodnemu predstavitev delu sta v drugem in tretjem poglavju sledila predstavitev pogajalskih strategij in taktik. Strategija je namreč plan, s katerim si v

pogajanju zastavimo cilje in zelene rezultate. Načinu, kako bomo te cilje dosegli, pa pravimo taktika. Obojih je ogromno, saj se zajemanje obravnave in dejavnikov spreminja od avtorja do avtorja, zato sem v predstavitvi izbrala le najpogostejše. Teoretičnemu delu diplome je sledil empirični del, v katerem sem s pomočjo anketnega vprašalnika ugotavljala, ali obstajajo med podjetji razlike v uporabi pogajalskih strategij in taktik, glede na število zaposlenih.

Analiza pridobljenih podatkov je pokazala, da v mikro podjetjih med strategijami prevladuje strategija partnerstva, med taktikami pa vzemi ali pusti. Pregled razporeditve preostalih taktik in strategij nam pokaže, da v mikro podjetjih s poslušom za nasprotno stran stremijo k razvoju in ohranjanju dolgoročnih odnosov in proti njim tako nastopajo spoštljivo, vseeno pa trdo in odločno.

V majhnih podjetjih so bili rezultati precej podobnim tistim v mikro podjetjih. Tudi tu, z močnim občutkom za razumevanje nasprotnika in želje po zadovoljstvu obeh strani, stremijo h ohranjanju odnosov s svojimi partnerji. Spoštovanje nasprotne pogajalske skupine je v majhnih podjetjih tudi zelo prisotno, vendar s povečanim izražanjem lastne ter spodkopavanjem tuje moči.

Razlika v rezultatih raziskave je pri srednje velikih podjetjih, ki se sicer tudi zavzemajo, da sta z izidom pogajanj zadovoljni obe strani, saj bodo lahko le tako nadaljevali skupno sodelovanje, vendar pa so pri izogibanju poskusa izkoriščanja nekoliko manj popustljivi. Srednja podjetja so tudi edina, pri katerih v uporabi vodi taktika dobri-grdi fant. S pregledom še preostalih taktik sem ugotovila, da srednja podjetja v pogajanjih pogosto uporabljajo bolj zvite taktike, s katerimi poskušajo drugo pogajalsko stran prestrašiti ali utruditi, ter na tak način doseči zeleni cilj.

Pregled dobljenih podatkov v velikih podjetjih nakazuje enak vrstni red uporabe strategij kot v srednjih podjetjih, prevladuje torej skrb za razvoj dobrih odnosov. Vendar pa je pri velikih podjetjih zelo poudarjeno izražanje moči. Velikost in organizacijska struktura velikih podjetjih sta najverjetneje tisti, zaradi katerih je taktika sklicevanja na avtoriteto, glede na preostala podjetja, pri velikih podjetjih najpogosteje uporabljena.

Z raziskavo sem ugotovila, da si v podjetjih v Sloveniji prizadevajo za ustvarjanje dobrih odnosov s svojimi partnerji, s katerimi lahko razvijejo dolgoročno sodelovanje. Dobro se zavedajo, da lahko to dosežejo le z vzpostavljanjem zaupanja in s pogajalskim rezultatom, ki bo za obe strani predstavljal tudi najboljši možen rezultat. Ta ugotovitev je zelo pomembna za vse slovenske podjetnike oziroma tiste, ki si želijo poslovati s slovenskimi podjetji. Seznanjenost o partnerski orientiranosti ter poštenem načinu pogajanj lahko mnogim olajša proces priprav na pogajanja, ko so še v fazi oblikovanja zahtev ter pogajalske strategije in taktik, saj lahko vsaj delno predvidevajo, kaj naj od pogajalca na drugi strani pričakujejo. Hkrati pa je to pomembno tudi v nadaljnjih fazah pogajanj, ko na podlagi postavljenih predlogov v danem trenutku lahko ocenimo, ali je to v skladu s prevladujočo strategijo dobim - dobim, ki naj bi jo slovenski podjetniki favorizirali, že končna realna ponudba, ki bi jo morali sprejeti, ali pa bo sledilo še nadaljnje pogajanje.

Dosedanje raziskave s področja pogajanj so se osredotočale predvsem na ugotavljanje pomena kulture, spola, nacionalnosti, osebnosti, čustvene inteligence, etike, moči in neverbalne govornice na premagovanje mrtvih točk v pogajanjih ali pa na obravnavo in razlago taktik in strategij pogajanj. Vpliv števila zaposlenih na pogajanja je še zelo neraziskano področje, ki pa bi gabilo vredno natančneje preučiti. Sama sem že med raziskovanjem naletela na vrsto dodatnih vprašanj, katerih pomen bi lahko še preučevala, in za katera vem, da bi pomembno pripomogla k lažjemu razumevanju pogajanj in pogajalcev. Razmere na trgu se zaostrojujejo, prav tako konkurenca, zaradi česar so se podjetja danes pri skupnem poslovanju primorana pogajati o prav vsaki malenkosti. Da lahko v pregovarjanju uspejo, je zelo pomembno, da se vsak pogajalec na pogajanja dobro pripravi ter pregleda in analizira prav vse možne aspekte, ki lahko na kakršen koli način vplivajo na pogajanja. Torej ne le pomen posameznega dejavnika, kot na primer moči ali kulture, ampak interakcijo več dejavnikov, vključno s številom zaposlenih.

Pregled diplomskega dela torej pokaže, da se kljub enkratnosti vsakokratnih pogajanj, proces pogajanj po fazah ponavlja in da lahko cilje ter načine doseganja ciljev razporedimo znotraj obstoječih strategij in taktik. Zaradi ponavljanja se lahko tudi naučimo ustreznih odzivov na uporabljene prijeme in s tem povečamo svojo uspešnost pri pogajanjih. Primerjalna analiza med podjetji pa je tudi pokazala, da se vsa podjetja ne pogajajo ne enak način. S tem lahko zaključim, da sem potrdila vse temeljne trditve dela, postavljene v uvodu.

LITERATURA IN VIRI

1. Adler, S. R., Rosen, B., Silverstein M. E., (1998). Emotions in negotiation: How to manage fear and anger. *Negotiation journal*. Volumen 14, Številka 2, str. 161 – 197.
2. *Anonymous*. *Strategija pogajanj*. Najdeno 15. februar 2009 na spletnem naslovu http://www.infosvet.si/index.php?option=com_content&task=view&id=505&Itemid=84
3. *Anonymous*, *Bogastvo različnosti je priložnost za slovensko podjetništvo*. Najdeno 09. januar 2009 na spletni strani. http://www.infosvet.si/index.php?option=com_content&task=view&id=3167&Itemid=67
4. *Anonymous*. Commission recommendation: concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (notified under document number c(2003) 422), (2003), Official journal of the European Union, str. 2.
5. *Anonymous*. *The eight-stage negotiation process*. Najdeno 10. december 2008 na spletnem naslovu <http://changingminds.org/disciplines/negotiation/eight-stage/eight-stage.htm>
6. Aranoff, S., FitzPatrick, R., (2007). *Contract negotiations*. Najdeno 10. maj 2009 na spletnem naslovu <http://www.digitaloutput.net/content/ContentCT.asp?P=1000>
7. Benson, J. Kennedy, G., McMillan, J., (1990). *Managing negotiations*. London: Hutchinson Business Books.
8. Berdnik, M. (1997). Umirjeni detektivi in prepirljivi pravičniki. *Zbirka manager*, (12), str. 33.
9. Burrese, A. (2008). *Negotiation Strategy Vs Tactics*. Najdeno 07. marec 2009 na spletnem naslovu <http://ezinearticles.com/?Negotiation-Strategy-Vs-Tactics&id=1504682>.
10. Duh, M. (1998). *Mala in srednje velika podjetja*. Gubno. MER Evrocenter.
11. Eunson, B. (1994). *Negotiation skills*. New York: J. Wiley.
12. *European business – Facts and figures. (2008)*. Luxembourg: Statistical office of the european communities.
13. Feels, R. (1996). Preparation for negotiation: Issue and process. MCB UP Ltd. Najdeno 01. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0140250204.pdf>
14. Ferjan, M. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija
15. Fisher, R., Ury. W., Patton, B., (1998). *Kako doseči dogovor*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Florjančič, J., Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
17. George, J. (1996). *Understanding and managing organizational behaviour*. Addison-Wesley: Reading (Mass.).
18. Goldner, P. S., McKeon, P., (2007). *Red-hot sales negotiation*. ZDA: Amacom Books.
19. Heller, R., Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana; Založba Mladinska knjiga.

20. Hodgson, J. (2000). *Thinking on your feet in negotiations; rapid response tactics*. London: Prentice Hall.
21. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Ilich, B. (1998). *Zakladnica pogajalskih taktik: 201 prepričljivih in učinkovitih pogajalskih taktik*, Lesce: Oziris.
23. Jackson, B. J. (2006). Emotiona and negotiation. Najdeno 17. maja 2009 na spletnem naslovu <http://ezinearticles.com/?Emotion-and-Negotiation&id=442501>
24. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
25. Kavčič, B. (1992). *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. .
26. Kavčič, B. (1996). *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
27. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Kersten, E. (2001). *Modeling Distributive and Integrative Negotiations*. Group Decision and Negotiation G. J Molson School of Business, Concordia University. Najdeno 24. februarja 2009 na <http://interneg.concordia.ca/interneg/research/papers/2000/02.pdf>
29. Kottolli, A. *The Nature of Negotiations*. Najdeno 20. februarja 2009 na spletnem naslovu http://www.geocities.com/akottolli/Nature_of_Negotiations.htm
30. Le Poole, S. (1995). *Never take no for an answer. A guide to successful negotiation*. London: Kogan Page.
31. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije (splošna teorija organizacije združb)*. Maribor: Obzorja.
33. Makovec Brenčič, M., Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
34. Markič, P., Strniša, M., Tavčar, R. (1994). *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., Knežević, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje. Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
36. Petar, S. (2006). *Prodano! Priročnik veščin za uspešno prodajo, predstavitev, pogajanja in prodajo*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
37. Podjetje. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 06. marec 2009 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
38. Potgieter, J. (2007). *Unlocking a Successful Negotiation Strategy*. Najdeno 6. marec 2009 na spletnem naslovu <http://ezinearticles.com/?Unlocking-a-Successful-Negotiation-Strategy&id=667904>
39. Pullins, E. B., Haugtvedt., C.P., Dickson, P.R., Fine. L.M., & Lewicki, R. (2000). Individual differences in intrinsic motivation and the use of cooperative negotiation tactics. *Journal of business and industrial marketing*, 15. (17). Str. 477.
40. Robinson, C. (1995). *Effective Negotiations*. London: Kogan Page.
41. Rogers, K.,(2009). *How to Negotiate to Win in 14 Steps. 2009*. Najdeno 20. februar 2009 na spletni strani <http://ezinearticles.com/?How-to-Negotiate-to-Win-in-14-Steps&id=1847747>

42. Rozman, R. (1997). Kakovostno opravljena analiza kot pogoj za učinkovito odločanje in obratno – učinkovito odločanje na podlagi analize kot pogoj za kakovostno analizo. *Zbornik referatov 3. Strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja organizacije*. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
43. Savage, T., Blair, D., Sorenson, R. (1989). *Consider Both Relationships and Substance When negotiating Strategically*. The Academy of Management Executive. Najdeno na spletnem naslovu 15. januar 2009; http://estudy.openu.ac.il/opus/static/binaries/Upload/Bank30%5C13017-13_2.pdf
44. Spangler, B. (2003). *Integrative or Interest-Based Bargaining*. Najdeno 07. marec 2009 na spletnem naslovu http://crinfo.beyondintractability.org/essay/interest-based_bargaining/
45. Spangler, B. (2003). *Distributive bargaining*. Najdeno 10. maj 2009 na spletnem naslovu http://www.beyondintractability.org/essay/distributive_bargaining/
46. Statistični urad Republike Slovenije. (2009). *Statistične informacije Republike Slovenije 2009*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
47. Steinel, W., Abele, E. A., Carsten K. W., De Dreu, C. K. W. (2007). Effects of Experience and Advice on Process and Performance in Negotiation. *Group Processes & Intergroup Relations*. Najdeno na spletnem naslovu 27. aprila 2009; <http://gpi.sagepub.com/cgi/reprint/10/4/533>
48. Šimac, I. (2001). *Taktiziranje pri poslovnih pogajanjih*. Najdeno 20. februarja 2009 na spletnem naslovu http://www.finance.si/14992/Taktiziranje_pri_poslovnih_pogajanjih.
49. Šimac, I. (2002a). Pogajalske strategije: dobim – izgubim – dobim. *Finance*. Najdeno 07. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/25599>
50. Šimac, I. (2002b). Trda ali mehka pogajalska strategija ali milo za drago. *Finance*. Najdeno 15. maj 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/26705>
51. Tavčar, R. (2007). *Psihologija pogajanj: kako doseči, kar želimo, in ohraniti odnos*. Ljubljana: Planet GV.
52. Verbinc, F. (1991). *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
53. Vodnik za uporabnike MSP. (2006). Najdeno 02. januarja 2009 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_sl.pdf
54. Zakon o gospodarskih družbah. (2006). Uradni list RS. (Št.42/2006, 19. april 2006).

PRILOGE

Kazalo prilog

<i>Priloga 1: Podjetja po velikosti glede na število oseb, ki delajo, v Sloveniji v obdobju od 1999 do 2007.</i>	<i>2</i>
<i>Priloga 2: Primerjava trdega, mehkega in načelnega pogajanja</i>	<i>3</i>
<i>Priloga 3: Odnos med čustvi in racionalnostjo ter subjektivnostjo in objektivnostjo v pogajanjih.</i>	<i>4</i>
<i>Priloga 4: Primerjava integrativnih ter distributivnih pogajanj.....</i>	<i>5</i>
<i>Priloga 5: Anketni vprašalnik</i>	<i>6</i>
<i>Priloga 6: Prikaz členitve odgovorov v anketnem vprašalniku.....</i>	<i>8</i>
<i>Priloga 7: Prikaz odgovorov na anketni vprašalnik v mikro podjetjih</i>	<i>9</i>
<i>Priloga 8: Prikaz odgovorov na anketni vprašalnik v majhnih podjetjih.</i>	<i>12</i>
<i>Priloga 9: Prikaz odgovorov na anketni vprašalnik v srednjih podjetjih.</i>	<i>15</i>
<i>Priloga 10: Prikaz odgovorov na anketni vprašalnik v velikih podjetjih.</i>	<i>18</i>
<i>Priloga 11: Prikaz odgovorov na anketni vprašalnik v vseh podjetjih skupaj.</i>	<i>21</i>

Priloga 1: Podjetja po velikosti glede na število oseb, ki delajo, v Sloveniji v obdobju od 1999 do 2007.

Tabela 1: Podjetja po velikosti glede na število oseb, ki delajo, v Sloveniji v obdobju od 1999 do 2007.

Leto	Mikro			Majhna			Srednja			Velika			Skupaj
	Štev.	%	I _{t+1/t0}	Štev.	%	I _{t+1/t0}	Štev.	%	I _{t+1/t0}	Štev.	%	I _{t+1/t0}	
99	85.576	93,68	/	4.287	4,69	/	1.161	1,27	/	322	0,35	/	91.346
00	84.782	93,34	0,99	4.584	5,05	1,07	1.141	1,26	0,98	325	0,36	1,01	90.832
01	84.807	93,09	0,99	4.828	5,30	1,13	1.152	1,26	0,99	319	0,35	0,99	91.106
02	85.684	93,06	1,00	4.862	5,28	1,13	1.200	1,30	1,03	324	0,35	1,01	92.070
03	84.920	92,80	0,99	5.074	5,55	1,18	1.195	1,31	1,03	316	0,35	0,98	91.505
04	87.315	93,19	1,02	4.898	5,23	1,14	1.179	1,26	1,02	305	0,33	0,95	93.697
05	88.786	93,07	1,04	5.127	5,37	1,20	1.183	1,24	1,02	303	0,32	0,94	95.399
06	93.430	92,90	1,09	5.601	5,57	1,31	1.255	1,25	1,08	283	0,28	0,88	100.569
07	97.649	92,76	1,14	6.017	5,72	1,40	1.311	1,25	1,13	295	0,28	0,92	105.272

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2009

Priloga 2: Primerjava trdega, mehkega in načelnega pogajanja.

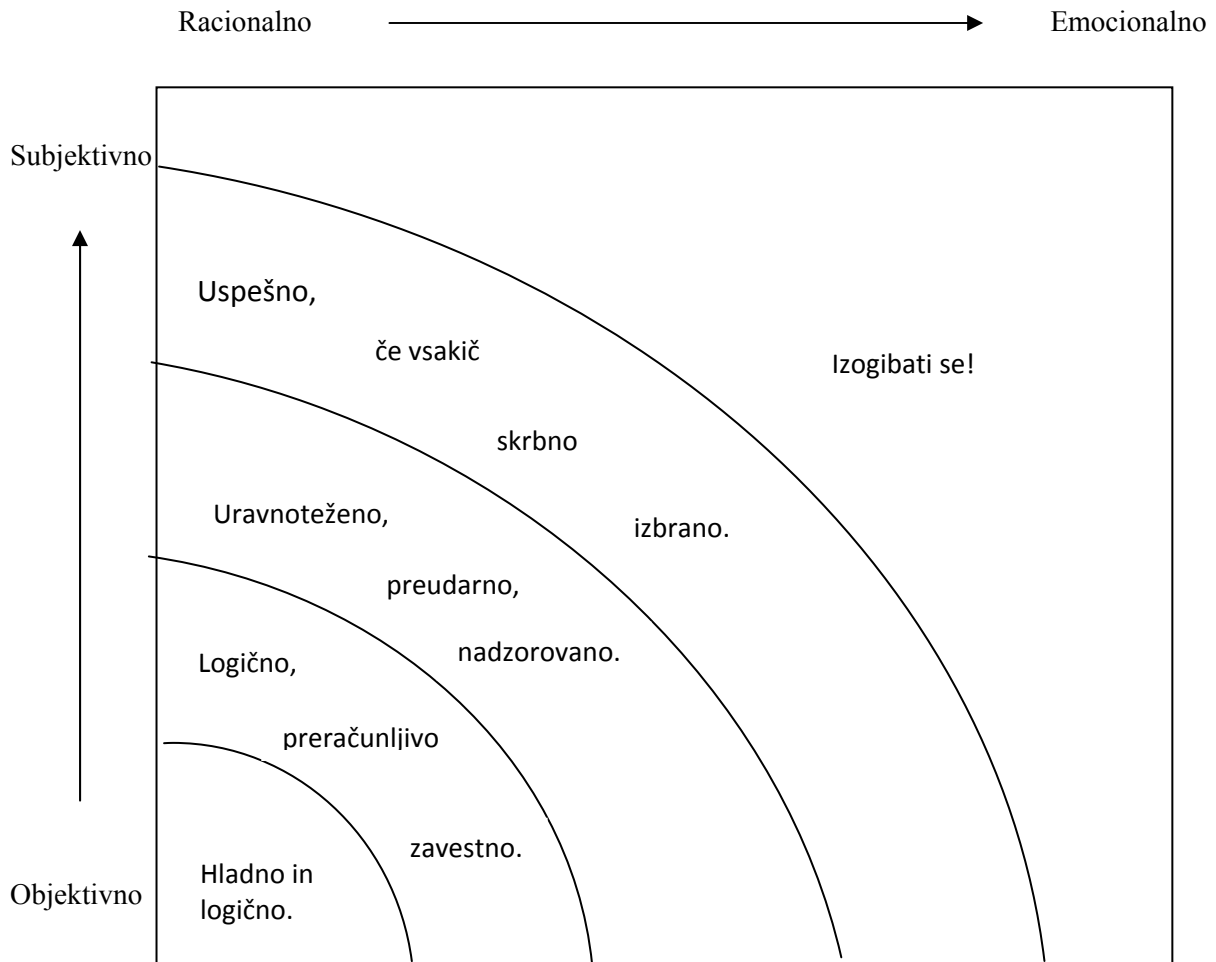
Slika 1: Primerjava trdega, mehkega in načelnega pogajanja.

Mehak način	Trd način	Načelni način
Udeleženci so prijatelji.	Udeleženci so nasprotniki.	Udeleženci so reševalci problemov.
Cilj je dogovor.	Cilj je zmaga.	Cilj je dober rezultat, dosežen na učinkovit in prijateljski način.
Popuščate ter tako negujete odnos.	Zahtevate popuščanje, ki je pogoj za odnos.	Ločitev ljudi od problemov.
Ste mehki do ljudi in problema.	Ste trdi do ljudi in problema.	Bodite mehki do ljudi in trdi do problema.
Drugim zaupate.	Drugim ne zaupate.	Ne ozirajte se na zaupanje.
Zlahka spremenite svoja stališča.	Zavzamete stališče.	Osredotočite se na interese, ne na stališča.
Ponudite.	Grozite.	Raziskujte interese.
Razkrijete svoje namene.	Zavajate glede svojega namena.	Izogibajte se stališčem.
Sprejmete izgubo na eni strani, da bi dosegli dogovor.	Kot ceno za dogovor zahtevate, da ima korist samo ena stran.	Oblikujte možnosti v obojestransko korist.
Iščete en sam dogovor, ki ga bo druga stran sprejela.	Iščete en sam dogovor, ki ga sprejemate sami.	Oblikujte več možnosti za izbiro, odločite se kasneje.
Vztrajate pri dogovoru.	Vztrajate pri svojem stališču.	Vztrajajte pri uporabi objektivnih meril.
Poskusite se izogniti tekmi volje.	Poskusite zmagati v tekmi volje.	Poskusite doseči rezultat, ki temelji na merilih, odvisnih od dobre volje.
Popuščate pod pritiskom nasprotne strani.	Izvajanje pritiska nad nasprotno stranjo.	Bodite razumni in odprti za argumente, dopustite načela in ne pritisk.

Vir: Fisher, R., Ury, W., Patton, B., *Kako doseči dogovor*, 1998. str. 30.

Priloga 3: Odnos med čustvi in racionalnostjo ter subjektivnostjo in objektivnostjo v pogajanjih.

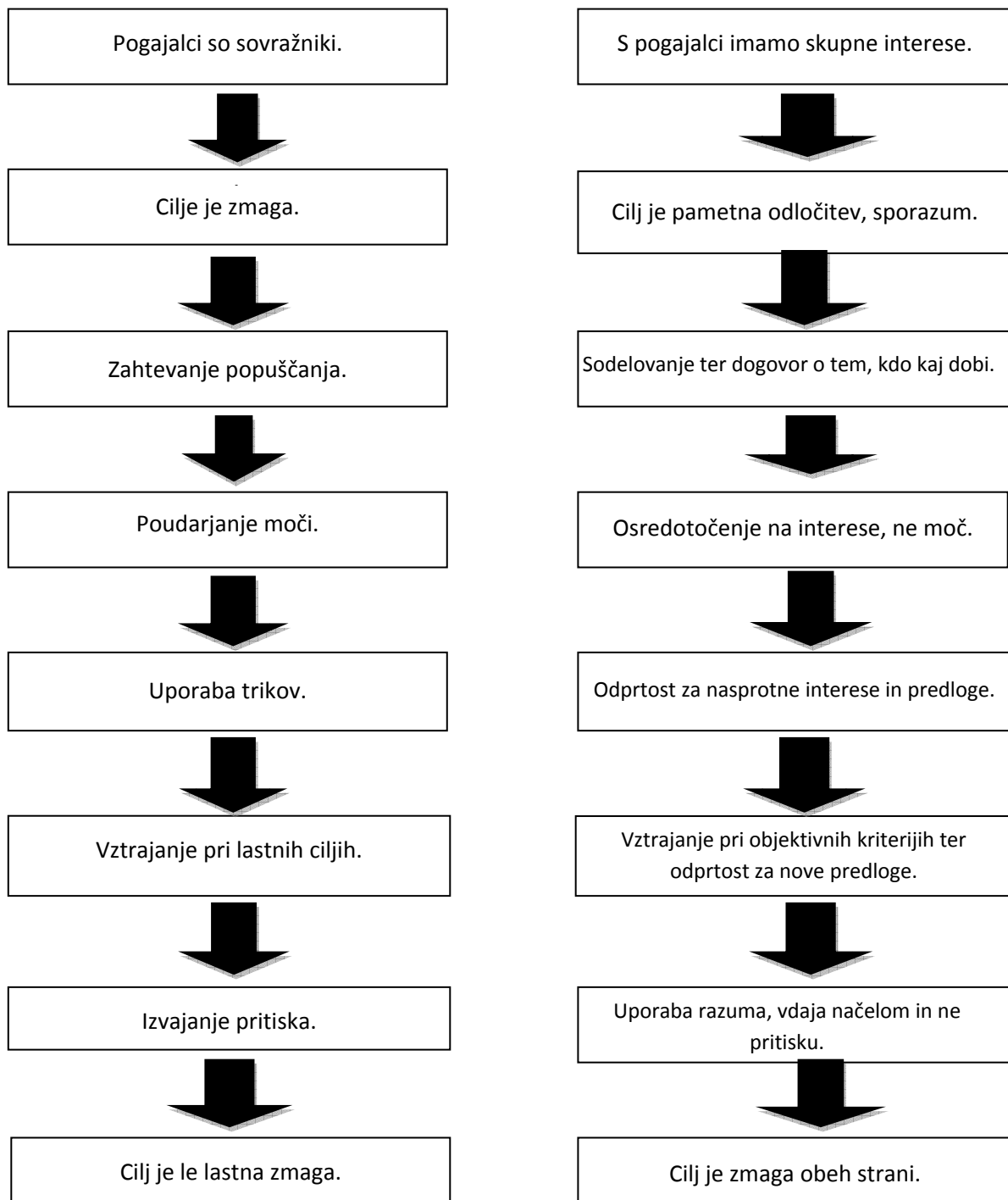
Slika 2: Odnos med čustvi in racionalnostjo ter subjektivnostjo in objektivnostjo v pogajanjih.



Vir: B. Kavčič, *Spretnost pogajanja*, 1996, str. 56, C. Robinson, 1995, *Effective Negotiations*, str. 21.

Priloga 4: Primerjava integrativnih ter distributivnih pogajanj.

Slika 3: Primerjava integrativnih ter distributivnih pogajanj.



Vir: Spangler, B., *Integrative or Interest-Based Bargaining*, 2003.

Priloga 5: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

sem študentka dodiplomskega študija Ekonomske fakultete v Ljubljani – smer management. Za potrebe diplomske naloge z naslovom **Razlike v taktikah in strategijah pogajanj podjetij glede na število zaposlenih** sem pripravila vprašalnik, katerega rezultati bodo služili za podlago empiričnemu delu diplomske naloge. Odgovori na anketo bodo popolnoma anonimni, v diplomskem delu pa bodo objavljeni zgolj rezultati raziskave.

Vljudno Vas prosim za odgovore, ki naj bojo iskreni, saj bom lahko le na tak način prišla do relevantnih podatkov, potrebnih za dokončanje raziskave.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej iskreno zahvaljujem in Vas lepo pozdravljam.

1. Podjetje, v katerem sem zaposlen/a ima:

- a) 0 - 9 zaposlenih
- b) 10 - 49 zaposlenih
- c) 50 - 249 zaposlenih
- d) Več kot 250 zaposlenih

2. Kako pogosto se pogajanj lotite tako, da nasprotni strani namerno postavite ekstremno visoke zahteve (*zahteve, ki jih niti ne želite doseči, temveč želite z njimi le prestrašiti nasprotno stran*)?

Nikoli Izjemoma Občasno Pogosto Vedno

3. Ali pri pogajanjih pritiskate na nasprotno stran, ji grozite, ne pustite do besede ali ste kakor koli drugače napadalni?

Nikoli Izjemoma Občasno Pogosto Vedno

4. Ali sestavite kdaj pogajalsko skupino po sistemu "dobri - grdi fant", tako da je v njen saj ena oseba, ki je neizprosna, z ekstremnimi zahtevami, ter druga oseba, ki je popustljiva, polna razumevanja do nasprotni strani in ki blaži zahteve prvega pogajalca?

Nikoli Izjemoma Občasno Pogosto Vedno

5. Ali pri pogajanjih nasprotno stran zavajate, češ da nimate pristojnosti odločati o zadevi, čeprav jo dejansko imate (npr: da o višini cene ne morete odločati vi, čeprav jih prav vi oblikujete) ali pa se obratno pogajate o stvareh, ki niso v vaši pristojnosti?

Nikoli Izjemoma Občasno Pogosto Vedno

6. Ali v procesu pogajanja nasprotno stran kdaj postavite pred izbiro "vzemi ali pusti" (sprejmite pogoje ali pa do sporazuma sploh ne bo prišlo)?

Nikoli Izjemoma Občasno Pogosto Vedno

7. Ali tik pred podpisom pogodbe, ko so bile stvari dejansko že prej dorečene, poskušate spremeniti dogovor, z izgovorom, "da ste se okoli določene zadeve očitno napačno razumeli"?

Nikoli Izjemoma Občasno Pogosto Vedno

8. Zasipate nasprotno stran z neresničnimi ali v svoj prid prilagojenimi dejstvi ter nepreverjenimi podatki?

Nikoli Izjemoma Občasno Pogosto Vedno

9. Ali predloge nasprotne pogajalske strani kdaj smešite oziroma odkrito kažete vzvišen odnos do njih?

Nikoli Izjemoma Občasno Pogosto Vedno

10. Ali poskušate z različnimi pristopi (npr: barantanje, iskanje drobnih napak, spuščanje v pretirane podrobnosti, itd.) utruditi nasprotnika, da prej popusti?

Nikoli Izjemoma Občasno Pogosto Vedno

11. Ali pred zaključkom pogajanj, ko so stvari že dorečene, nasprotni strani postavite nove zahteve, v upanju, da "tik pred koncem, ko smo že skoraj dogovorjeni, pa nam že ne bodo rekli ne"?

Nikoli Izjemoma Občasno Pogosto Vedno

12. Ali v pogajanjih kdaj zaigrate močno jezo, razočaranje, veselje, žalost, izgubo nadzora itd. z namenom pritiska na emocije druge osebe?

Nikoli Izjemoma Občasno Pogosto Vedno

13. Ali pogajanje vidite kot način dokazovanja svoje moči in zato, dokler se le da, poskušate vztrajati pri svojih skrajnih zahtevah?

Nikoli Izjemoma Občasno Pogosto Vedno

14. Ali se vam kdaj pripeti, da v pogajanju iščete prijateljske rešitve, vendar se zaradi tega na koncu pogajanj počutite izkoriščene?

Nikoli Izjemoma Občasno Pogosto Vedno

15. Z vidika svojih čustev in racionalnosti v procesu pogajanja menite, da:

- a) delujete hladno in logično
- b) delujete zavestno in preračunljivo
- c) delujete preudarno in z nadzorovano mero čustev
- d) znate obseg emocij prilagoditi situaciji
- e) ste izredno emocionalno vpleteni ter situacije ocenjujete izredno subjektivno

16. Če bi morali opisati svoja pričakovanja glede rezultatov pogajanj, bi ta opisali kot:

- a) jaz izgubim, nasprotnik izgubi
- b) jaz pridobim, nasprotnik izgubi
- c) jaz pridobim, nasprotnik pridobi

17. Ali želite v pogajanjih ohraniti dolgoročno dobre odnose in ste zato pripravljeni storiti vse, da bi bila z izidom pogajanj poleg vas zadovoljna tudi nasprotna stran?

Nikoli Izjemoma Občasno Pogosto Vedno

Priloga 6: Prikaz členitve odgovorov v anketnem vprašalniku

Ponujeni odgovori na vprašanja od 2 do 14:

- a) Nikoli
- b) Izjemoma
- c) Občasno
- d) Pogosto
- e) Vedno

Ponujeni odgovori pri 15. vprašanju:

- a) delujete hladno in logično
- b) delujete zavestno in preračunljivo
- c) delujete preudarno in z nadzorovano mero čustev
- d) znate obseg emocij prilagoditi situaciji
- e) ste izredno emocionalno vpleteni ter situacije ocenjujete izredno subjektivno

Ponujeni odgovori pri 16. vprašanju:

- a) gledate le na to, koliko boste od druge stranke pridobili ter pri tem sami nič izgubili
- b) poskušate razumeti interese druge strani in gradite skupne cilje

Ponujeni odgovori pri 17. vprašanju:

- a) jaz izgubim, nasprotnik izgubi
- b) jaz pridobim, nasprotnik izgubi
- c) jaz pridobim, nasprotnik pridobi

Priloga 7: Prikaz odgovorov na anketni vprašalnik v mikro podjetjih

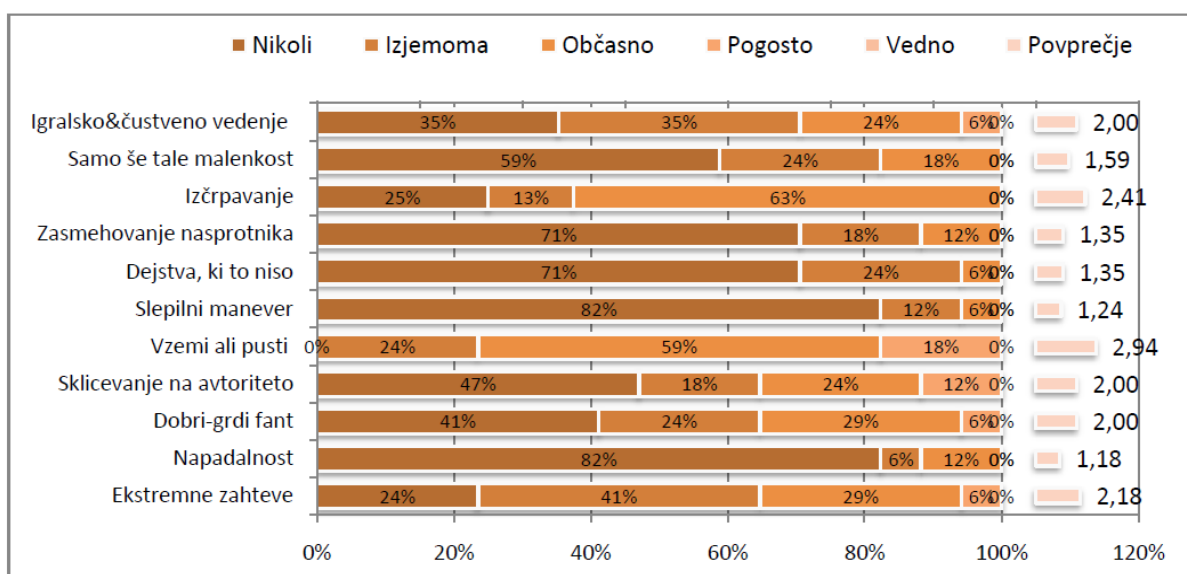
Tabela 2: Prikaz odgovorov na anketni vprašalnik v mikro podjetjih.

TAKTIKE	Nikoli		Izjemoma		Občasno		Pogosto		Vedno	
	število	%	število	odstotki	število	odstotki	število	odstotki	število	odstotki
2. Ekstremne zahteve	4	24%	7	41%	5	29%	1	6%	0	0%
3. Napadalnost	14	82%	1	6%	2	12%	0	0%	0	0%
4. Dobri-grdi fant	7	41%	4	24%	5	29%	1	6%	0	0%
5. Sklicevanje na avtoriteto	8	47%	3	18%	4	24%	2	12%	0	0%
6. Vzemi ali pusti	0	0%	4	24%	10	59%	3	18%	0	0%
7. Slepilni manever	14	82%	2	12%	1	6%	0	0%	0	0%
8. Dejstva, ki to niso	12	71%	4	24%	1	6%	0	0%	0	0%
9. Zasmehovanje nasprotnika	12	71%	3	18%	2	12%	0	0%	0	0%
10. Izčrpavanje	4	24%	2	12%	10	59%	0	0%	0	0%
11. Samo še tale malenkost	10	59%	4	24%	3	18%	0	0%	0	0%
12. Igralsko&čustveno vedenje	6	35%	6	35%	4	24%	1	6%	0	0%
STRATEGIJE										
13. Mehka strategija	11	65%	2	12%	3	18%	1	6%	0	0%
14. Trda strategija	4	24%	6	35%	6	35%	1	6%	0	0%
15. Subjektivnost/objektivnost	1	6%	5	29%	6	35%	5	29%	0	0%
17. Strategija partnerstva	1	6%	0	0%	1	6%	8	47%	7	41%
	a		b		c					
16. Teorija iger	2	12%	14	82%	1	6%				

Tabela 3: Prikaz povprečnih ocen odgovorov na anketni vprašalnik v mikro podjetjih.

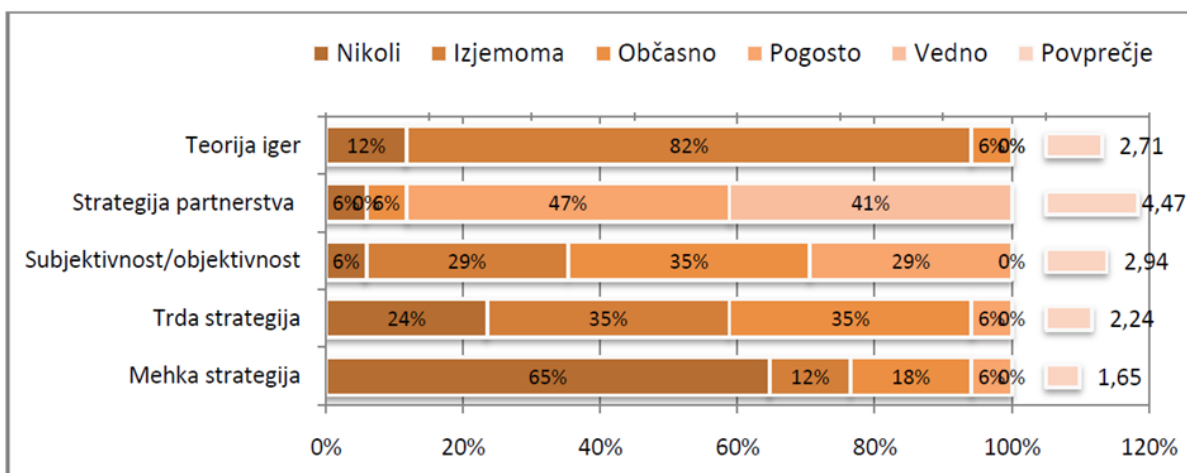
	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Standardni odklon
TAKTIKE					
Ekstremne zahteve	17	1	4	2,18	0,88
Napadalnost	17	1	2	1,18	0,39
Dobri-grdi fant	17	1	4	2,00	1,00
Sklicevanje na avtoriteto	17	1	4	2,00	1,12
Vzemi ali pusti	17	2	4	2,94	0,66
Slepilni manever	17	1	3	1,24	0,56
Dejstva, ki to niso	17	1	3	1,35	0,61
Zasmehovanje nasprotnika	17	1	3	1,35	0,70
Izčrpavanje	17	1	3	2,41	0,87
Samo še tale malenkost	17	1	3	1,59	0,80
Igralsko&čustveno vedenje	17	1	4	2,00	0,94
STRATEGIJE					
Mehka strategija	17	1	4	1,65	1,00
Trda strategija	17	1	4	2,24	0,90
Subjektivnost/objektivnost	17	1	5	2,94	1,03
Teorija iger	17	1	3	2,71	0,69
Strategija partnerstva	17	3	5	4,47	0,62

Slika 4: Grafični prikaz pogosti uporabe pogajalskih taktik v mikro podjetjih.



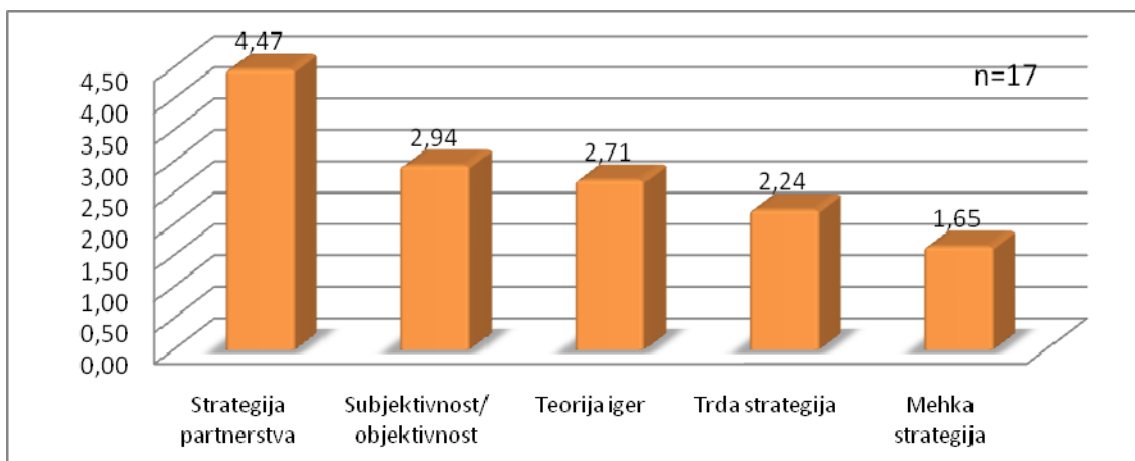
Vir: Priloga 7, Tabela 3

Slika 5: Grafični prikaz pogosti uporabe pogajalskih strategij v mikro podjetjih.



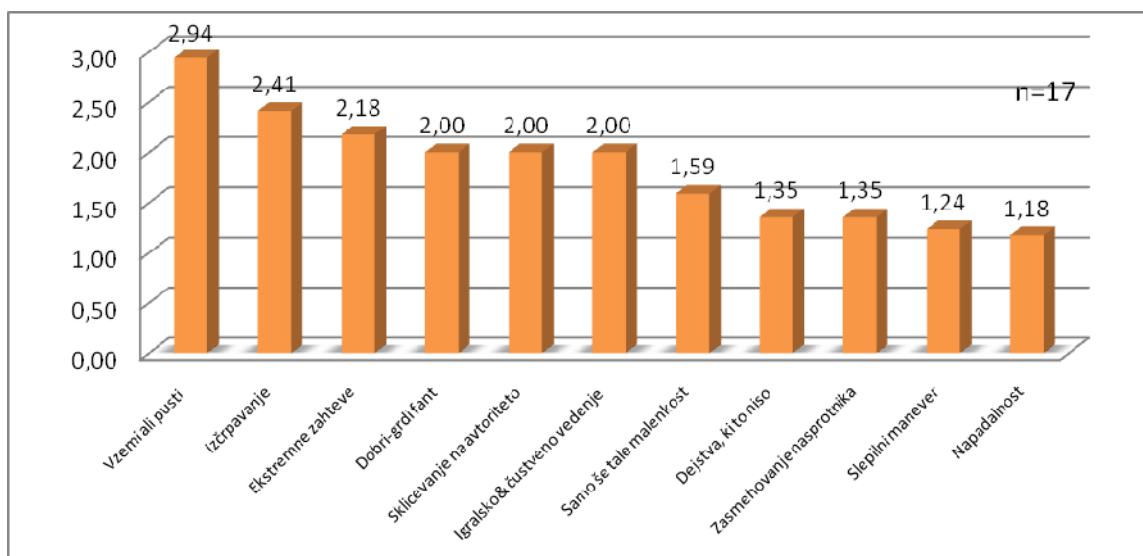
Vir: Priloga 7, Tabela 3

Slika 6: Prikaz vrstnega reda pogajalskih strategij v mikro podjetjih glede na povprečno oceno.



Vir: Tabela 3, Priloga 7

Slika 7: Prikaz vrstnega reda pogajalskih taktik v mikro podjetjih glede na povprečno oceno.



Vir: Tabela 3, Priloga 7

Priloga 8: Prikaz odgovorov na anketni vprašalnik v majhnih podjetjih.

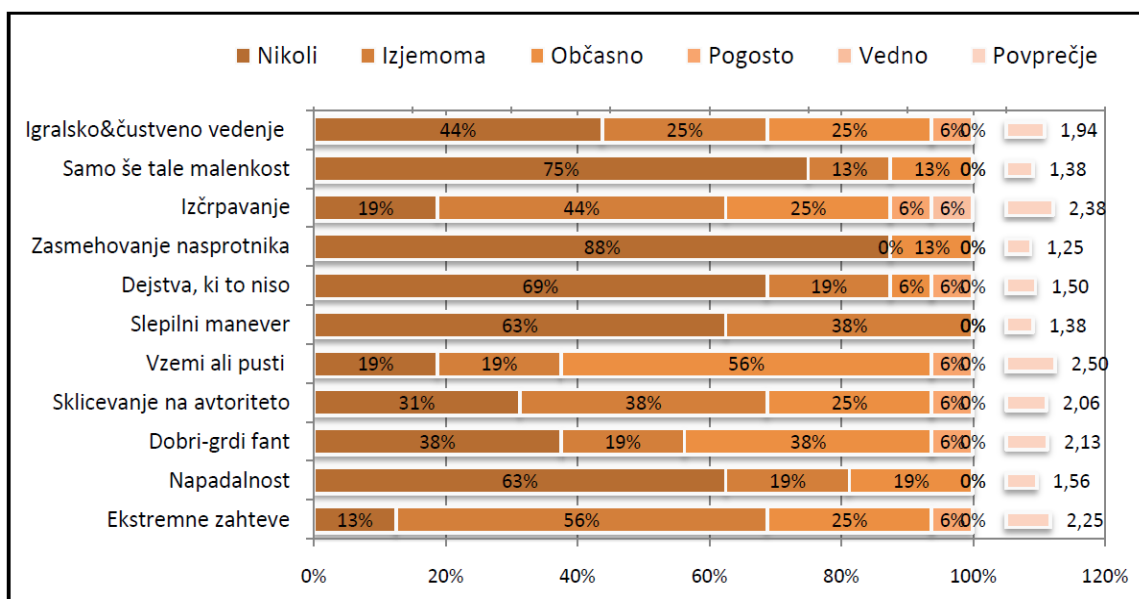
Tabela 4: Prikaz odgovorov na anketni vprašalnik v majhnih podjetjih.

TAKTIKE	Nikoli		Izjemoma		Občasno		Pogosto		Vedno	
	število	odstotki	število	odstotki	število	odstotki	število	odstotki	število	odstotki
2. Ekstremne zahteve	2	13%	9	56%	4	25%	1	6%	0	0%
3. Napadalnost	10	63%	3	19%	3	19%	0	0%	0	0%
4. Dobri-grdi fant	6	38%	3	19%	6	38%	1	6%	0	0%
5. Sklicevanje na avtoriteto	5	31%	6	38%	4	25%	1	6%	0	0%
6. Vzemi ali pusti	3	19%	3	19%	9	56%	1	6%	0	0%
7. Slepilni manever	10	63%	6	38%	0	0%	0	0%	0	0%
8. Dejstva, ki to niso	11	69%	3	19%	1	6%	1	6%	0	0%
9. Zasmehovanje nasprotnika	14	88%	0	0%	2	13%	0	0%	0	0%
10. Izčrpavanje	3	19%	7	44%	4	25%	1	6%	1	6%
11. Samo še tale malenkost	12	75%	2	13%	2	13%	0	0%	0	0%
12. Igralsko&čustveno vedenje	7	44%	4	25%	4	25%	1	6%	0	0%
STRATEGIJE										
13. Mehka strategija	5	31%	10	63%	0	0%	0	0%	1	6%
14. Trda strategija	3	19%	3	19%	7	44%	3	19%	0	0%
15. Subjektivnost/objektivnost	0	0%	1	6%	9	56%	6	38%	0	0%
17. Strategija partnerstva	0	0%	0	0%	1	6%	6	38%	9	56%
	a		b		c					
16. Teorija iger	0	0%	14	88%	2	13%				

Tabela 5: Prikaz povprečnih ocen odgovorov na anketni vprašalnik v majhnih podjetjih.

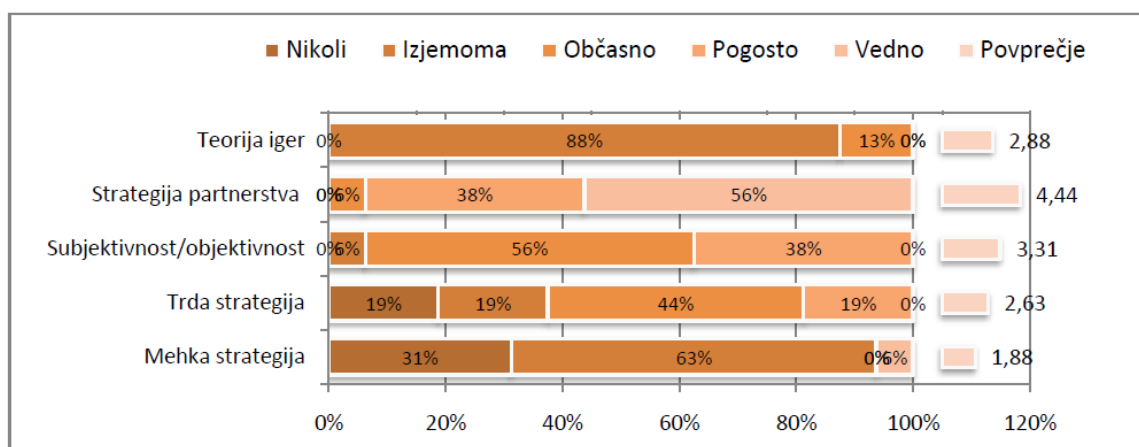
	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Standardni odklon
TAKTIKE					
Ekstremne zahteve	16	1	4	2,25	0,77
Napadalnost	16	1	3	1,56	0,81
Dobri-grdi fant	16	1	4	2,13	1,02
Sklicevanje na avtoriteto	16	1	4	2,06	0,93
Vzemi ali pusti	16	1	4	2,50	0,89
Slepilni manever	16	1	2	1,38	0,50
Dejstva, ki to niso	16	1	4	1,50	0,89
Zasmehovanje nasprotnika	16	1	3	1,25	0,68
Izčrpavanje	16	1	5	2,31	1,08
Samo še tale malenkost	16	1	3	1,38	0,72
Igralsko&čustveno vedenje	16	1	4	1,94	1,00
STRATEGIJE					
Mehka strategija	16	1	5	1,88	0,96
Trda strategija	16	1	4	2,63	1,02
Subjektivnost/objektivnost	16	2	4	3,31	0,60
Teorija iger	16	2	3	2,88	0,34
Strategija partnerstva	16	3	5	4,44	0,63

Slika 8: Grafični prikaz pogosti uporabe pogajalskih taktik v majhnih podjetjih.



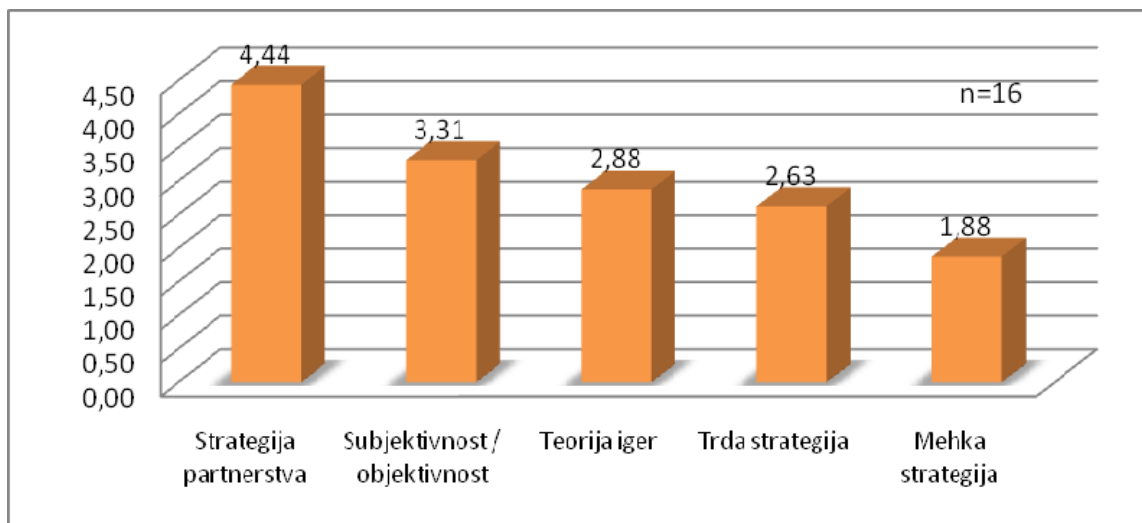
Vir: Priloga 8, Tabela 5

Slika 9: Grafični prikaz pogosti uporabe pogajalskih strategij v majhnih podjetjih.



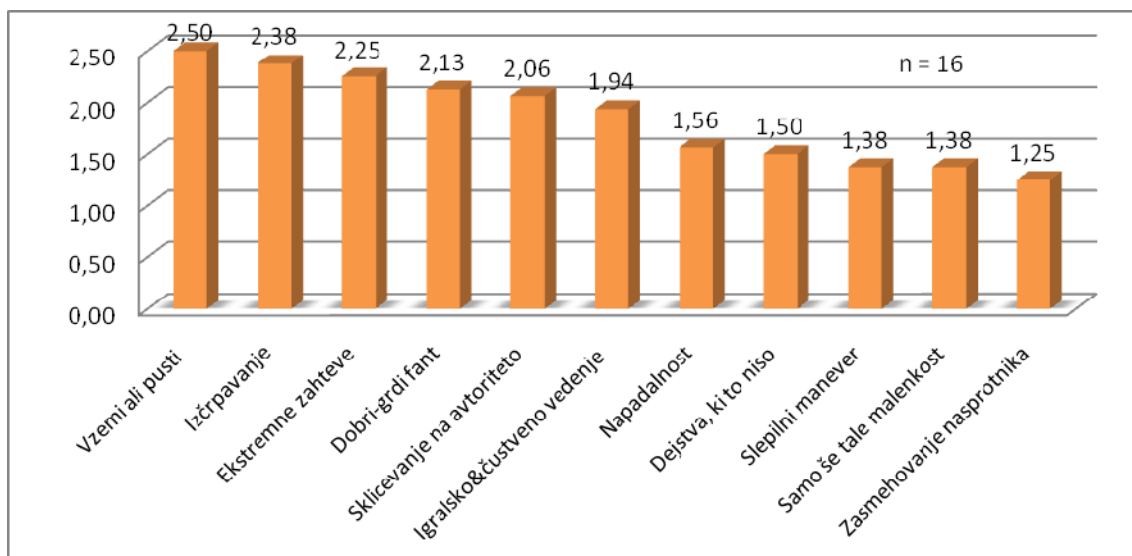
Vir: Priloga 8, Tabela 5

Slika 10: Prikaz vrstnega reda pogajalskih strategij v majhnih podjetjih glede na povprečno oceno.



Vir: Tabela 5, Priloga 8

Slika 11: Prikaz vrstnega reda pogajalskih taktik v majhnih podjetjih glede na povprečno oceno.



Vir: Tabela 5, Priloga 8

Priloga 9: Prikaz odgovorov na anketni vprašalnik v srednjih podjetjih.

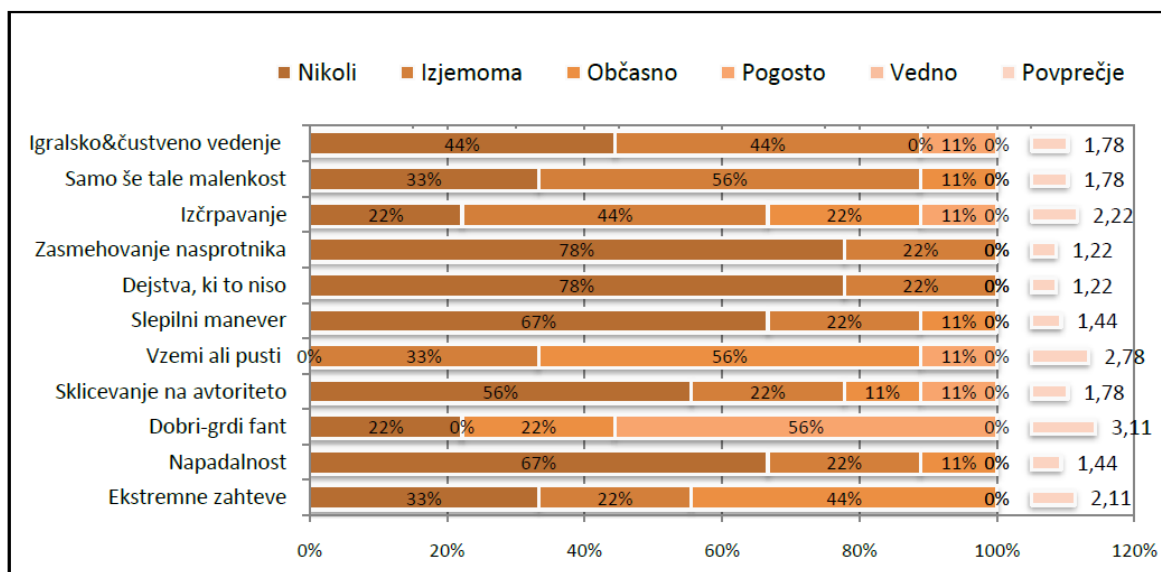
Tabela 6: Prikaz odgovorov na anketni vprašalnik v srednjih podjetjih.

TAKTIKE	Nikoli		Izjemoma		Občasno		Pogosto		Vedno	
	število	odstotki	število	odstotki	število	odstotki	število	odstotki	število	odstotki
2. Ekstremne zahteve	3	33%	2	22%	4	44%	0	0%	0	0%
3. Napadalnost	6	67%	2	22%	1	11%	0	0%	0	0%
4. Dobri-grdi fant	2	22%	0	0%	2	22%	5	56%	0	0%
5. Sklicevanje na avtoriteto	5	56%	2	22%	1	11%	1	11%	0	0%
6. Vzemi ali pusti	0	0%	3	33%	5	56%	1	11%	0	0%
7. Slepilni manever	6	67%	2	22%	1	11%	0	0%	0	0%
8. Dejstva, ki to niso	7	78%	2	22%	0	0%	0	0%	0	0%
9. Zasmehovanje nasprotnika	7	78%	2	22%	0	0%	0	0%	0	0%
10. Izčrpavanje	2	22%	4	44%	2	22%	1	11%	0	0%
11. Samo še tale malenkost	3	33%	5	56%	1	11%	0	0%	0	0%
12. Igralsko&čustveno vedenje	4	44%	4	44%	0	0%	1	11%	0	0%
STRATEGIJE										
13. Mehka strategija	4	44%	4	44%	1	11%	0	0%	0	0%
14. Trda strategija	2	22%	6	67%	1	11%	0	0%	0	0%
15. Subjektivnost/objektivnost	1	11%	2	22%	2	22%	4	44%	0	0%
17. Strategija partnerstva	0	0%	0	0%	1	11%	4	44%	4	44%
	a		b		c					
16. Teorija iger	0	0%	8	89%	1	11%		0%		0%

Tabela 7: Prikaz povprečnih ocen odgovorov na anketni vprašalnik v srednjih podjetjih.

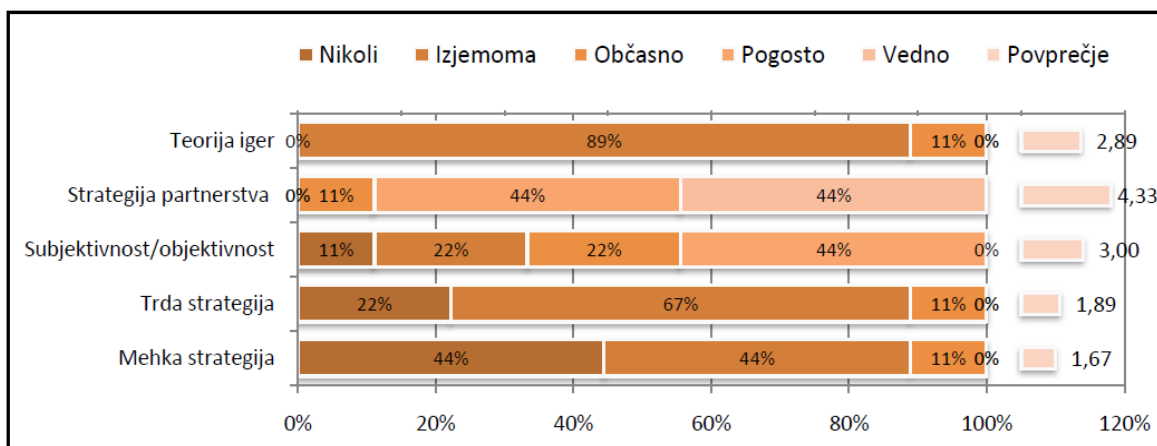
	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Standardni odklon
TAKTIKE					
Ekstremne zahteve	9	1	3	2,11	0,93
Napadalnost	9	1	3	1,44	0,73
Dobri-grdi fant	9	1	4	3,11	1,27
Sklicevanje na avtoriteto	9	1	4	1,78	1,09
Vzemi ali pusti	9	2	4	2,78	0,67
Slepilni manever	9	1	3	1,44	0,73
Dejstva, ki to niso	9	1	2	1,22	0,44
Zasmehovanje nasprotnika	9	1	2	1,22	0,44
Izčrpavanje	9	1	4	2,22	0,97
Samo še tale malenkost	9	1	3	1,78	0,67
Igralsko&čustveno vedenje	9	1	4	1,78	0,97
STRATEGIJE					
Mehka strategija	9	1	3	1,67	0,71
Trda strategija	9	1	3	1,89	0,60
Subjektivnost/objektivnost	9	1	4	3,00	1,12
Teorija iger	9	2	3	2,89	0,33
Strategija partnerstva	9	3	5	4,33	0,71

Slika 12: Grafični prikaz pogosti uporabe pogajalskih taktik v srednjih podjetjih.



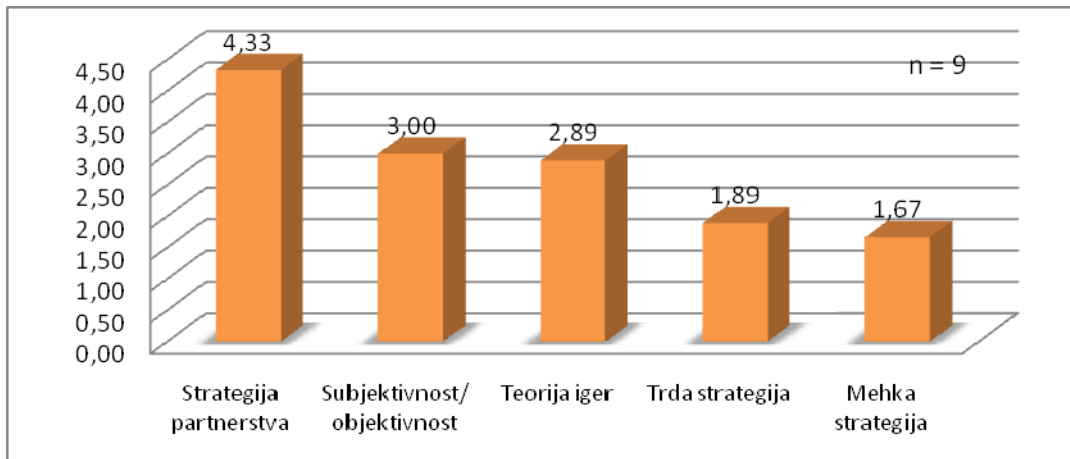
Vir: Priloga 9, Tabela 7

Slika 13: Grafični prikaz pogosti uporabe pogajalskih strategij v srednjih podjetjih.



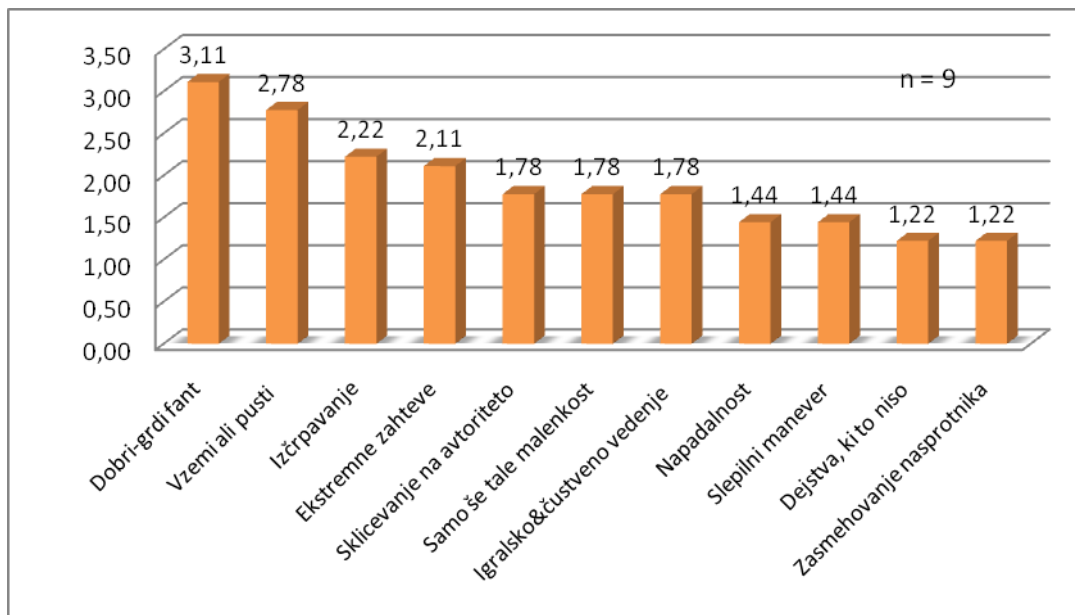
Vir: Priloga 9, Tabela 7

Slika 14: Prikaz vrstnega reda pogajalskih strategij v srednjih podjetjih glede na povprečno oceno.



Vir: Tabela 7, Priloga 9

Slika 15: Prikaz vrstnega reda pogajalskih taktik v srednjih podjetjih glede na povprečno oceno.



Vir: Tabela 7, Priloga 9

Priloga 10: Prikaz odgovorov na anketni vprašalnik v velikih podjetjih.

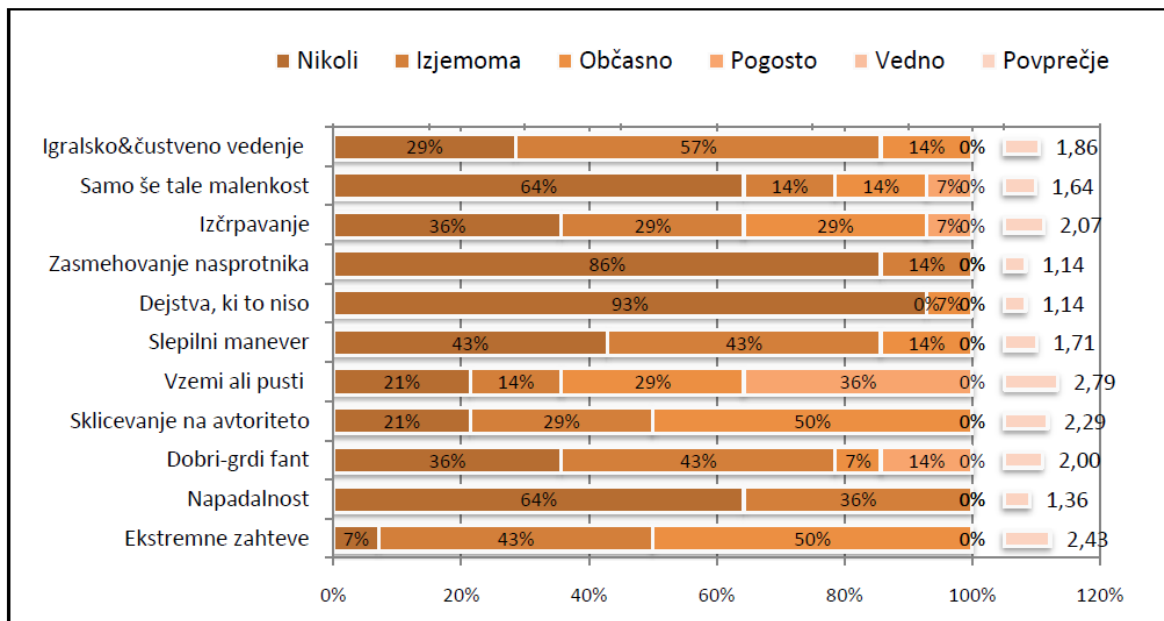
Tabela 8: Prikaz odgovorov na anketni vprašalnik v velikih podjetjih.

TAKTIKE	Nikoli		Izjemoma		Občasno		Pogosto		Vedno	
	število	odstotki	število	odstotki	število	odstotki	število	odstotki	število	odstotki
2. Ekstremne zahteve	1	7%	6	43%	7	50%	0	0%	0	0%
3. Napadalnost	9	64%	5	36%	0	0%	0	0%	0	0%
4. Dobri-grdi fant	5	36%	6	43%	1	7%	2	14%	0	0%
5. Sklicevanje na avtoriteto	3	21%	4	29%	7	50%	0	0%	0	0%
6. Vzemi ali pusti	3	21%	2	14%	4	29%	5	36%	0	0%
7. Slepilni manever	6	43%	6	43%	2	14%	0	0%	0	0%
8. Dejstva, ki to niso	13	93%	0	0%	1	7%	0	0%	0	0%
9. Zasmehovanje nasprotnika	12	86%	2	14%	0	0%	0	0%	0	0%
10. Izčrpavanje	5	36%	4	29%	4	29%	1	7%	0	0%
11. Samo še tale malenkost	9	64%	2	14%	2	14%	1	7%	0	0%
12. Igralsko&čustveno vedenje	4	29%	8	57%	2	14%	0	0%	0	0%
STRATEGIJE										
13. Mehka strategija	4	29%	7	50%	3	21%	0	0%	0	0%
14. Trda strategija	3	21%	8	57%	3	21%	0	0%	0	0%
15. Subjektivnost/objektivnost	0	0%	1	7%	9	64%	4	29%	0	0%
17. Strategija partnerstva	0	0%	0	0%	2	14%	4	29%	8	57%
	a		b		c					
16. Teorija iger	0	0%	13	93%	1	7%		0%		0%

Tabela 9: Prikaz povprečnih ocen odgovorov na anketni vprašalnik v velikih podjetjih.

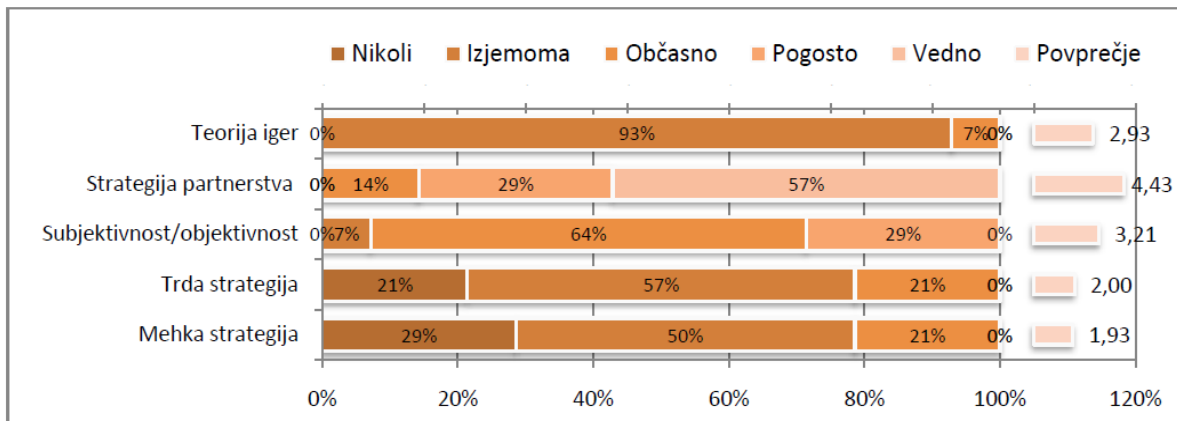
	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Standardni odklon
TAKTIKE					
Ekstremne zahteve	14	1	3	2,43	0,65
Napadalnost	14	1	2	1,43	0,51
Dobri-grdi fant	14	1	4	2,00	1,04
Sklicevanje na avtoriteto	14	1	3	2,29	0,83
Vzemi ali pusti	14	1	4	2,79	1,19
Slepilni manever	14	1	3	1,71	0,73
Dejstva, ki to niso	14	1	3	1,14	0,53
Zasmehovanje nasprotnika	14	1	2	1,14	0,36
Izčrpavanje	14	1	4	2,07	1,00
Samo še tale malenkost	14	1	4	1,64	1,01
Igralsko&čustveno vedenje	14	1	3	1,86	0,66
STRATEGIJE					
Mehka strategija	14	1	3	1,93	0,73
Trda strategija	14	1	3	2,00	0,68
Subjektivnost/objektivnost	14	2	4	3,21	0,58
Teorija iger	14	2	3	2,93	0,27
Strategija partnerstva	14	3	5	4,43	0,76

Slika 16: Grafični prikaz pogosti uporabe pogajalskih taktik v velikih podjetjih.



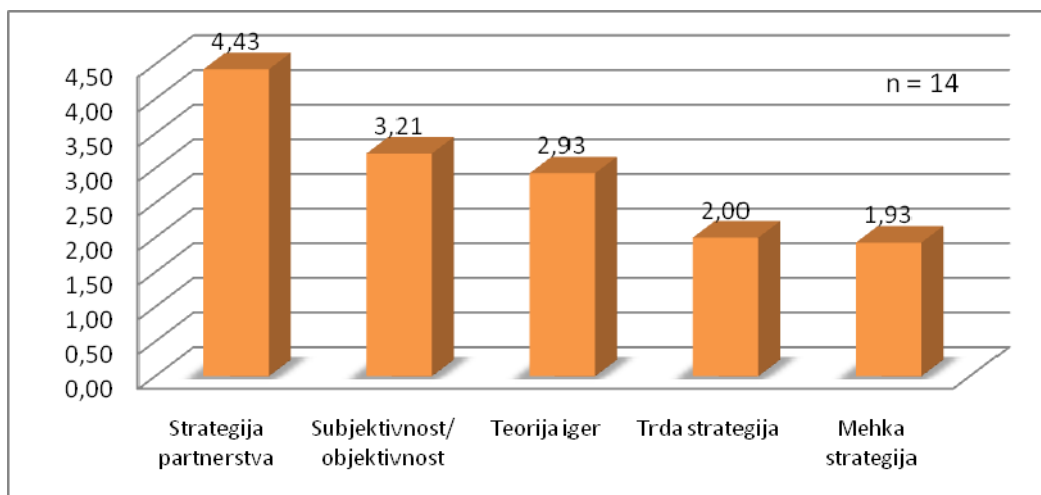
Vir: Priloga 10, Tabela 9

Slika 17: Grafični prikaz pogosti uporabe pogajalskih strategij v velikih podjetjih.



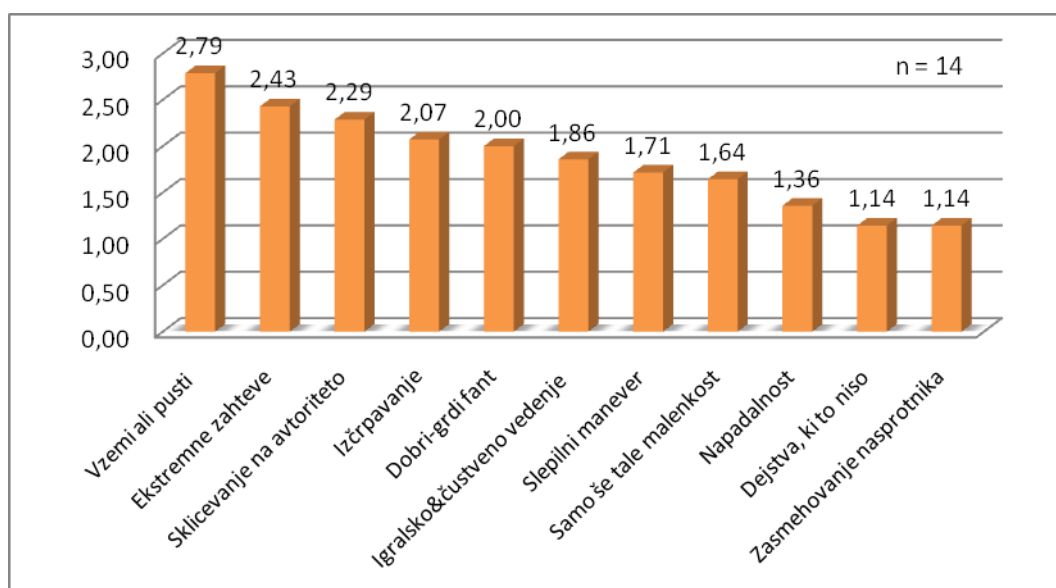
Vir: Priloga 10, Tabela 9

Slika 18: Prikaz vrstnega reda pogajalskih strategij v velikih podjetjih glede na povprečno oceno.



Vir: Tabela 9, Priloga 10

Slika 19: Prikaz vrstnega reda pogajalskih taktik v velikih podjetjih glede na povprečno oceno.



Vir: Tabela 9, Priloga 10

Priloga 11: Prikaz odgovorov na anketni vprašalnik v vseh podjetjih skupaj.

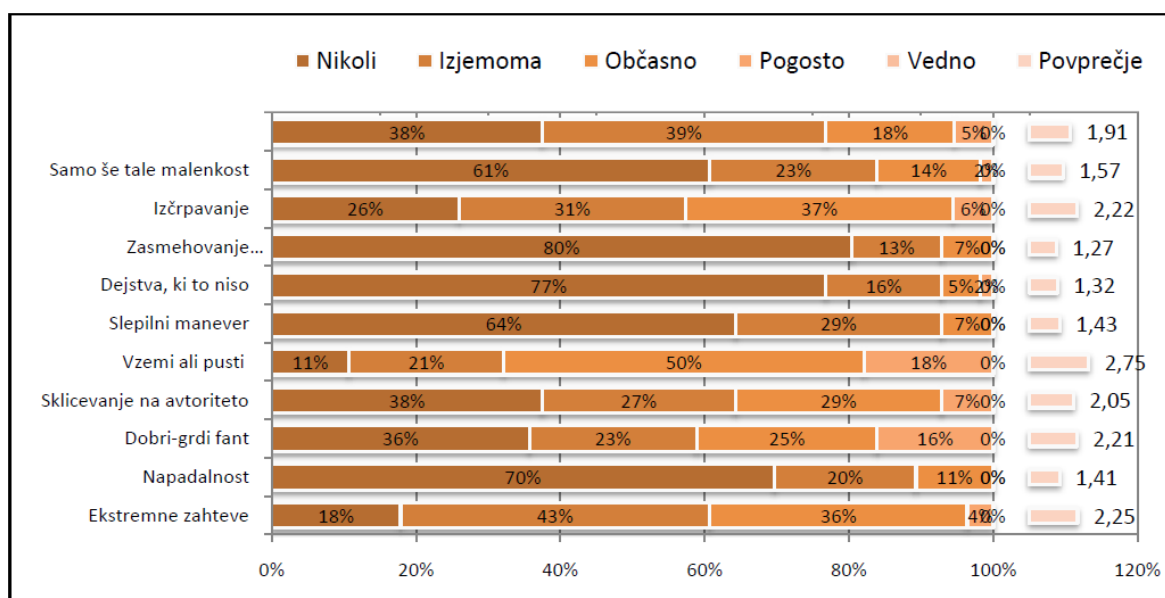
Tabela 10: Prikaz odgovorov na anketni vprašalnik v vseh podjetjih skupaj.

TAKTIKE	Nikoli		Izjemoma		Občasno		Pogosto		Vedno	
	število	odstotki	število	odstotki	število	odstotki	število	odstotki	število	odstotki
2. Ekstremne zahteve	10	18%	24	43%	20	36%	2	4%	0	0%
3. Napadalnost	39	70%	11	20%	6	11%	0	0%	0	0%
4. Dobri-grdi fant	20	36%	13	23%	14	25%	9	16%	0	0%
5. Sklicevanje na avtoriteto	21	38%	14	25%	16	29%	4	7%	0	0%
6. Vzemi ali pusti	6	11%	12	21%	28	50%	10	18%	0	0%
7. Slepilni manevar	36	64%	16	29%	4	7%	0	0%	0	0%
8. Dejstva, ki to niso	43	77%	9	16%	3	5%	1	2%	0	0%
9. Zasmehovanje nasprotnika	45	81%	7	13%	4	7%	0	0%	0	0%
10. Izčrpavanje	14	25%	17	30%	20	36%	3	5%	1	2%
11. Samo še tale malenkost	34	61%	13	23%	8	14%	1	2%	0	0%
12. Igralsko&čustveno vedenje	21	38%	22	39%	10	18%	3	5%	0	0%
STRATEGIJE										
13. Mehka strategija	23	41%	23	41%	7	13%	1	2%	1	2%
14. Trda strategija	12	21%	23	41%	17	30%	4	7%	0	0%
15. Subjektivnost/objektivnost	2	4%	9	16%	26	47%	19	34%	0	0%
17. Strategija partnerstva	1	2%	0	0%	5	9%	22	39%	28	50%
	a		b		c					
16. Teorija iger	2	4%	48	86%	5	9%				

Tabela 11: Prikaz povprečnih ocen odgovorov na anketni vprašalnik v vseh podjetjih skupaj.

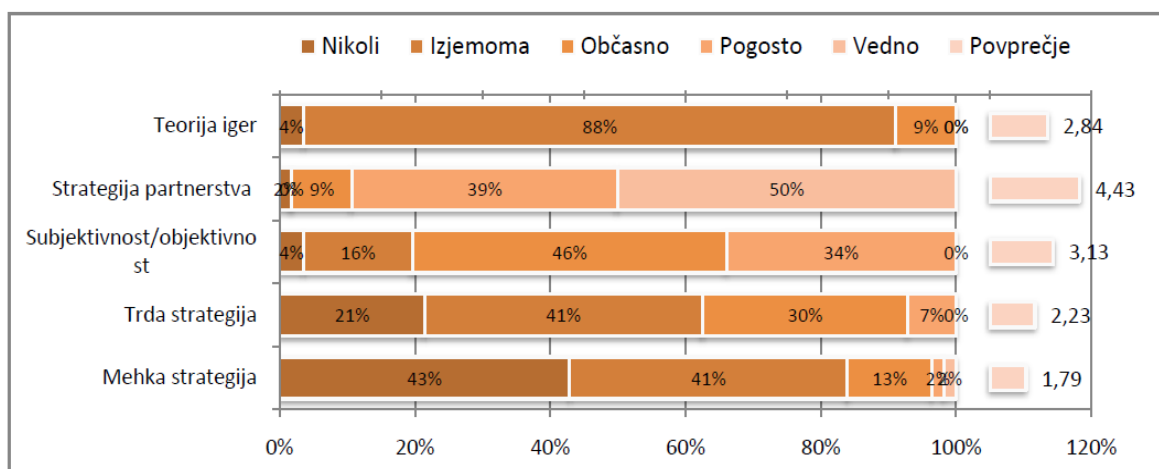
TAKTIKE	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Standardni odklon
Ekstremne zahteve	56	1	4	2,25	0,79
Napadalnost	56	1	3	1,39	0,62
Dobri-grdi fant	56	1	4	2,21	1,11
Sklicevanje na avtoriteto	56	1	4	2,05	0,98
Vzemi ali pusti	56	1	4	2,75	0,88
Slepilni manevar	56	1	3	1,43	0,63
Dejstva, ki to niso	56	1	4	1,32	0,66
Zasmehovanje nasprotnika	56	1	3	1,25	0,58
Izčrpavanje	56	1	5	2,27	0,96
Samo še tale malenkost	56	1	4	1,57	0,81
Igralsko&čustveno vedenje	56	1	4	1,91	0,88
STRATEGIJE					
Mehka strategija	56	1	5	1,79	0,87
Trda strategija	56	1	4	2,23	0,87
Subjektivnost/objektivnost	56	1	5	3,13	0,83
Teorija iger	56	1	3	2,84	0,46
Strategija partnerstva	56	3	5	4,43	0,66

Slika 20: Grafični prikaz pogosti uporabe pogajalskih taktik v vseh podjetjih.



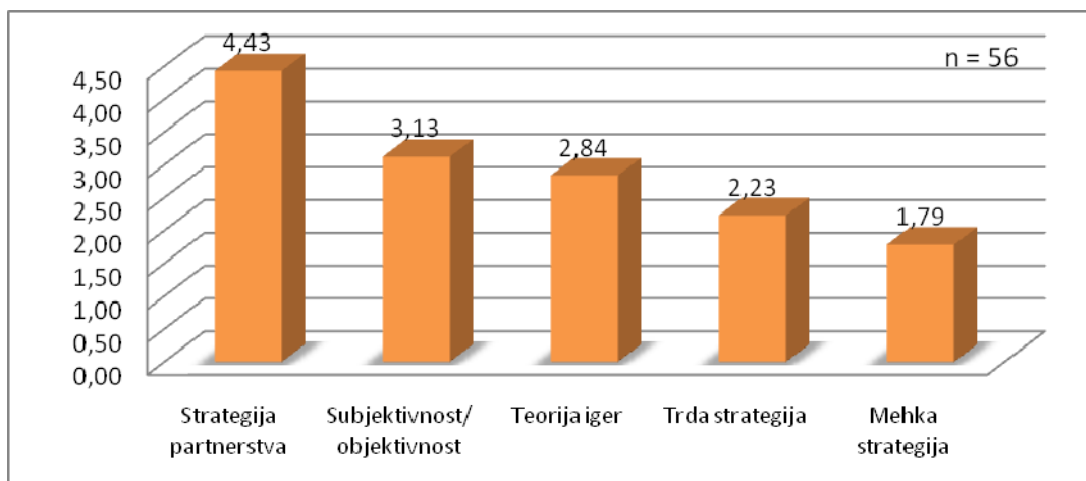
Vir: Priloga 11, Tabela 11

Slika 21: Grafični prikaz pogostosti uporabe pogajalskih strategij v vseh podjetjih



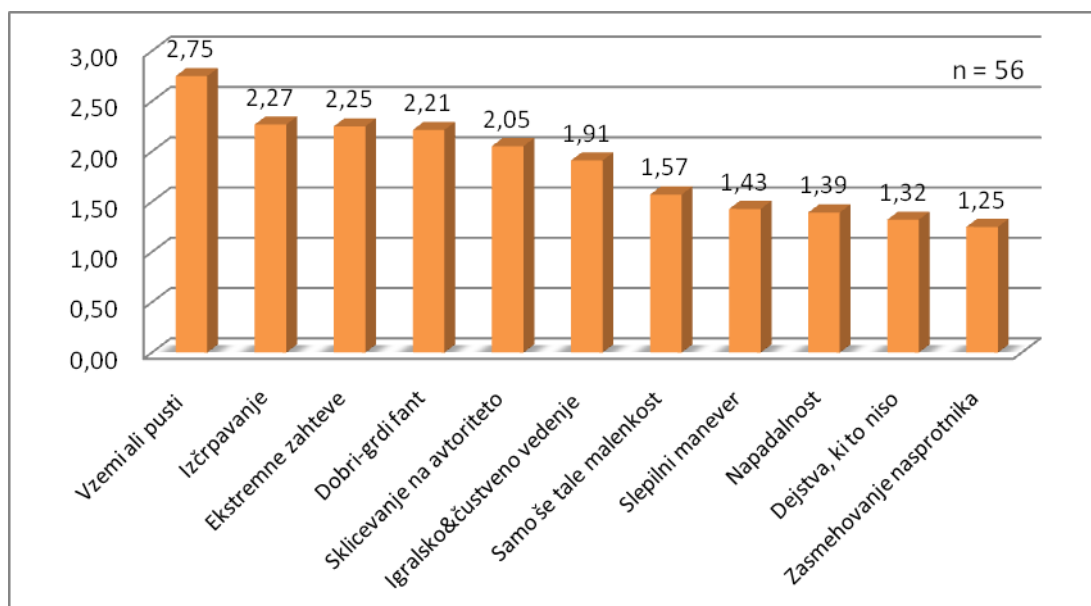
Vir: Priloga 11, Tabela 11

Slika 22: Prikaz vrstnega reda pogajalskih strategij v vseh podjetjih glede na povprečno oceno.



Vir: Priloga 11, Tabela 11

Slika 23: Prikaz vrstnega reda pogajalskih taktik v vseh podjetjih glede na povprečno oceno.



Vir: Priloga 11, Tabela 11