

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

Rok Kerin

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**PRIČAKOVANE LASTNOSTI POGAJALCEV PRI
KLJUČNIH KUPCIH**

LJUBLJANA, MAREC 2002

ROK KERIN

IZJAVA

Študent Rok Kerin izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc.dr. Nade Zupan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. OPREDELITEV POGAJANJ	3
2. RAZLOGI ZA POGAJANJA	6
3. SESTAVINE POGAJANJ	7
4. TRENDI PRI POGAJANJIH	8
5. NAČINI, STRATEGIJE IN TAKTIKE POGAJANJ	10
5.1. Pozicijsko pogajanje	10
5.2. Načelno pogajanje	13
6. LASTNOSTI USPEŠNIH POGAJALCEV	16
6.1. Osebnost in ugled	17
6.2. Navezava stika	18
6.3. Razumsko dokazovanje	19
6.4. Kako reagirati na določene tipe pogajalcev ?	21
7. IZBIRA POGAJALCEV	23
8. RAZISKAVA O PRIČAKOVANIH LASTNOSTIH POGAJALCEV	25
8.1. Cilji	25
8.2. Metodologija	25
8.3. Vzorec	26
8.4. Povzetek ugotovitev raziskave in predlogi za izboljšanje pogajalskih spretnosti	36
9. SKLEP	38
10. LITERATURA	39

PRILOGA: ANKETA

UVOD

Pogajanje predstavlja skupek različnih aktivnosti. Z njimi si prizadevamo doseči zastavljene cilje. V te aktivnosti smo vpleteni vsi, česar pa se na začetku svojega življenja sploh ne zavedamo. Že v zgodnjem otroštvu uporabljamo različne prijeme za doseg svojih ciljev, kar pomeni, da nam je pogajanje na nek način prirojeno.

Pogajanje je posledica obstoja in križanja različnih mnenj, ki so nam v napoto pri doseganju in uresničevanju naših ciljev. Reševanja teh nasprotij se lotevamo na različne načine. Včasih so lahko uspešni, včasih pa pri nasprotni strani povzročijo le še več odpora pri sprejemanju za nas zanimivih zaključkov. Uspeh naših pogajanj je največkrat odvisen od komunikacijskih sposobnosti, ki nam omogočijo prepričljiv nastop pred nasprotnikom. Z njimi lahko veliko lažje zmanjšamo medsebojne razlike in hitreje pridemo do uskladitve interesov obeh pogajalskih strani. Vendar dobra komunikacija ne pomeni samo civiliziranega obnašanja pri pogajanjih. Zanj je potrebno predvsem dobro poznavanje celotnega pogajalskega procesa, od njegovega problema, do njegovih udeležencev.

Vsesplošna globalizacija je pripomogla k temu, da se danes v pogajalske procese vključujejo različne vede. Na začetku so bila pogajanja predvsem pripomoček k zagotavljanju vsesplošnega miru in blaginje. Danes predstavljajo temelje svetovnega managementa (Bazerman, Neale, 1991, str.1).

Z industrializacijo je prišlo do velikih razlik med posamezniki in skupinami. Težnje po njihovem izničenju so vse večje. Če je bilo nekoč pogajanje osredotočeno le na vaše poglavarje, je danes postalo dolžnost vsakega posameznika, ki si hoče zagotoviti življenje po svojih merilih. V prihodnosti je pričakovati še večje socialne in ekonomske premike, kar bo pomen pogajanj še poglobilo. Modernizacija bo omogočala vpogled v zasebnost vsakega posameznika. Celotna družba bo zato postajala vse bolj nestrpna do nespoštovanja njenih interesov.

Kako potem v takem okolju uspeti pri uresničevanju zadanih ciljev? Kako se znati prilagoditi vsem tem trendom, da bi lahko dosegli dolgoročno stabilnost? Na ta vprašanja sem skušal odgovoriti z diplomskim delom, s katerim sem želel zbrati nekaj ugotovitev predvsem o domnevno najpomembnejših lastnostih pogajalcev, ki naj bi jih pričakovali udeleženci pogajanj nasprotne pogajalske strani. Te lastnosti naj bi bile ključne za vzpostavitev takšnega odnosa med sodelujočimi, da bi lahko združeval različne profile znanj in izkušenj, primerne za spopad z zahtevami trenutnih gospodarskih pričakovanj.

V prvem delu diplomskega dela se v celoti posvečam teoretičnim značilnostim in pravilom pogajanj. Poudarek je na sposobnostih pogajalcev in pogajalkah ter njihovih značilnostih, ki lahko omogočijo predvsem dobro pripravo na pogajanja. Ta v glavnem zajema pridobivanje vseh vrst informacij, ki se nanašajo na pogajanje, spoznavanje pogajalskih nasprotnikov in izbiro ustreznih pogajalskih taktik. Te so različne narave.

Vsaka izmed njih bi bila lahko primerna pri določenem načinu pogajanj. Za vse to pa so ključne prav sposobnosti pogajalcev in pogajalk.

Fisher v svoji knjigi omenja pozicijski (terjatven, distributiven) in celovit (načelen, principalen) način pogajanj. Prvi način vsebuje dve vrsti pogajanj. "Mehko pogajanje" zajema popuščanje v smeri doseganja sporazuma skoraj za vsako ceno z vidika ene pogajalske strani. Ta stran ravno zaradi interesa doseči dogovor zanemarja lastne interese, zaradi katerih je sploh prišlo do pogajanj. "Trdo pogajanje" pa je pogajanje po načelu dobiti od drugih vse, kar želimo. Ta vrsta zelo izpodbija argumentacijo predlogov nasprotne pogajalske strani. V nekaterih primerih je sploh ne upošteva in to tudi jasno pokaže s ciljem, čim bolj dati nasprotniku občutek lastne nepremagljivosti in nepopustljivosti.

Drugi način pogajanj po Fisherju poudarja usmerjenost k identifikaciji skupnih interesov obeh pogajalskih strani. Samo to lahko pripelje k kasnejšemu uspešnemu zaključku pogajanj.

Pri pripravi lahko tudi simuliramo različne predvidene dogodke pri pogajanjih. To nam kasneje pomaga tako pri izbiri ustreznega načina pogajanj, kot tudi pri pridobivanju dodatnih informacij za ukrepanje v primeru zavrnitve naših predlogov.

Pogajalec in pogajalka morata biti sposobna tudi ustrezno voditi pogajanje in ga usmerjati v doseganje sporazuma, ki bo v interesu obeh pogajalskih strani. Nujna je uspešna koordinacija vseh pogajalskih aktivnosti, ki jih je potrebno tudi natančno analizirati. S tem dobimo vpogled v dejansko uspešnost celotnega procesa pogajanj.

Drugi del diplomskega dela je empirične narave. Nanaša se na pogajanja na področju ključnih kupcev. S tem terminom predstavljam vplivna podjetja, tako po dejavnosti, kot po njihovem poslovnem učinku. Trg teh kupcev namreč zahteva drugačno dinamiko pogajanj v primerjavi z drugimi potrošniškimi trgi. Tu je zelo pomemben osebni stik. Ta se nanaša tudi na začetne informativne predstavitve, družabna srečanja, spodbujevalne programe ter sejme in razstave. Povsod tu imamo direkten stik s svojim potencialom in zato možnost za kasnejša učinkovita pogajanja.

V tem delu je predstavljena tudi kratka raziskava s poudarkom na značilnostih pogajalcev in pogajalk ključnih kupcev. Cilj je bil preveriti s teorijo opredeljene potrebne lastnosti, ki naj bi jih imel pogajalec ali pogajalka, da bi lahko prišlo do uskladitve interesov vseh udeleženi in s tem do uspešnega zaključka pogajanj.

Zadnji del je posvečen ugotovitvam, ki so rezultat tega diplomskega dela.

1. OPREDELITEV POGAJANJ

Pogajanje ali dogovarjanje je proces, ki pripelje do obvezujočih dolgoročnih sporazumov v smeri usklajevanja interesov obeh pogajalski strani (Arndt, 1979, str. 69-75). Pogajanje ima naslednje značilnosti (Rubin, Brown, 1975, str. 18):

- vedno sta vpleteni najmanj dve strani;
- strani imata nasprotujoče si interese v zvezi z najmanj enim problemom, ki je razlog pogajanj;
- obe strani nastopata v medsebojnem odnosu prostovoljno;
- aktivnost v tem odnosu zadeva delitev ali menjavo enega ali več virov in (ali) odločitev o enem ali več neoprejemljivih vprašanjih med stranmi ali med prisotnimi;
- aktivnost pomeni predstavitev predlogov o problemu pogajanj z vidika ene strani in oceno teh predlogov z vidika druge strani - temu sledijo popuščanja in protipredlogi.

Danes predstavljajo pogajanja osnovno komunikacijsko orodje za doseganje željenih ciljev. Niso pa le orodje poslovnih, ampak orodje, ki ga uporablja vsak posameznik v vsakdanjem življenju. Tržno gospodarstvo je pripomoglo k temu, da so podjetja zaradi vse večje konkurence postala agresivnejša. Vdrla so v zasebnost svojih trenutnih in potencialnih odjemalcev. K pogajanjem so bili s tem prisiljeni vsi, če so seveda še vedno hoteli ostati gospodarji svojega življenja. Pogajanja nam zato pomagajo sprejemati za nas najbolj optimalne rešitve. Seznanjajo nas tudi s stališči drugih. Konflikti, ki so posledica vseh pričujočih raznolikosti današnje družbe lahko vodijo do različnih dejanj. Ta so večinoma odvisna od tega, na kakšen način se spoprimemo z različnimi mnenji in stališči. "Win-win" načelo naj bi bilo tisto, ki bi ga morali zasledovati vsi pogajalci in pogajalke. To načelo lahko privede do zadovoljstva obeh pogajalskih strani z uskladitvijo njunih interesov in s tem do uspešnega zaključka pogajanj. Načelo vzpostavlja ravnotežje med najboljšim možnim rezultatom, ki ga lahko dosežemo s pogajanjem, in ohranitvijo dobrih odnosov z nasprotno pogajalsko stranjo.

Po Nierenbergu uspešnost pogajanj določajo naslednje spremenljivke (Nierenberg, 1973, str.10):

- predmet pogajanj;
- značilnosti pogajalca;
- zaupanje obeh pogajalskih strani.

Predmet pogajanj moramo vedno natančno opredeliti. Posledično moramo zato poznati celotno poslovno okolje, ki se nanaša na pogajanja. Lahko se namreč zgodi, da je zaradi narave interesov nasprotne strani predmet pogajanj v njenih očeh popolnoma drugačen, kot si ga predstavljamo mi (npr. pogajalski problem predstavljajo povišane cene živil; ena pogajalska stran lahko zaradi pomanjkanja informacij določi kot predmet pogajanj posledično povišanje marže, medtem ko druga stran kot predmet pogajanj določi s sporazumom dogovorjeno spremembo transportnih sredstev, ki bi stroške, zaradi katerih je dejansko prišlo do povišanja cene živil, spet postavila na izhodiščno raven). Značilnosti pogajalca lahko ključno prispevajo tudi k reševanju omenjenega problema. Več o tem v

nadaljevanju. Brez zaupanja obeh pogajalskih strani si uspešnih pogajanj ne moremo predstavljati. V pogajalskem procesu večkrat prihaja do izmenjave ključnih poslovnih informacij, ki bistveno prispevajo h končnemu uspehu.

Kljub temu, da nas pogajanja spremljajo na vsakem koraku, je za to aktivnost vseeno potrebno izbrati pravi trenutek. Poznati je treba okoliščine, ki so za pogajanje najbolj primerne. Te pa nastopijo takrat, kadar (Lee, Dobler, 1977, str. 146-147):

- imamo opravka s številnimi dejavniki, ki se ne nanašajo le na eno samo spremenljivko;
- tveganja pri določenem poslu ne moremo natančno vnaprej opredeliti ali izmeriti;
- zaradi narave dela potrebujemo za realizacijo posla veliko časa;
- je proizvodnja lahko prekinjena zaradi številnih sprememb naročil odjemalcev.

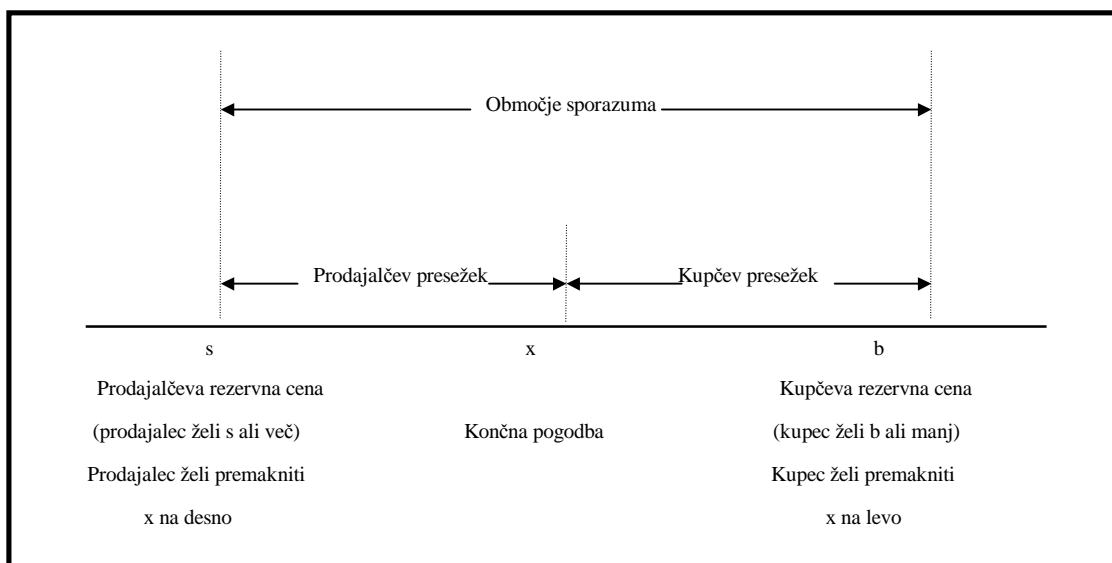
Razlog za nastanek pogajanj nastopi predvsem takrat, kadar imamo veliko odprtih vprašanj ali dejavnikov na različnih področjih poslovanja, ki so vpletena v pogajalski problem. Ta vprašanja so večinoma soodvisna. Reševanje vsakega izmed njih je lahko pogajanje zase, njihova rešitev pa vpliva na sprejem končnega sporazuma.

Vedno večje tržne zahteve so pripeljale tudi do povečanega tveganja pri načrtovanju poslovne uspešnosti podjetja. V sklopu pogajanj se zato skušajo natančno opredeliti možna odstopanja od začrtanih ciljev in definirati obveznosti in dolžnosti obeh pogajalskih strani v primeru pojava teh odstopanj. V teh primerih pogajalski strani večinoma prelagata odgovornost druga na drugo. Ponavadi sta namreč ob pojavu nepredvidenih dogodkov prizadeti obe strani, saj gre za večinoma poslovno navezanost in zaradi tega veliko soodvisnost. Nezmožnost izpolnjevanja dogovorjenih obveznosti ene strani zelo vpliva na poslovanje druge, ki zaradi tega zahteva nadomestilo. To pa za prvo stran pomeni še dodatno breme. Kriti mora tudi svoj izpad, sploh pa ni nujno, da je do neizpolnjevanja prišlo po njeni krivdi. Pogajanja na tej točki so zato zelo pomembna. Že na začetku je treba pravilno ovrednotiti tveganja za posamezno pogajalsko stran in kritja le-teh ustrezno razpršiti.

Z razvojem postajajo izdelki in storitve vse bolj zapleteni. Zahtevajo vse več znanja in zaradi tega vse več vpletenih v njihovo proizvodnjo in predvsem agresivnejše trženje. Povpraševanje se tudi vse bolj individualizira. To je razlog, da za kvalitetno opravljeno delo potrebujemo čas. To pa ponavadi za nasprotno stran ni ustrezno. Konkurenca jo lahko v primeru hitrejše dobave prednostnega orodja prehiti in visoki stroški investicij se ji ne bodo povrnila. Ključna prednost je zato partnerstvo pogajalskih strani. To omogoča natančno definiranje sprejemljivih časovnih okvirov, po drugi strani pa tudi pričakovano lojalnost obeh pogajalskih strani.

Za pogajanje kot proces je značilno tudi to, da vedno poteka na območju, ki ga določita obe pogajalski strani. Po ugotovitvah strokovnjakov s Harvardske univerze v ZDA je pogajanje uspešno, če poteka v tako imenovanem območju sporazuma, kot ga prikazuje slika 1 na naslednji strani (Kotler, 1996, str. 709):

Slika 1: Pogajanje in območje sporazuma



Območje sporazuma obstaja v primeru prisotnosti vsaj enega ali več prekrivajočih se sprejemljivih izidov za obe pogajalski strani. Kadar je predmet pogajanj določena spremenljivka, si svaka stran za to spremenljivko določi neko rezervno ciljno vrednost. V odnosu med prodajalcem in kupcem ima vsak izmed njiju v mislih vrednost (s in b), ki za oba pomeni zadnjo še sprejemljivo rešitev. Če se končna vrednost nagiba k vrednosti, ki je nižja (ali višja) od te vrednosti, ne bo prišlo do ugodnega rezultata pogajanj. In obratno. Jasno pa je, da si bosta obe pogajalski strani prizadevali, da bo končna pogodbeno vrednost čim bolj oddaljena od njune rezervne vrednosti. Na katero stran se bo nagnila pa je odvisno od njunih pogajalskih sposobnosti. Tista, ki bo uspešnejša, bo imela večji presežek in s tem boljši poslovni rezultat. Včasih se celo zgodi (predvsem pri večjih poslih in s tem povezanim dolgotrajnim lobiranjem), da katera od pogajalskih strani pozna rezervno vrednost nasprotne strani in ima s tem veliko prednost pri pripravi ustrezne pogajalske politike.

Če želimo s pogajanjem doseči sporazum, moramo na njih gledati kot na kompleksen proces različnih aktivnosti. Gre za učenje, poslušanje, analiziranje, sprejemanje nasprotij, argumentiranje, itd. Pri pogajanjih ni nobenega točno definirane pravila. Vsako pogajanje je popolnoma drugačno. Nikoli ne moremo v celoti predvideti tveganja, ki nam ga predstavlja pogajanje z nasprotno stranjo. Vpleteni smo v dolgotrajno pridobivanje izkušenj, ki nam lahko pomagajo pri kasnejši pripravi, da bi bilo prihodnje tveganje čim manjše.

V poslovnem svetu je večkrat slišati, da gre pri pogajanjih predvsem za spretnostno miselno in manipulativno igro. Zakaj to ne velja (Strniša, 1993, str. 11):

- pri igri je vedno en poraženec in en zmagovalec - pri pogajanjih naj bi privilegirali "win - win" načelo, ki koristi prinese obema udeležencema;
- pri igri si nasprotujemo, pri pogajanjih si oporekamo;
- pri igri se odzivamo čustveno, pri pogajanjih je pomembnejši razum;

- pri igri in pogajanjih se razlikujejo tudi cilji.

Te razlike kažejo predvsem na določene pričakovane, vsebolj pa tudi zahtevane lastnosti dobrih pogajalcev in pogajalk.

2. RAZLOGI ZA POGAJANJA

Številne želje in potrebe, predvsem pa njihova kakovostna zadovoljitev, so razlog za pogajanja. Vsak si želi izposlovati čim bolj ugodne pogoje. Zaveda se, da je od tega odvisen njegov konkurenčen položaj v nadaljevanju poslovnega procesa. Če si na primer podjetje, katerega dejavnost je organizacija prehrane ljudi, izbori pri dobaviteljih živil dobre nabavne pogoje, bo to v nadaljevanju pomenilo, da bo v odnosu do potencialnih naročnikov nastopil z veliko večjim manipulativnim prostorom. Ta mu bo v odnosu do konkurenčnih podjetij omogočal večji zaslužek pri nižji ceni za naročnika.

Na trgih ključnih kupcev potreba nastopi takrat, ko podjetje spozna, da bi lahko z nakupom določenega izdelka ali storitve izboljšalo svoj tržni položaj. Po drugi strani pa so želje hrepenenje po izpolnitvi najbolj skritih potreb (Kotler, 1996, str. 7, 213). Težnja po njihovi zadovoljitvi predstavlja pogajalski problem. Vendar mora pogajalec ali pogajalka vedeti, katera vrsta potreb predstavlja ta problem. Lahko gre namreč za (Kotler, 1996, str. 20):

- izražene potrebe: podjetje želi cenejšo prehrano;
- resnične potrebe: podjetje želi tako organizacijo prehrane, ki bi mu bistveno znižala stroške, da bi lahko preostala sredstva vložilo v glavno dejavnost;
- neizražene potrebe: podjetje pričakuje, da bo to sposobno narediti podjetje, specializirano za organizacijo prehrane;
- potrebe po razveselitvi: podjetje pričakuje, da bo s sklenitvijo posla od izvajalca upravičeno za reprezentančne pogostitve;
- skrivne potrebe: podjetje želi, da bi si s tako organizacijo prehrane pri konkurentih izoblikovali vtis o smotrni razporeditvi finančnih sredstev, ki bo pomenila še bolj konkurenčen nastop na trgu.

Pogajalec mora na podlagi analize vrste potreb ugotoviti, kako se bo lotil pogajanj. Lahko namreč pride do napačne določitve pogajalskega problema. Pogajalski problem mora sprožiti pogajanje o tisti potrebi nasprotne strani, katere rešitev je ključna za njen dolgoročen uspeh. Ta potreba pa je resnična potreba nasprotne strani. Da bi jo lahko odkrili, potrebujemo štiri vrste informacij (Brooks, 1984, str. 161):

- informacije o izhodiščih, ki jih potrebujemo in si jih želimo;
- informacije o izhodiščih, ki jih potrebujemo a si jih najbolj ne želimo;
- informacije o izhodiščih, ki jih ne potrebujemo a bi nam prišle prav pri ugovorih;
- informacije o izhodiščih, ki jih ne potrebujemo in si jih ne želimo.

Načinov, kako priti do njih, je ogromno. K dostopnosti nam pomaga tudi sodobna tehnologija, ki omogoča še več prodornosti pri njihovem zbiranju. Dejstvo je, da nam

kakršnakoli informacija o nasprotni strani pride prav. Pomaga nam lahko priti do konkurenčne prednosti ali pa služi kot varovalka.

Drugi razlog za nastop pogajanj so cilji, ki jih skušata doseči pogajalski strani. Le-te lahko opredelimo že pred samim začetkom pogajanj na osnovi predhodne analize potreb in želja nasprotne strani. Definiramo jih lahko tudi v okviru pogajalskega procesa, kjer imamo možnost priti do dodatnih informacij o partnerju in v povezavi s tem tudi do zaključkov, do katerih sicer z lastnimi raziskavami ne bi mogli priti (Nierenberg, 1973, str. 48). S pomočjo identifikacije obojestranskih ciljev lahko tudi lažje opredelimo problematiko pogajanj. Usmerimo se lahko le na bistvo. S tem sam proces pospešimo v doseganje takšnega sporazuma, ki bo zadovoljil interese obeh pogajalskih strani.

3. SESTAVINE POGAJANJ

Pri vseh pogajanjih se postavlja vprašanje izbire načina za dosego želenega cilja. Analiza ključnih sestavin je zato ena najpomembnejših aktivnosti pred začetkom pogajanj. Te so (Lax, Sebenius, 1986, str. 6):

- medsebojna odvisnost;
- razumevanje konfliktov;
- preračunljivost interakcij;
- možnost dogovora.

Današnja organizacija poslovnega okolja podjetja je pripeljala do tega, da je skoraj vsak udeleženec v poslovnem procesu postal njegov samostojen in nepogrešljiv člen. Do tega je prišlo zaradi tržnih zahtev. Te so privedle do specializacije zaposlenih. Danes ne moremo več govoriti o prioritetnih in s tem privilegiranih oddelkih podjetij. Vsak izmed njih namreč odločilno prispeva k dolgoročnemu uspehu. Klasična piramidna hierarhična struktura podjetja zato danes ni več obstojna. Sodobni poslovni koncepti težijo k medsebojni odvisnosti. Ta se kaže v povečani koordinaciji vodstva z ostalimi službami podjetja in s tem v večji integraciji njihovega znanja in sposobnosti v poslovni proces.

Soodvisnost pa ni prisotna le znotraj podjetja. Utrditev položaja na trgu zahteva usklajevanje na vseh možnih področjih. Narava poslovanja lahko na primer teži k sodelovanju z različnimi političnimi strujami. Pomembno komunikacijsko orodje predstavljajo tudi mediji. Danes zaradi sodobne tehnologije lahko prodrejo neposredno do vsakega posameznika in s tem potencialnega potrošnika. Mediji zelo hitro pridejo do ključnih informacij, ki so včasih ostale skrite. Pomagajo nam priti do za nas zanimivih interesnih skupin. Nudijo nam do neke mere že segmentirano bazo podatkov. Omogočajo nam lažje, predvsem pa hitreje identificiranje z našimi potenciali.

Vsa ta odvisnost pa pomeni tudi seznanjanje z brezštevilnimi interesi vpletenih. Vplivanje in prepričevanje je postalo bolj agresivno zaradi želje po uveljavitvi interesov določenega člana v poslovnem procesu. Vsak ima svojo argumentacijo, zakaj bi se mu morali drugi podrediti. Zaradi tega prihaja do številnih nesoglasij in včasih do nepremostljivih trenj. Vse več pa je nagibanja k doseganju sporazumov med vpletenimi. Vsi namreč težijo k

dolgoročni stabilnosti, ki je pogoj za obstanek na danes tako konkurenčnemu trgu. Sporazum je rezultat pogajanj in praviloma za nobeno izmed udeleženih pogajalskih strani ne pomeni optimalnega rezultata, ki bi ga katerakoli lahko dosegla, če bi uporabila drugačen prijem. Vseeno pa pripelje do določenih prednosti, ki se kažejo predvsem v dolgoročnem partnerstvu.

4. TRENDI PRI POGAJANJIH

Celoten sistem pogajanj je danes bistveno drugačen, kot je bil nekoč. Vendar nikoli ne bo dokončen. Trenutna današnja tržna slika je odraz številnih sodobnih trendov. Ti se bodo spreminjali tudi v prihodnosti. Trendi, ki so zadnjih dvajset let krojili poslovni svet, pa so (Bazerman, Neale, 1993, str. 34):

- mobilnost delovne sile;
- korporacijsko prestrukturiranje;
- raznolikost delovne sile;
- vse večji poudarek na storitvah;
- ponovna pogajanja;
- gospodarska globalizacija.

Z gospodarskim razvojem so se odprle številne nove priložnosti. Veliko je stvari, ki so danes dosegljive vsakomur. Ljudje lahko večinoma sami usmerjajo svojo prihodnost in so za čim večje udobje v svojem življenju pripravljeni narediti vse. So bolj ciljno usmerjeni in veliko bolj premišljeno reagirajo. Ker so informacije dostopne vsem, so tudi bolj informirani in izobraženi. Vložek njihovega časa, predvsem pa znanja v določeno podjetje je zelo odvisen od povratnih učinkov. Če se kje drugje ponudi boljša priložnost, jo večinoma nemudoma izkoristijo. Lojalnost v odnosu do podjetja izginja. Nadaljevanje kariere ni več odvisno samo od njih samih, temveč tudi od delodajalcev. Zasluge za tak položaj imajo predvsem njihove izpopolnjene pogajalske sposobnosti, ki jim lahko nudijo možnost uresničevanja zadanih ciljev.

Podjetja so skozi različne gospodarske cikle izpostavljena neprestanim tržnim spremembam. Te od njih zahtevajo veliko prilagodljivost. Še posebno se je to pokazalo v poznih 80. in zgodnjih 90. letih. Takrat so velike gospodarske spremembe predvsem v tranzicijskih državah povzročile propad številnih družb, ne glede na njihovo velikost in dejavnost. Za preživetje je bila ključna hitra odzivnost podjetij, ki pa je bila rezultat velikih pogajalskih sposobnosti posameznikov. Ti so uspeli prepričati vse odločujoče o kazalcih, ki so nakazovali prihodnjo strukturo podjetij in njihovih dejavnosti ter s tem povezan način poslovanja. Današnji trend na tem področju se kaže v številnih povezavah svetovnih korporacij. Njihov namen je predvsem znižanje stroškov in s tem konkurenčnejši nastop na trgu. Dosegajo pa večjo koncentracijo kapitala in s tem ugodnejše izhodišče na trgu. Zanimivo je, da je bil ta trend pred nekaj leti prav nasproten. Številna podjetja so se cepila na manjše samostojne enote. To je znak, da nobena organizacijska oblika ni obstojna na daljši rok, kar še poveča pomen pogajalskih

sposobnosti. Neprestano je namreč treba pripravljati vse udeležence v poslovnem procesu na vse več novosti, ki pa se jih večina izogiba.

Sodobni trendi so prisotni tudi na področju delovne sile. Enakopravnejši položaj obeh spolov, dvig kvalitete življenja, učinkovitejše zdravstvo in možnosti izobraževanja na eni strani ter popolnoma nasprotni kazalci teh spremenljivk na drugi strani posledično neprestano spreminjajo zaposlitveno strukturo v podjetjih. Na določenih delovnih mestih so danes ljudje popolnoma drugačnih osebnostnih lastnosti, kot nekoč. Nekaterim so boljši življenjski pogoji omogočili izoblikovati dobra pogajalska izhodišča zaradi pridobljenih znanj in izkušenj, ki predstavljajo ključen instrument za pridobitev boljših delovnih mest.

Tehnološki napredek je pripeljal do eksplozije storitvenih dejavnosti, ki vse bolj izpodrivajo proizvodno usmerjene panoge. To zahteva od pogajalcev še dodatno pozornost. Storitve so po svoji naravi veliko bolj kompleksne, kot fizični proizvodi. Lastnosti, ki storitve ločijo od proizvodov, so (Potočnik, 2000, str. 18-25):

- neopredmetenost (ne moremo jih otipati);
- neločljivost (sočasna izvedba in poraba storitve);
- minljivost, kratkotrajnost (ne moremo je shraniti za kasnejšo rabo);
- časovna občutljivost (kdaj in kje jih izvajamo);
- težava pri ugotavljanju in nadziranju kakovosti;
- visoka stopnja tveganja (npr. izbira zdravnika);
- prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov storitev;
- ustvarjanje osebnih stikov med kupcem in izvajalcem storitev (pri večini storitev velja, da so znanje, vedenje in komunikacijske sposobnosti izvajalca storitve pomembnejše od storitve same).

Te lastnosti kažejo na čedalje bolj izrazit pomen pogajanj. Od podjetij zahtevajo oblikovanje sposobnega pogajalskega kadra. Ta mora znati predvsem natančno interpretirati želje in zahteve nasprotne strani, da se lahko na podlagi tega ponudi njim ustreznih storitev. Lastnosti storitev opozarjajo tudi na to, da je vsaka izmed njih unikatna in v bistvu proizvedena samo enkrat. Pogajanje o njihovi vsebini je zato ključnega pomena v smeri uresničevanja pričakovanj obeh udeleženi strani.

Interpretacija želja in zahtev potencialnih odjemalcev proizvodov je že zaradi njihove narave nekoliko lažja. Omogoča neposreden stik in informacijo o njihovih lastnostih. Ko je proizvod enkrat narejen, dobi določeno število funkcionalnih lastnosti. Teh se v glavnem ne da spreminjati in zato lahko našemu potencialu ustreza ali ne. Na osnovi tega so tudi pogajanja drugačna. Potekajo na podlagi oprijemljivejših stvari, kot pri storitvah. Tu tudi mi kot ponudniki ne moremo zagotovo vedeti, če bomo storitev opravili po dogovorjenih pogojih, kar se vidi na primer pri dejavniku višje sile (npr. bolezen, vojna, katastrofe,...), ki igra precej vidnejšo vlogo tudi v pogodbenih določilih.

Omenjeni trendi od pogajalskih strani zahtevajo natančno preučevanje vseh možnih alternativ. Velikokrat prihaja do posamičnih razlag določenih delov pogajalskega problema in s tem do vedno novih pogajanj. Pogajanja se ne zaključijo niti ob že dobljenem poslu, ampak se na določenih področjih nikoli ne končajo.

Vsesplošna globalizacija in težnja k poenotenju trgov kot pogajalce postavlja ljudi različnih znanj, sposobnosti in izkušenj, različnih kultur in običajev ter posledično ljudi z različnimi pogajalskimi prijemi in navadami. Vsem pa je skupno to, da morajo za dolgoročno stabilnost svojih ekonomij tudi sami sprejeti številna različna mnenja in vsem prisotnim interesom na trgu najti skupni imenovalec. Z drugimi besedami - morajo se pogajati.

Čas, ko bodo zgornji trendi pozabljeni ali vsaj preoblikovani je že tukaj. Kateri so tisti, morajo s pomočjo zbiranja vsakodnevnih svežih informacij izvedeti pogajalci sami in si s tem zagotoviti konkurenčno prednost in zmožnost potegniti vzporednice trendom prihodnosti.

5. NAČINI, STRATEGIJE IN TAKTIKE POGAJANJ

Danes govorimo o dveh načinih pogajanj. O pozicijskem pogajanju in načelnem pogajanju.

5.1. Pozicijsko pogajanje

Pri pozicijskem pogajanju, imenujemo ga tudi terjatveno ali distributivno pogajanje, poznamo "mehko" in "trdo" pogajanje, ki ju je zelo natančno opredelil Fisher. Za kakšni vrsti pogajanj gre, je v osnovah napisano že v uvodu. Značilnosti, ki ju medsebojno ločijo, pa so naslednje (Fisher, 1983, str. 9):

MEHKA POGAJANJA

- udeleženci so prijatelji
- cilj je sporazum
- dajanje koncesij v želji po ohranjanju dobrih medsebojnih odnosov
- mehak odnos do ljudi in do problema
- zaupanje drugim
- hitro menjavanje stališč
- dajanje ponudb
- razkrivanje svojih kritičnih točk
- sprejemanje enostranske izgube za doseg sporazuma
- iskanje ene same rešitve: tiste, ki bo sprejemljiva tudi za nasprotno stran
- vztrajanje na sporazumu
- izogibanje nasprotujočim si interesom

TRDA POGAJANJA

- udeleženci so tekmeci
- cilj je zmaga
- zahtevanje koncesij v zameno za ohranitev dobrih medsebojnih odnosov
- trd odnos do ljudi in do problema
- nezaupanje drugim
- vztrajanje pri enem stališču
- grožnje
- zavajanje glede svojih kritičnih točk
- zahtevanje enostranske zmage za doseg sporazuma
- iskanje ene same rešitve: tiste, ki bo sprejemljiva samo za eno stran
- vztrajanje na svojih načelih
- težnja k zmagi v primeru nasprotujočih si

- interesov
- popuščanje pritiskom nasprotne strani - izvajanje pritiska na nasprotno stran

Obema vrstama je skupno to, da se pogajanja praviloma vedno končajo s slabšim izidom za vsaj eno pogajalsko stran. Na eni strani imamo opravka z "mehkimi" pogajalci, ki so pripravljeni sprejeti marsikaj, samo da bi prišlo do sporazuma. Ta je za njih slabši, kot če do njega sploh ne bi prišlo. Pripravljeni so se odreči mnogim svojim pomembnim zahtevam. Vendar na za vedno. Nihče namreč ne bo popuščal v nedogled, ampak si bo skušal najti drugega dolgoročnega partnerja.

Na drugi strani so "trdi" pogajalci, ki s svojim arogantnim nastopom terorizirajo nasprotno pogajalsko stran. Zabetonirani so v svojih prepričanjih in stališčih in jih nikakor niso pripravljeni spreminjati. Kadar zmagajo, izposlujejo v svojih očeh boljše pogoje, kot jim jih ponudi nasprotna stran. Vendar to še ne pomeni, da so ti pogoji tudi realno boljši. Njihov cilj je, da se nasprotna stran ukloni njihovim zahtevam in ne mislijo toliko na to, kaj ta "cilj" pomeni za njihovo dolgoročno poslovanje. Pomembnejše je razkazovanje moči. Pričakovati pa je, da bo to moč nasprotna stran začela izpodbijati. To bo še tako očitne kompromise spremenilo v dolgotrajne razprave. Prišlo bo do tega, da bomo skušali pogajanja čim prej zaključiti. Vodili jih bomo v smeri, ki nam bo sicer zagotovila sklenitev pogodbe z nasprotno stranjo, vendar ta pogodba še zdaleč ne bo najboljša možna pogodba.

Današnja poslovna filozofija ne zagovarja nobenega izmed prej omenjenih načinov pogajanj, saj ne vodita k dolgoročni stabilnosti. Gre za načina, ki sta večinoma preživeta. Izjema so manj razvita gospodarstva, kjer okoliščine take načine pogajanj še dopuščajo.

Pogajalci so v svojem poslu večji različnih pogajalskih taktik. Z njimi opredeljujemo dejanja, ki jih sprožijo v določeni fazi pogajanj. Pogajalske taktike nam lahko dajejo tudi dobro predstavo o sami pestrosti in zahtevnosti pogajalskih procesov. Opozarjajo na neprestano dinamiko pogajanj. Njihovo obvladovanje in taktna uporaba nam lahko prinese zasuk pogajanj v nam želeno smer. Profesor Donald W. Hendon je za svoj seminar "Kako se pogajati in zmagati" pripravil seznam več kot 200 pogajalskih taktik. Nekatero izmed njih so spodaj navedene kot primer različnih pristopov pri pogajanjih (Kotler, 1996, str. 709, 711):

1. Delamo se "nore".

Zaigrati moramo znati predstavo o čustveni predanosti svojemu stališču. To poveča verodostojnost in prepričljivost. Nasprotna stran lahko zato lažje in z manj ugovori sprejme predstavljene predloge.

2. "Veliki lonec".

Pri pogajanjih si moramo pustiti veliko manevrskega prostora. Nikoli ne smemo začeti z za nas zadnjo sprejemljivo zahtevo. Potem je gotovo ne bomo uresničili. Začeti je treba više, a vseeno dovolj nizko, da ostane nasprotna stran zainteresirana za sporazum.

3. Dobiti si moramo uglednega zaveznika.

Najučinkovitejši zavezniki so naše pretekle reference. Več jih imamo in pomembnejše kot so, boljši je naš izhodiščni pogajalski položaj.

4. "Vodnjak je suh".

Včasih je treba zaigrati situacijo, ki da nasprotni strani slutiti, da smo pri pogajanjih prišli do meje, preko katere ne moremo. Iz tega razbrerejo, da lahko njihovo vztrajanje na predlogih ogrozi potek pogajanj in končno sklenitev sporazuma.

5. Omejena pooblastila.

Velikokrat uporabljena taktika, ki je tudi utemeljena. Pogajalci pogosto res nimajo dovolj pooblastil za sprejem predlogov nasprotne strani, največkrat finančnih. Naknadno se morajo posvetovati, kar je tudi dodatna prednost, saj si s tem pridobijo nekaj časa za zbiranje dodatnih informacij, ki bi jih lahko v nadaljevanju pogajanj uporabili sebi v korist.

6. Dvojna korist.

Nasprotni strani se lahko da vedeti, da ni edina, s katero se pogajamo. Dobila bo občutek, da se z največjo natančnostjo lotimo analiziranja predlogov in da posledično zelo dobro poznamo njene konkurenčne prednosti in slabosti. Na ta račun si lahko izposlujemo boljše pogoje.

7. Razdeli in zmagaj.

Na trgu ključnih kupcev je pri pogajanjih vpletenih več udeležencev. Vsak zastopa določene interese podjetja. Nekdo finančne, drugi tržne, tretji organizacijske. Njihovo mnenje je pomembno pri komunikaciji s tistim, ki ima odločujočo vlogo pri pogajanjih. Če ugotovimo kdo to je in ga z ustrezno argumentacijo pridobimo na svojo stran, bomo zelo verjetno pridobili tudi druge.

8. Za nekaj časa se lahko potuhnemo.

Prekinitev pogajanj je lahko krajša ali daljša. Predvideti moramo predvsem, kakšne bodo zaradi tega reakcije nasprotne strani. Če bodo s tem mislili, da njihovi pogoji za nas niso dovolj konkurenčni, potem je ta taktika za nas sprejemljiva. Če pa bi nasprotna stran dobila občutek, da k pogajanjem nismo pristopili dovolj resno, nam ta taktika ne bi bila v pomoč.

9. "Politi kuža".

Pri pogajanjih je včasih pomembna brezizraznost. Če nas nasprotna stran zasipa s pritiski, čustvenim ali verbalnim manipuliranjem, je bistveno, da se na to ne odzivamo. Vedeti moramo, da je to del nasprotnikove pogajalske taktike.

10. Potrpežljivost.

Pogajati se moramo brez vsiljevanja sprejemanja predlogov. Nasprotni strani moramo dati dovolj časa za analizo. Po drugi strani moramo nepotrpežljivost izsiliti z nasprotne strani.

11. Zgladimo razlike.

Kdor to predlaga, da vedeti, da ima v rokah močne argumente za svoje predloge, zaradi česar si pridobi nekaj prednosti.

12. Poskusni balonček.

Testiranje odločitev je pri pogajanjih lahko tvegano, še posebno pri ključnih kupcih, ki imajo v rezervi lahko veliko alternativnih možnosti z drugimi pogajalci.

13. Presenečenja.

Ostati moramo nepredvidljivi. Kljub včasih dolgotrajnim pogajanjem ne smemo razkriti vseh svojih lastnosti, na osnovi katerih bi nas lahko nasprotnik "prebral". To pomeni, da nikoli ne smemo uporabljati le ene taktike. S tem dosežemo, da nasprotnik ne bo nikoli znal predvideti naših potez.

Trenutne razmere so popolnoma spremenile koncepte razmišljanja pri pogajanjih. V ospredju ni več zmaga, temveč preživetje na vse bolj zahtevnem trgu. Ne moremo si več privoščiti neupoštevanja vseh prisotnih dejavnikov, ki lahko nudijo kakršnokoli pomembno informacijo. Pozabljena je tudi želja po izključnem uveljavljanju lastnih interesov.

5.2. Načelno pogajanje

Pri načelnih pogajanjih gre za poudarek na identifikaciji interesov obeh pogajalski strani in iskanju skupne poti za končno rešitev. Veliko večji je poudarek na timskem delu vseh vpletenih na obeh pogajalskih straneh. V ospredje je postavljeno obojestransko sodelovanje in ne konkuriranje s čim bolj sebičnimi predlogi in argumenti. To vodi k povečani zaupljivosti in v povezavi s tem k učinkovitejšemu pretoku informacij. Te so ključne pri razumevanju različnih interesov. Pogajalski strani sta prepričani v obstoj možnosti za doseg sporazuma. Pogoje za doseg le-tega oblikujeta skupaj. S tem je na visokem nivoju tudi njuna motiviranost. To daje številne dolgoročne prednosti pred prej omenjenim pozicijskim pogajanjem (Flander, 1996, str. 10-22):

- možnost hitrejših poravnav;
- večja je verjetnost dogovarjanja;
- zmanjšana nevarnost izpodbijanja dogovora s strani posameznih strank;
- težnja k izoblikovanju partnerskega odnosa med strankami, kar olajšuje kasnejše dogovore;
- večja organizacijska učinkovitost.

Pri pogajanjih je zelo pomemben tržni položaj obeh pogajalskih strani. Glede na ta položaj oblikujeta strategijo, ki definira njun celostni pristop z najboljšimi možnostmi za doseg pogajalskih ciljev. Strategije načelnih pogajanj so hkrati tudi njihove osnovne značilnosti in so naslednje (Fisher, Ury, 1983, str. 57):

1. Ločiti moramo ljudi od problema.

Predmeti pogajanj ali njihovi problemi so velikokrat takšni, da močno vplivajo na razpoloženje ljudi in s tem na njihova čustva. Če so čustva tako močna ali če je kdo izmed udeležencev čustvom močno podvržen in jih vpleta v pogajanje, bo to vplivalo na njegovo objektivno presojo predlaganih rešitev. Vse bolj se bo oddaljeval od koncepta načelnih pogajanj in približeval pozicijskemu. To pomeni, da bo kot rešitev videl tisto idejo ali predlog, ki bo trenutno ustrezal njegovemu čustvenemu razpoloženju. Pogajanja so v tem primeru preizkus volje in ne skupna dejavnost, usmerjena v rešitev problema. Nujno pa je, da čustva, s katerimi pridemo na pogajanja ali se nam pojavijo kasneje, izrazimo, saj bo tako nasprotna stran ustrezneje reagirala. Ravno tako moramo znati čustva sprejemati iz nasprotne strani. Odkritost je velik korak k zaupljivosti, ki je eden temeljev načelnih pogajanj. Zaradi tega pridejo zelo do izraza komunikacijske sposobnosti in predvsem aktivno poslušanje in zaznavanje vsega posredovanega.

2. Osredotočiti se je treba na interese in ne na stališča.

Stališče predstavlja nekaj, o čemer smo se odločili, interesi pa so tisto, kar nas je pripeljalo do tega, da smo to stališče sprejeli. Če se pri pogajanjih osredotočimo na stališča, je možnosti za uspeh zelo malo. Stališča je namreč skoraj nemogoče spremeniti. Drugače je z interesi. Lažje jih je uskladiti, ker je praviloma za vsak interes več možnih pogajalskih izhodišč, ki bi ga lahko zadovoljila.

3. Poudarjati je treba možnosti, ki so v skupno dobro.

Če se osredotočimo na večjo celoto, pridobimo veliko več, kot če vztrajamo na večjem posameznem delu manjše celote. Pol kolača je namreč veliko manj, kot tretjina torte. S tem lahko pridemo tudi do zelo natančne identifikacije interesov nasprotne pogajalske strani, saj jih moramo pri zasledovanju višjih ciljev upoštevati.

4. Vztrajanje na objektivnih kriterijih.

Nepopustljivost nasprotne pogajalske strani se kaže v zasledovanju njenih stališč in ne interesov. V teh primerih je koristno definirati poštene objektivne kriterije pogajanj za obe pogajalski strani, ki se jih morata držati ne glede na svoja stališča. S tem ne pride do popuščanja ene strani na račun druge, temveč gre za obojestransko dogovarjanje v smeri uresničitve zastavljenih ciljev. Takšni objektivni kriteriji so lahko cene, stroški, indeksi, območje trgovanja, itd.

Načelno pogajanje naj bi bil povzetek vseh pozitivnih značilnosti "trdih" in "mehkih" pogajanj. Je način pogajanja, ki je danes najbolj prodoren. Vendar je le vprašanje časa,

kdaj bo postal neuporaben za sodobne tržne prijeme. Bistvene značilnosti, ki ga opredeljujejo, pa so (prirejeno po Fisher, 1983, str. 13):

- udeleženci načelnih pogajanj so reševalci problemov;
- cilj je za vse sprejemljiva rešitev, dosežena na učinkovit in partnerski način;
- poudarek je na ločevanju ljudi od problema;
- "trd" je odnos do pogajalskega problema in "mehak" do ljudi;
- vedenje pri pogajanjih je neodvisno od zaupanja - osredotočenost na problem;
- usmerjenost na interese udeležencev in ne na njihova čustva;
- preučevanje in usklajevanje interesov;
- izogibanje kritičnim točkam - ni zavajanja ali odkrivanja svojih kritičnih točk;
- kreiranje različnih možnosti za doseg skupnega cilja;
- razvijanje različnih možnosti v skupno dobro, med katerimi se kasneje skupaj odločamo;
- vztrajanje na uporabi objektivnih kriterijev;
- iskanje rešitve, temelječe na standardih, ki so neodvisni od volje strank (ne izogibamo se nasprotno interesom in ne težimo k zmagi, v primeru nasprotno interesov);
- odprtost do nasprotne stranke - ne popuščamo niti ne izvajamo pritiskov na nasprotno stran.

Načelno pogajanje nam (danes) omogoča dolgoročno stabilnost. To je edina prava pot k uspehu. Tudi tu pa se srečujemo s pogajalskimi stranmi z različnimi tržnimi položaji, kar od nas zahteva uporabo različnih pogajalskih taktik. Te so (Fisher, 1983, str. 20-35):

1. V primeru, da je druga stran močnejša.

Poznati moramo svojo alternativo k dogovorjenemu sporazumu (BATNA - Best Alternative To a Negotiated Agreement). V primeru, ko se ne moremo dogovoriti, nam predstavlja standard, s katerim lahko merimo vsako ponudbo. To za nas pomeni tudi varovalo pred prisilnim sprejetjem neugodnih pogojev močnejše nasprotne strani. Varuje nas pred sklenitvijo tistega dogovora, ki ga moramo zavrniti, in pred zavrnitvijo tistega, ki bi bil za nas še sprejemljiv.

2. V primeru, ko nasprotna stran zagovarja svoje stališče, namesto svojih interesov.

Tu nasprotna stran lahko napada nas osebno ali le naše predloge. Napad moramo od sebe odvrniti in obvladati čustva ter ga preusmeriti na pogajalski problem. Doseči moramo vživetje nasprotne strani v zadovoljevanje obojestranskih interesov. To lahko dosežemo tako, da enostavno predlagamo zamenjavo vlog ("Kaj bi storili vi, če bi bili namojem mestu?").

3. V primeru, ko nasprotna stran uporablja grožnje ali taktiko "vzemi ali pusti".

Začnemo lahko s pogovorom o izbrani taktiki in našem mnenju o njej. Lahko se začnemo pogajati najprej o sami taktiki. Vsekakor se moramo s taktikami spopasti tako, da branimo načela. To je veliko bolj produktivno, kot če uporabimo protinapad s še bolj pretkanimi taktikami.

Načela pogajanj so umerjena k transakcijam. Njihov cilj je pomagati podjetjem priti do zaključka poslovnega cikla oziroma doseči, da bi se ta s partnerskim odnosom čim večkrat ponovil pri istem odjemalcu. Podjetje mora svojim potencialom dokazati, da lahko zadovolji njihove interese predvsem v primeru vzpostavitve odnosa, ki temelji na zaupanju. Za pridobitev zaupanja pa potrebujemo veliko več sporazumov in s tem uspešnih pogajanj, kot jih potrebujemo za sklenitev posameznega posla. Zaupanje si najlažje pridobimo s poštenim sodelovanjem in skrbjo za interese nasprotne pogajalske strani. Potruditi se moramo tudi doseči ustrezno razmerje med poslovnim in prijateljskim vedenjem. Po drugi strani pa moramo poznati naše meje, preko katerih ne smemo iti. Zavedati se moramo obstoja kritične točke, prestop katere bi pomenil zanemarjanje naših željenih ciljev in potreb (Nierenberg, 1973, str. 26, 27).

6. LASTNOSTI USPEŠNIH POGAJALCEV

Ključni člen pri pogajanjih so pogajalci in pogajalke sami oziroma njihove priučene in prirojene lastnosti. Predvsem je potrebno znati zbrati in koristno uporabiti vse razpoložljive tržne informacije, jih ustrezno urediti in na osnovi tega določiti ustrezno pogajalsko politiko. Lastnosti, ki jih mora danes imeti uspešen pogajalec ali pogajalka (Casse, 1993, str. 56):

- svet okoli sebe mora gledati z očmi drugih;
- prednosti predlogov je treba prikazovati tako, da je nasprotna stran pripravljena sprejeti tudi njihove spremembe;
- pripravljen je treba biti na stresne in nepredvidljive situacije;
- ideje morajo biti predstavljene na razumljiv način,
- poznati je treba kulturne navade drugih in temu prilagoditi tudi predloge.

Najtežje je gotovo prepričati nasprotno stran v smiselnost naših predlogov. Zelo je pomembna moč besed in argumentov. Povedati moramo namreč znati predvsem tisto, kar nasprotna stran hoče slišati (seveda moramo to iz razgovora najprej ugotoviti). Izkazati ji moramo naklonjenost in lastno prepričanost v vsebino predlogov. Obvladati moramo temeljna prepričevalna sredstva in nastop (Zidar, 1996, str. 16-21):

- etos - osebnost in ugled;
- patos - način in oblika navezave stika;
- logos - razumsko dokazovanje.

V poslovnem svetu si je z izkušnjami mogoče pridobiti tudi sposobnost nadeti si določene "lažne" lastnosti, za katere smo prepričani, da jih nasprotna stran želi videti ali da jih pričakuje. S tem si skušamo pridobiti prednost. Vendar se človekova resnična narava ne more spreminjati samo zato, da bi ustrezala nekemu poslovnemu okolju. Prej ali slej bo na plano prišla prava podoba o nas samih ali o nasprotni pogajalski strani. Narava pogajanj je taka, da kreira poslovne situacije, ki se vselej spustijo na raven preprostih človeških situacij. Pomembno je, da skušamo biti kar se da iskreni. Po drugi strani pa moramo biti tudi sposobni spoznati nasprotno stran. Le na ta način bomo lahko pri pogajanjih dosegli zastavljene cilje.

Dejstvo je, da pogajalec ali pogajalka na trgu ključnih kupcev ne more biti vsakdo. In kljub temu, da se danes s pogajanjem srečuje praktično vsak, to še ne pomeni, da je tudi dober pogajalec (pogajalka). Kot povsod drugod, je tudi tu prisotna neke vrste diskriminacija vseh tistih, ki v tem primeru nimajo tako izrazitih pogajalskih sposobnosti. To jim namreč onemogoča, da bi jih poklicani uvrstili v pogajalski team najboljših. Vendar je po drugi strani ta diskriminacija pozitivna. Omogoča selekcijo dejansko najbolj primernih za pogajanja. Zavrtnjeni pa se lahko potegujejo za druga dela, kjer pridejo do izraza drugačna znanja in sposobnosti, ki jih sicer pri pogajanjih ne morejo izkoristiti.

6.1. Osebnost in ugled

Osebnost je definirana kot skupek psihofizičnih lastnosti posameznika in je celosten in organiziran razvojni sistem. Opisana je kot celota, vendar v njej obstajajo podsistemske raznolikosti. Te se z razvojem vse bolj diferencirajo. Gre za to, da jo kot celoto določajo različni deli (Mandič, 1998, str. 4). To v bistvu pomeni, da mora biti pogajalec primeren za to delo že po svojih prirojenih lastnostih. Nekaj stvari se sicer da tudi priučiti, toda pri koncentraciji različnih področij, ki jih pokrivajo pogajanja, se eventualna maska hitro razkrije. Pogajalčeve lastnosti morajo biti v očeh nasprotne strani čim bolj podobne njihovim. Tako se lahko z njimi lažje identificirajo in na podlagi tega tudi hitreje pridejo do skupnih zaključkov. Večina podjetij zaradi tega danes pazljivo izbira pogajalski team tudi z ocenjevanjem in merjenjem osebnosti njegovih članov s pomočjo psihometričnih preizkušenj (psihološki testi), točkovanja značilnosti, standardov in norm ter psihodiagnostičnih metod, kamor spadajo diagnostično opazovanje in diagnostični razgovor, projekcijske tehnike, vprašalniki osebnosti, lestvice in inventarji interesov, stališč, prepričanj ter vrednot, preizkusi sposobnosti, ter druge metode (ocenjevalne lestvice, proste asociacije, analiza vedenja in izraza, idr.) (Musek, 1993, str. 61-77).

Psihološke sposobnosti pogajalcev in pogajalk se pokažejo tudi pri prepoznavanju osebnosti nasprotne strani. Biti mora predvsem odprta, saj mora za preživetje in optimalno delovanje z okolico izmenjati tako oprijemljive kot neoprijemljive stvari. Ne smemo pa obupati nad sodelovanjem z ljudmi, ki jih spoštujemo, vendar se v določenih trenutkih vedejo nepredvidljivo in nerazumno. Za tako vedenje imajo razlog, z vso pravico pa lahko ohranijo del skrivnosti, za katero na velja nujno, da se nanaša na poslovno sfero. S temi informacijami si ravno tako lahko pomagamo pri oblikovanju ustrezne pogajalske strategije.

Osebnost pogajalca vsekakor pripomore k njegovemu ugledu. Ugled je v bistvu pridobljen na osnovi osebnostnih lastnosti, ki pogajalca ali pogajalko predstavijo nasprotni strani v ustrezni luči. Lahko pa je tudi posledica ustvarjenega mnenja o nasprotni strani, do katerega pride na podlagi pridobljenih informacij iz drugih virov. Te imajo veliko moč in so včasih za ustvaritev predstave o nasprotniku pomembnejše od lastnih opažanj, ki se včasih ne ujemajo z vnaprejšnjimi pričakovanji.

6.2. Navezava stika

Pomembni lastnosti sta tudi način in oblika navezave stika z nasprotno stranjo. Še posebej tu izstopa neverbalna komunikacija, ki je veliko pomembnejša od verbalne. Prvi vtis namreč naredimo predvsem z našo gestikulacijo, držo in osebno urejenostjo. Od prvega vtisa je velikokrat odvisen nadaljnji potek pogajanj, nemalokrat pa tudi končni rezultat. Sposoben je treba biti vživeti se v vsak trenutek pogajanj in s tem nasprotni strani potrjevati občutek profesionalnosti in vrednosti zaupanja.

Trdno prepričanost v naše ideje nam kaže predvsem naša samozavest, ki je tudi del neverbalne komunikacije. Pogajanja zahtevajo zelo natančno predstavitev. Tu je vsaj na začetku predvsem pri neizkušenih pogajalcih prisotna trema. Posledično se zaradi tega podzavestno vedemo tako, da dajemo nasprotni strani lahko precej drugačno sliko, kot smo si jo zamislili. Od nas namreč pričakuje umirjen in kontroliran nastop (McGaulley, 2000, str. 228).

Dobra neverbalna komunikacija zahteva dober občutek za začetna pričakovanja ljudi. Ta občutek je večinoma prirojen, dočim se verbalne komunikacije lahko bolj naučimo. Pri tem nam zelo pomaga obvladovanje na pogajanja usmerjene tekoče problematike in s tem povezan bogat besedni zaklad. Z besedo lahko namreč izrazimo tudi čustveno razmerje do dejstva, o katerem teče polemika. V procesu pa lahko argumentacije podkrepimo predvsem z različno intonacijo. Ta pride v poštev večinoma takrat, kadar se ukvarjamo z reševanjem ugovorov in na ta način posredno sporočamo relevantnost naših predlogov. Z intonacijo postanejo naše besede sprožilci asociativnih predstav in povezav, kar nam pomaga pogajanje usmerjati na nam želena področja.

Za učinkovito verbalno komuniciranje mora pogajalec obvladati faze vodenja pogovorov z nasprotno stranjo (Mandič, 1998, str. 26):

1. OGREVANJE: cilj te faze je sprejem pri nasprotni strani - obisk; začnemo s komunikološkim zasledovanjem, s katerim pridobimo o nasprotni strani čim več informacij.
2. ZAPLET - ta faza ima sedem pomembnih točk:
 - spoznavanje: bistveno je, da nasprotno stran pritegnemo nase z uprizoritvijo najboljšega možnega prvega vtisa;
 - ustvarjanje odnosa: "bonding" z nasprotno stranjo;
 - vprašanja: faza, od katere je odvisno, kdaj in kako bo proces pogajanj prešel v fazo odločanja;
 - izražanje: posredovanje informacij, ki je odvisno predvsem od prejšnjih faz;
 - poudarjanje: ta točka nam tudi pomaga pri usmerjanju pogajanj na želena področja, saj s poudarjanjem lahko nasprotni strani sporočamo tisto kar želimo in tudi tisto kar si sama želi slišati;
 - mostovi: iščemo in povezujemo obojestranske podobnosti;
 - predlogi rešitev: uskladiti poskušamo interese obeh strani.

3. KLIMAKS - tu gre za spopad interesov, načinov reševanja problemov ali celo spopad osebnosti.
4. KATASTROFA:
 - soočenje: razkrivanje mnenja o predlogih nasprotne strani;
 - razlaga: obrazložitev naših predlogov in sklepov nasprotni strani, zakaj delamo to, kar delamo;
 - pojasnitev: vključujemo dodatne argumente za naše vedenje;
 - ponazoritev: previdno lahko vpletemo humor;
 - potrditev: gre za naše strinjanje s tokom pogajanj, tu lahko ponudimo dodatno presenečenje, konkurenčno prednost;
 - sprejem končne odločitve: predvsem če je ta negativna za nas, je bistvena naša reakcija, saj se bo na njeni osnovi izoblikoval naš ugled in ugled našega podjetja.
5. RAZPLET: odvisen je od sprejema končne odločitve, najbolj zaželen pa je "win-win" razplet.
6. EPILOG: je bolj neformalne in neposlovne narave - večerje, druženja, darila.

V okviru verbalne komunikacije je zelo pomemben primeren način izražanja, ki ga moramo vedno uporabljati. Ne smemo pa se ustrašiti poslovnih sporov. Če pride do njih, jih moramo imeti za sestavni del pogajanj. Spor v bistvu pomeni obstoj trenja med interesi pogajalskih strani. Tak način obravnave nas vodi k večji preračunljivosti in osredotočenosti na naše želje, ki jih želimo doseči s pogajanjem. Težave pa se pojavijo predvsem takrat, ko ne moremo obvladovati čustev. Zaradi tega lahko nehote užalimo nasprotno stran in s tem povzročimo podaljšanje časovnega intervala za doseg dogovora, včasih pa celo prekinitev pogajanj. Neke vrste čuvaj v tem primeru lahko nastopi naša taktnost, ki nas brani pred nepremišljenimi besedami in dejanji. Ne smemo se prepustiti skušnjavi in se nagonsko odzvati na provokacije. Te so v bistvu del nasprotnikove pogajalske politike. Taktnost še posebej poudarja premislek o interesih drugih. S tem največkrat pridemo tudi do razlogov za določeno reakcijo nasprotne strani. To pa ne pomeni, da naš nastop ne sme biti čustveno obarvan. Pomembno je le, da v nobeno smer ne pretiravamo. Navezava stika bo najbolj uspešna takrat, ko bo naš nastop upošteval tako strokovno sfero, kot tudi čustveno privrženost. Potruditi pa se moramo, da bomo z besedami vedno prebudili pozitivne predstave.

6.3. Razumsko dokazovanje

Upoštevanje čustev udeleženi pri pogajanjih mora spremljati tudi razumsko dokazovanje. V tem delu je najpomembnejša argumentacija. Svoja prepričanja je treba dokazati na realen način. Nasprotno stran moramo pravilno obveščati, poskrbeti za pravilno razumevanje predlogov in tudi za ustrezno tolmačenje njenih ugovorov. Ne smemo pozabiti na nadaljnje utrjevanje medsebojnega spoštovanja. Pri razumskem dokazovanju pride do izraza pogajalčeva sposobnost prenašanja predlogov. Prilagojeni

morajo biti očem nasprotne pogajalske strani, njenemu načinu razmišljanja in načinu poslovanja. Le v tem primeru se ti predlogi pokažejo kot uporabni. To pa lahko že pripelje k ugodnemu rezultatu pogajanj.

Bistveno pa je tudi, komu bomo te predloge predstavili. Pogajanje lahko poteka po za nas najugodnejših pogojih, na koncu pa bo odločitev na strani naše konkurence. Pomembno je, da že v začetnih, spoznavnih fazah pogajanj ali zgolj poslovnih sestankih, pridemo do sogovornika, ki ima združeno potrebo, denar in pooblastila za sprejemanje odločitev pri pogajanjih. Le ta bo lahko sprejel našo ponudbo. Težava pri iskanju vplivnih sogovornikov je še zlasti očitna na trgu ključnih kupcev. Predvsem pri zelo velikih podjetjih velja, da uraden funkcijski položaj ni vedno tisti, po katerem lahko sodimo vpliv sogovornika na končen rezultat pogajanj. Je pa res, da je oseba na vrhu hierarhične lestvice podjetja največkrat prava, vendar zelo nedostopna. Odloča se šele po posvetovanju z ostalimi udeleženci pogajanj, od katerih ponavadi vsak zastopa določeno funkcijsko področje podjetja. Vseeno je priporočljivo, da stik s podjetjem v skrajni sili začnemo pri najbolj odgovorni osebi. Ta nas bo gotovo usmerila na manj odgovornega sodelavca, v odnosu do katerega pa nam bo pomembna referenca za nadaljnje sklicevanje bodočih sestankov in pogajanj.

Pogajalec ali pogajalka morata biti zelo aktivna pri pripravi na pogajanja. Poskrbeti morata za celovito poznavanje področja poslovanja nasprotne strani. Delati morata na intenzivnem raziskovanju notranje organiziranosti podjetja in si zagotoviti dobro poznavanje odločilnih ljudi na določenem področju. V poštev pridejo tudi njune reference podjetij v panogi, kjer nasprotna stran nastopa. Velikokrat je lahko odločujoč kakršenkoli namig, ki pokaže pot do pravega nosilca odločanja.

Pri pogajanjih se moramo tudi zavedati, da obstaja velika verjetnost, da nismo edini, s katerimi se nasprotna stran pogaja. To se dogaja zlasti pri poslih večjega obsega. Tu potencialni naročniki pazljivo izbirajo svoje bodoče izvajalce. Pogajalec ali pogajalka morata biti zato pripravljena na različna vprašanja, ugovore in zadržke. Z njimi se morata znati pravilno spopasti. Z vidika nasprotne strani lahko pomenijo, da (McGaulley, 2000, str. 153):

- ima premalo informacij za končno odločitev;
- želi razlago ugovora, ki ga pričakuje od ostalih udeležencev;
- želi čim več dodatnih argumentov za sprejetje ponudbe;
- želi preveriti, če bomo izpolnjevali dogovorjeno.

Na ugovore in zadržke se lahko pripravimo tudi s pravilnim dojemanjem ljudi (McCormack, 1991, str. 21):

- poslušajmo agresivno: slišati moramo prave stvari, zato opazujmo nasprotno stran, kako predstavlja predloge. Ljudje ponavadi povedo več, kakor hočejo. Z dejstvi, ki izhajajo iz posla samega lahko pridemo do dodatnih koristnih spoznanj. Nova dejstva lahko popolnoma spremenijo taktiko in strategijo pogajanj, ki smo si jo zamislili.

Agresivno poslušanje nam bo omogočilo tudi optimalno pripravo na pogajanja, znali pa bomo tudi predvidevati nasprotnikove argumente;

- opazujmo agresivno: znati moramo interpretirati govorico telesa nasprotne strani. Lahko bomo identificirali obstoj skupnih interesov, ki jih bomo izpostavili v nadaljevanju pogajanj;
- govorimo manj: s tem nasprotno stran prisilimo v podajanje informacij in izvemo več o njenih pogledih na vsebino pogajanj. Poleg tega pa smo bolj skoncentrirani na opazovanje samega poteka pogajanj in oblikovanje objektivnega pogleda nanj;
- premislimo o pridobljenih prvih vtisih: pridobimo čim več informacij različnih virov, preden si oblikujemo podobo nasprotne strani;
- izkoristiti moramo znati tisto, kar vemo: na podlagi tega lahko naredimo načrt predstavitve pogajalskega predloga, ki bo ustrezal pričakovanjem nasprotne strani;
- bodimo obzirni: posredno govorimo o svojih znanjih in sposobnostih. O naših kvalitetah in dosežkih naj nasprotna stran izve od drugih, najbolje od naših referenc.

Ne smemo pozabiti, da nam nasprotna stran s svojim komentiranjem ponuja ogromno pomembnih dodatnih informacij, do katerih bi sicer zelo težko prišli. Ugovori dodatno opisujejo njene želje in kažejo na to, kam bi bilo treba pogajanja usmeriti, da bi zadovoljili interese vseh vpletenih.

6.4. Kako reagirati na določene tipe pogajalcev ?

S prej omenjenimi lastnostmi mora pogajalec ali pogajalka znati izbrati načine, komunikacije z nasprotno stranjo. Ti se med seboj razlikujejo (Mandič, 1998, str. 132):

- Če je nasprotna stran nagnjena k dramatiziranju, njenih scen ne smemo jemati preresno. Potrebujemo predvsem zvrhano mero potrpežljivosti; s poslušanjem jo lahko pomirimo in vzbudimo zaupanje v skupen trud k iskanju optimalne rešitve v smeri zadovoljitve obojestranskih interesov;
- Če zaznavamo otožnost, lahko to za nas pomeni tudi določeno prednost, zlasti pri opredeljevanju prevzemov tveganj pri poslovnih odločitvah; v tem primeru praviloma nasprotna stran vsako krivdo neizpolnjevanja obveznosti prevzame nase. Vendar nam to ne bo v dolgoročno korist - njeno vedenje moramo jemati resno s tem, da ustvarimo poslovni odnos, s katerim spodbujamo energijo za sodelovanje pri iskanju rešitev;
- Zlasti na trgu ključnih kupcev se pri pogajanjih velikokrat srečujemo z ljudmi, ki so polni starokopitnih načel in se strogo držijo pisanih pravil; so zelo nefleksibilni in ponavadi nedovzetni za spremembe. To nam še otežuje delo pri prepričevanju za sprejem predlogov - starokopitnost moramo pri pogajanjih upoštevati in si vzeti veliko časa za argumentacijo predlogov. Vseeno si moramo postaviti meje, preko katere ne bomo šli;

- V primerih, ko nasprotna stran na pogajanja ni dobro pripravljena ali sama v to dvomi, se zelo izogiba konfliktnim situacijam ali pa nam celo zbeži s pogajanj, ko se taka situacija pojavi - poskrbeti moramo za vzpostavitev takih pogajalskih pogojev, ki bodo v očeh nasprotne strani kazali varen in umirjen položaj;
- Za brezvoljno spremljanje naše argumentacije smo lahko krivi tudi sami. Zato moramo v tem primeru predlagane rešitve predstaviti tako, da bodo pri nasprotni strani vzbudile čim manj naporov in nezaželenega sodelovanja z njihove strani;
- Po drugi strani je nasprotna stran lahko preveč prepričana v svojo strokovno izpopolnjenost in nedotakljivost. S tem sili k temu, da prevzame vodenje pogajanja. Igra igro moči in se na naša eventualna nestrinjanja odzove zelo agresivno ali celo arogantno. Zna dobro manipulirati, v teh primerih pa pridemo najhitreje do dogovora, če znamo nadzirati svoja čustva in argumentirati "po ovinkih". S tem se izogibamo napadu na strokovnost nasprotne strani;
- Velikokrat se srečamo tudi z razdvojenostjo pri nasprotni strani. Njena "končna" odločitev ponavadi ne bo samo ena. Tu moramo biti spet sposobni vzbuditi zadostno mero zaupanja in biti dovzetni za večkratno argumentacijo, s katero bomo nasprotno stran na koncu vendarle prepričali v relevantnost naših predlogov;
- Včasih imamo pri nasprotni strani v določenih primerih opravka z neodzivnostjo, na drugi pa z odzivnostjo na pogajalsko problematiko. V nekem trenutku bo lahko popolnoma pristala na naše predloge, vendar do njihove realizacije ne bo prišlo, saj se bo bala posledic sprejete odločitve, čeprav ve, da bo prinesla spremembe. Da bodo te pozitivne, pa jo moramo prepričati sami s tem, da na njih gledamo čim bolj vsakdanje in neobremenjujoče. S tem poudarjamo predvsem lastno prepričanost v uspeh;
- Zaradi različnih razlogov lahko nasprotna stran ne pokaže nobenega spoštovanja do nas kot pogajalcev in tudi ni preveč zainteresirana za kakršnokoli pogajanje. To se dogaja tudi, če je v poziciji moči. V teh primerih moramo paziti na neustrezne pogajalske taktike nasprotne strani in jo na to takoj opozoriti. Naša meja do sodelovanja na tak način mora biti zelo očitna;
- Naletimo lahko tudi na nenavaden komunikacijski slog nasprotne strani, ki ga moramo upoštevati in predvsem poudarjati svojo strokovnost in dovzetnost tudi za stvari, ki jih redkeje srečujemo;
- Velikokrat nas pri pogajanjih zavede prvi vtis, na osnovi katerega lahko predvsem zaradi pomanjkanja izkušenj ali prefinjenega nastopa nasprotne strani popustimo bolj, kot bi bilo za nas smotno. Pretirana pozornost nam mora dati misliti, da se lahko za njo skriva precej temnejša stran, zato moramo biti venomer na preži;
- Težave nastopijo tudi takrat, ko nasprotna stran v sodelovanju z nami vidi zaroto in ne verjame v obstoj poslovnega zaupanja in skupnega reševanja konfliktov. Ohraniti moramo strogo posloven odnos brez vpletanja kakršnihkoli negativnih čustev. Nastopati moramo z veliko mero samozavesti in spoštovanja;
- Srečujemo tudi nasprotno stran, ki nas nikoli ne pusti do besede, nas venomer napada in vztraja pri sprejemanju edino svojih, za nas večinoma popolnoma nesprejemljivih

predlogov. Tu nasprotna stran pričakuje naš protinapad. Če ga ne dobi, jo presenetimo. Predvsem pa pokažemo interes za reševanje problema, kar je tudi razlog za veliko verjetnost kasnejšega popuščanja in upoštevanja tudi našega mnenja;

- V nekaterih primerih srečujemo pogajalce, ki se ne morejo normalno odločati o vsakodnevih stvareh brez pretiranih posvetovanj. Takim se moramo znati približati, vendar moramo vedeti, kje je meja poslovnosti in kje zasebnosti;
- Najbolj iskani so za nas idealni pogajalci in pogajalke, ki so natančno seznanjeni s pogajalsko problematiko in so tolerantni do vseh možnih rešitev. Z njimi je mogoče uspešno sodelovati brez posebnega dodatnega truda, ki se ne nanaša na pogajanja. So zelo racionalni in se ne bodo spuščali v tvegane poslovne odnose, zato jih moramo negovati in varovati z vsemi svojimi sposobnostmi.

Svoje pogajalske sposobnosti moramo uporabljati na način, da se nasprotni pogajalski strani v nobenem primeru ne bomo zamerili. Paziti moramo tudi na to, da se z določenimi reakcijami ne bomo ponižali ali preveč povzdigovali, zaradi česar ne bomo mogli izpolniti obljubljenih zahtev. Sposobni moramo biti "hiteti počasi". Uspešna pogajalec in pogajalka bosta tudi sposobna predvideti ključne spremembe v družbi, kot so tehnološke in tržne spremembe, vpliv, odnosi, vrednote, pogledi in pristopi ključnih poslovnih partnerjev. Vedeti morata vse, kar ve nasprotna pogajalska stran in še veliko več. To jima omogoča, da se v kriznih trenutkih pogajanj ne ustrašita in odzoveta z umikom in da ne zavračata novih idej brez ustrezne obravnave in analize. Najslabše je namreč sprejeti odločitev, da bo trenuten način poslovanja lahko kljuboval prihodnosti z enakimi rezultati.

7. IZBIRA POGAJALCEV

Na pogajanjih smo velikokrat priča neuspehom. Ti nastajajo predvsem zaradi težnj po (pre)hitrem zaključku in v povezavi s tem dajanjem prednosti kratkoročnim rezultatom pred dolgoročnimi. Doseganje le-teh zahteva več aktivnosti, sposobnejše pogajalce ali pogajalke in v primeru neuspeha tudi večje stroške. Zaradi tega smo nagnjeni k večji nestrpnosti na eni strani in k prehitrem popuščanju nasprotni pogajalski strani na drugi. Velikokrat se v določenih situacijah precenimo in zato v ključnih trenutkih neustrezno reagiramo.

Na trgu ključnih kupcev na pogajanjih praviloma sodeluje več ljudi. Kompleksnost problematike zahteva, da so prisotni strokovnjaki večih področij. Zaradi tega moramo toliko bolj paziti na ustrezno formiranje pogajalske skupine. Za določitev njene optimalne velikosti moramo vedeti naslednje (Brooks, 1984, str.169):

- njena velikost variira glede na direktne stroške, stroške nastanitev, prevozov in od časa odsotnosti iz delovnega mesta;
- velja mnenje, da ima v primeru petih članov pogajalske skupine vsak izmed njih natančno določene naloge, kar naj v primeru večjega števila članov ne bi veljalo;
- neparno število članov naj bi vodilo v enostavnejše sprejemanje odločitev;

- tri članske skupine lahko predstavljajo koalicijsko dominacijo dveh članov;
- štiri članske skupine predstavljajo večjo možnost nastanka nesporazumov;
- vodja skupine lažje nadzira manjše število članov.

Vsakemu posamezniku pomeni članstvo v pogajalski skupini, sploh na trgu ključnih kupcev, velik poslovni izziv. Uspešno sodelovanje zadovoljuje želje po strokovnem dokazovanju in lahko odpre marsikatera vrata pri nadaljevanju kariere. Dobri pogajalci so danes tudi svetovno priznani managerji. Te si konkurenca velikokrat tudi "izposoja". Pri izbiri moramo paziti tudi na to, da izberemo člana, ki mu sodelovanje pomeni izključno slediti ciljem podjetja, ki ga pri pogajanjih zastopa. Za dobro izbiro članov pogajalske skupine si lahko pomagamo na več načinov (Odiorne, 1984, str. 167):

- člane lahko vedno določi direktor ali druga vodilna oseba;
- izbrani so lahko zaradi članstva v upravnem odboru;
- izbrani so zaradi lastnega interesa;
- predlagajo jih lahko že izbrani člani na podlagi dotedanjih referenc in izkušenj posameznikov, ki dokazujejo strokovnost in upravičenost za sodelovanje pri reševanju določenega pogajalskega problema;
- izbrani so zaradi svojega položaja v podjetju.

Vsakega potencialnega člana pogajalske skupine moramo jemati resno in se tudi osebno prepričati o njegovih interesih za sodelovanje. Natančno mu moramo predstaviti njegov del nalog pri pogajanjih in ga seznaniti z vsemi drugimi obveznostmi in pravicami. Na koncu moramo poskrbeti za uigranost celotnega tima. Pri tem nam pomagajo večkratni sestanki, na katerih večina uporablja tudi simulacije pogajanj. Najboljša pogajalska skupina je sestavljena iz različnih članov, od katerih ima vsak svojo posebnost. Zaradi tega deluje skupina homogeno kot učinkovita celota za reševanje pogajalske problematike. Člane lahko razvrstimo po sledečem ključu (Mandič, 1998, str. 193):

- dober sodelavec: na prvo mesto postavlja cilje in vizijo podjetja. Skupini je predan in vreden njenega zaupanja. Ne želi se izpostavljati. Spoštuje pravila in verjame v uresničevanje ciljev, ki temeljijo na sinergiji znotraj skupine. Je družaben in duhovit in s tem skrbi za dobro vzdušje skupine;
- izzivalec: je direkten in iskren in to pričakuje tudi od sodelavcev. Odlikuje ga samozavest in pripravljenost na soočanje s konflikti;
- raziskovalec: usmerjen je k pridobivanju ključnih informacij in stremi k visoki strokovni izpopolnjenosti skupine. Večkrat se izkaže tudi s svetovanjem v kritičnih trenutkih. Praviloma je dobro seznanjen z vsem, kar se nanaša na pogajalsko problematiko in zaradi tega dobro posreduje dejstva;
- dobra vila: je zelo dober komunikator. Dela z empatijo in je vezni člen v skupini. To se izkaže predvsem v stresnih trenutkih. Verjame, da ima vsak član svoje sposobnosti in zaradi tega nalogo, s katero lahko vpliva na končno rešitev problema. Verjame v načelo "lepa beseda lepo mesto najde";

- upornik brez razloga: zanima ga vodstven položaj in zaradi tega ves čas tekmuje. To v drugih članih skupine vzbuja vtis zahrbtnosti. Podpihuje strasti in manipulira z napačnimi informacijami. S tem poudarja svoj interes k anarhiji, kjer obstoječega vodje ne bi potrebovali;
- žrtveno jagnje: je oseba, ki omogoča sproščanje prepovedanih čustev in lajša nezadovoljstvo članov do te mere, da se ti na njen račun izživljajo z raznimi komentarji. Njena vloga je tudi ohranjanje skupine na način, kot to včasih počnejo otroci pri ohranjanju zakonske zveze staršev, ki bi se brez njih gotovo razšli.

Izbira pogajalcev predstavlja v bistvu že začetek pogajanj. Biti moramo zelo racionalni in paziti predvsem na to, da bomo izbrali najbolj optimalne člane za pogajanje in ne najbolj primernih za druženje.

8. RAZISKAVA O PRIČAKOVANIH LASTNOSTIH POGAJALCEV

8.1. Cilji

Kot pove že sam naslov, sem želel s kratko raziskavo priti do čim več informacij o želenih lastnostih pogajalcev, ki jih pričakuje nasprotna pogajalska stran. V kolikor pri pogajanjih izhajamo iz vloge ponudnika, se moramo sprijazniti s pripravljenostjo prilagajanja našim potencialnim naročnikom. Ti imajo o želenem partnerju izoblikovana določena pričakovanja, ki jih moramo biti sposobni izpolniti. Ta pričakovanja pa so v bistvu največkrat naše prirojene in pridobljene lastnosti, ki nam pomagajo k vzpostavitvi želenega odnosa z nasprotno stranjo. To nam hkrati zagotavlja dolgoročno uspešnost. Z dobljenimi rezultati sem želel dobiti pripomoček tako za pripravo na začetek pogajanj, kot tudi za rdečo nit do samega uspešnega zaključka vzpostavitve partnerskega odnosa.

8.2. Metodologija

Slovenci smo po naravi večinoma zelo zaprti ljudje. To je opaziti tudi v poslovnem okolju. Še posebej pa takrat, ko je treba v podjetja prodirati zaradi različnih interesov. Kljub temu, da je večina podjetij tržno usmerjena, še vedno nerada sprejema spremembe in se raje drži ustaljene (preverjene) poslovne poti.

Kako bodo potekala pogajanja, je velikokrat jasno že pred samim začetkom. Z anketo (v prilogi) sem želel ugotoviti tiste karakteristike pogajalcev, ki jim nasprotna stran pripisuje največjo težo za dolgoročno uspešnost in ki lahko pogajalcu bistveno pomagajo pri samem nadaljevanju in kasnejši uspešni realizaciji pogajanj. Anketa je bila z osebnim obiskom pri sodelujočih izvedena v obdobju od 01.05.2001 do 31.08.2001.

Anketa je sestavljena iz dveh delov. Prvi vsebuje vprašanja, ki dajejo okvirno sliko o anketirancu (anketiranki) s področja izobrazbe, delovnih izkušenj in izkušenj na področju pogajanj. Drugi del skuša s preostalimi vprašanji dobiti odgovor na to, kakšen je v očeh nasprotne strani optimalni pogajalec, kateremu bi kazalo posvetiti dovolj časa za uspešno

dolgoročno sodelovanje. V analizi sem pri vsaki spremenljivki na kratko opisal tudi vedenje posamezne skupine udeležencev, iz katerega se da razbrati pričakovanja nasprotne strani. Izkazalo se je namreč, da se pričakovane lastnosti lahko bistveno razlikujejo glede na lastnosti udeležencev nasprotne pogajalske strani. Razlike so se pojavljale med moškimi in ženskami, med starejšimi, mlajšimi, bolj in manj izobraženimi,... Za vsako izmed teh skupin so bila značilna določena odstopanja. Vendar je bila pri vsakem anketnem vprašanju dovolj dobro zastopana večina, na podlagi katere sem povzel ključna dognanja. Rad bi pa poudaril, da to ne pomeni vztrajanja na prepričanju, da se moramo pri pogajanjih podrediti ali prilagoditi predvsem večini. Prilagoditi se moramo tistemu, ki je za našo uspešnost ključen. Med temi so bili tudi v moji anketi ljudje, ki so lahko popolnoma skregani s trenutnim tržno usmerjenim razmišljanjem, vendar v svojih podjetjih opravljajo vidne funkcije. Neuspešno vzpostavljanje poslovnega odnosa s temi udeleženci zaradi nepripravljenosti prilagajanja ne bi bilo produktivno za učinkovita pogajanja. Včasih je zato potrebno upoštevati izključno želje in zahteve posamezne osebe. Če bomo zadovoljili njena pričakovanja, bomo ne glede na mnenje večine, uspešni.

8.3. Vzorec

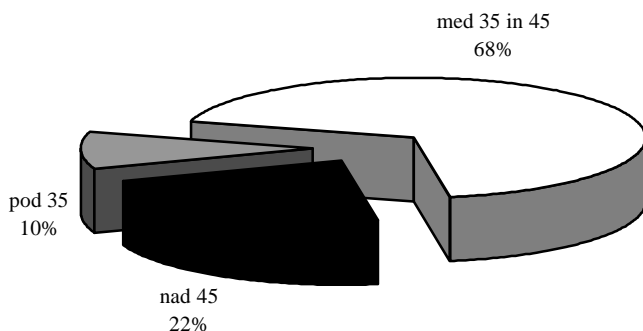
V vzorcu je zajetih 50 pogajalcev, 25 moških in 25 žensk. Udeleženci so bili izbrani že kot obstoječi poslovni partnerji na osnovi baze podatkov, ki sem jo oblikoval in ažuriral sam. Med številnimi poslovnimi subjekti sem jih izbral 40 glede na njihov obseg poslovanja, uspešnost, število zaposlenih in njihovo glavno dejavnost. Namenoma sem se odločil za enakomerno strukturo po spolu. Domneve o različnih gledanjih na pogajalske lastnosti s strani žensk in moških so se izkazale za upravičene. Poudarjam pa, da so vsi ocenjevali pogajalske lastnosti moškega pogajalca, izhajali pa so iz položaja kupca. Poleg tega vsi pogajalci niso bili iz različnih podjetij. Pri pogajanjih v večjih podjetjih je bilo prisotnih več pogajalcev.

Podjetja, kjer je bila izvedena anketa, so imela najmanj 30 zaposlenih.

Starostna struktura vzorca

Starostno strukturo vzorca prikazuje slika na naslednji strani. Namen je bil ugotoviti, kaj imajo starost in z njo povezane predvsem poslovne izkušnje udeležencev opraviti z njihovim vrednotenjem pogajalskih karakteristik.

Slika 1: Starostna struktura vzorca

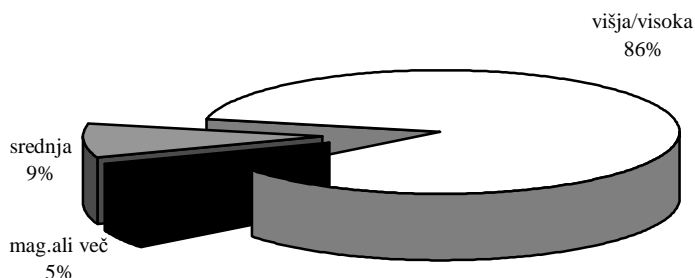


Glede na starost udeležencev jih je bilo 14% mlajših od 35 let, 64% jih je bilo starih med 35 in 45 let, 22 % pa jih je bilo starejših od 45 let.

Izobrazbena struktura

Pri pogajanjih so sodelovali večinoma dobro pripravljene in s pogajalskimi postopki seznanjeni udeleženci.

Slika 2: Izobrazbena struktura vzorca



Samo 9% udeležencev je imelo srednješolsko izobrazbo. Med njimi so izključno moški, praviloma starejši od 45 let in zaposleni v lokalnih podjetjih z manjšim številom zaposlenih. Vodstvene položaje zasedajo predvsem zaradi dolgoletnih izkušenj in s tem povezanimi poslovnimi vezmi ter dobrim poznavanjem poslovnega okolja, v katerem deluje njihovo podjetje. Praviloma so se ti udeleženci izkazali za zelo samosvoje pogajalce. Zelo težko nadzirajo čustva in v pogajalski proces na prvo mesto postavljajo stališča kot svoja izhodišča.

86% udeležencev in višjo ali visoko izobrazbo različnih področij. Prevladujeta ekonomska in pa tehnična smer s področja poslovne panoge podjetja udeleženca. V tej skupini je več moških kot žensk. Zaposleni so na vodilnih mestih srednjevelikih podjetij.

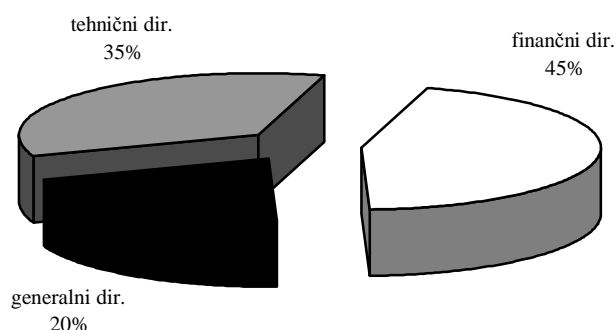
Ta skupina se je izkazala pri pogajanjih za najbolj odprto in dovzetno za sprejemanje različnih mnenj.

5% udeležencev ima magistraturo ali več. V tej skupini prevladujejo mlajše ženske. Formalno so bolj izobražene kot nekateri generalni direktorji in opravljajo poglavitno vlogo pri pogajanjih. So temelj svetovalnega dela najvišjemu vodstvu najbolj vplivnih podjetji. Moški s tako izobrazbo praviloma zasedajo najvplivnejšo funkcijo v podjetju. Pri pogajanjih pa je včasih prišlo tudi do strokovnih konfliktov. Tudi v tej skupini so se pogajalci in pogajalke velikokrat obesili na svoja stališča. Predvsem je bilo to opaziti v primerih, ko se je v pogajanje vmešal nekdo, ki je bil prej pasiven in je pogajanja spremljal preko svetovalcev, potem pa je želel sam najti pravo rešitev.

Delovno mesto udeležencev

Delovno mesto udeležencev kaže na to, koliko so v svoji dosednji karieri imeli opravka s pogajanjem. S tem lahko tudi bolj verjamemo njihovim podatkom v anketi. Večina udeležencev, sploh tista v srednjih in velikih uspešnih podjetjih, se je s pogajanjem spopadala skozi celotno kariero. Pri udeležencih iz manjših podjetij to ni bilo pravilo, saj se tam s pogajanjem srečuje le višji ali top management.

Slika 3: Struktura po delovnih mestih

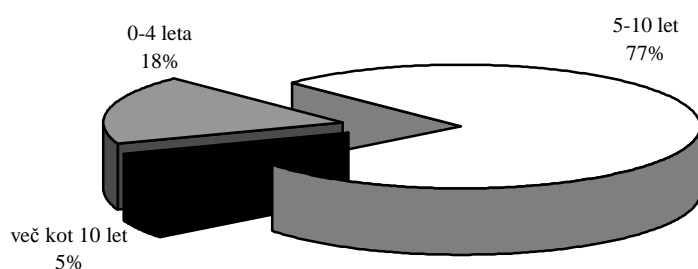


Finančni direktorji podjetij so največkrat vpleteni v pogajanja. Sploh je to značilno za zelo velika podjetja. Že na začetku skušajo hitro oceniti položaj, če jim je sploh v interesu spustiti se v pogajanja. Imajo zelo velik vpliv na podjetja in tesno sodelujejo z generalnimi direktorji, ki so v velikih podjetjih bolj pasivni in se pogajanjem priključijo v zaključni fazi, največkrat pred podpisom sporazuma. Drugače pa je v manjših podjetjih. Tu sodelujejo že od vsega začetka in praviloma sami sprejemajo odločitve. Tehnični direktorji (ali direktorji posameznih sektorjev) se v pogajanja vključujejo glede na samo tematiko pogajanj. Predstavljajo strokovno plat podjetij, ki praviloma izhaja iz praktične uporabnosti pogajalskih predlogov. Na predloge ne gledajo toliko s finančnega kot funkcionalnega vidika. Zato lahko v taboru nasprotne pogajalske strani prihaja do trenj, ki lahko pogajanja tudi ogrozijo.

Stož na delovnem mestu

To vprašanje se mi je zdelo pomembno zato, ker se z daljšanjem dela na "pogajalskem" delovnem mestu večajo tudi ustrezne izkušnje. Tisti, ki so imeli opravka z mnogimi različnimi pogajalci najboljše poznajo karakteristike, ki bi jih pogajalec moral imeti. Velik delež teh bi dal anketi večjo verodostojnost.

Slika 4: Obdobje na določenem delovnem mestu



18% udeležencev je na visokih delovnih mestih manj kot 5 let, 77% jih je na teh mestih manj kot 10 let in samo 5% jih je tam več kot desetletje. Ti prihajajo praviloma iz največjih podjetij.

Daljši staž je pomenil tudi bolj centralizirano politiko vodenja podjetja. To se je poznalo tudi pri načinu komunikacije. Za te udeležence je bila značilna vzvišenost in prepričanje v njihov prav. Pričakovali so visoko stopnjo pripravljenosti na prilagoditev njihovim zahtevam. Res je tudi, da so ti udeleženci večinoma starejši moški ter da so začeli z vodenjem podjetja še v globokem socializmu. Uspešno, čeprav na svoj način, so se prilagodili tržnemu gospodarstvu. Zanimivo pa je bilo njihovo vztrajanje na tem, da v poslovnem svetu iščejo predvsem ljudi, ki so "ljudje" tudi po karakterju, ne pa z znanjem nabitih strojev, ki iščejo najkrajšo pot do zaslužka in s tem do izkoriščanja.

Udeleženci s krajšim delovnim stažem na vodilnih položajih so njihovo pravo nasprotje. Z njimi je precej lažje komunicirati. Ne sedijo trdno na svojih prepričanjih in vsako svoje stališče tudi natančno argumentirajo. Spreminjajo tudi pogajalske taktike, saj niso pristaši statičnih aktivnosti. Hiter tempo se kaže včasih tudi v nepremišljenem sprejemanju odločitev.

Udeleženci največje skupine združujejo različne kombinacije prej omenjenih skupin. So že uveljavljeni na svojem položaju in zato ne hitijo k prehitremu odločanju. To se vidi tudi v temeljitejšem pristopu k reševanju pogajalske problematike.

Način pogajanja

Za to vprašanje sem priredil Fisherjevo tabelo, ki opisuje karakteristike mehkih in trdih pogajanj. Večina udeležencev je bila bolj naklonjena mehkim pogajanjem, oziroma jim je bil ta način bolj človeški. Izpostavil sem 6 trditev:

- pogajamo se kot prijatelji/sovražniki;
- cilj pogajanj je sporazum/zmaga;
- zaupamo drugim/ne zaupamo nikomur;
- spodbujamo z dajanjem ponudb/groženj;
- razkrivamo svoje kritične točke/zavajamo nasprotno stran;
- popuščamo pritiskom nasprotne strani/vršimo pritiske nanjo.

Prijateljski način pogajanj je bil vsem razumljiv. V očeh anketirancev in anketirank ne gre toliko za prijateljstvo, kot za spoštovanje nasprotne strani, ki ga izkazujejo predvsem z medsebojnim vedenjem. To pričakujejo tudi od nasprotne strani. Gre za prvi korak k zagotovitvi medsebojnega zaupanja. Zaupanje se udeležencem zdi sploh najpomembnejši dejavnik pri doseganju dolgoročnega sporazuma, ki predstavlja želeni končni cilj pogajanj.

K dajanju ponudb pa so udeleženci motivirani zato, ker s tem pridobijo tudi marsikatero povratno informacijo, ki lahko pokaže dejansko vrednost njihovega predloga.

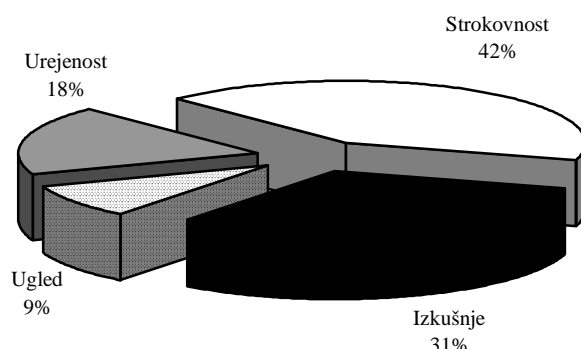
Največ je bilo odstopanj pri morebitnem razkrivanju kritičnih točk. Tu večina raje stvari nekoliko olepša ali sporoči na drugačen način, s katerim želi priti predvsem do informacij. Noče pa dati nobenega namiga o svojih namelih. Izrecno pa so vsi proti namernemu zavajanju. Tudi sami so prepričani, da pri pogajanjih od nasprotnih strani ne dobijo vedno relevantnih informacij. Do neposlovnega zavajanja nimajo strpnosti. Udeleženci se znajo zelo dobro lotiti tudi pritiskov nasprotne strani, ki so povezani predvsem z umazanimi pogajalskimi taktikami. Izkušenejši pogajalci se jim izognejo, drugi pa pogajanja včasih celo prekinejo in iščejo novega partnerja.

S pomočjo tega vprašanja sem dobil potrditev, da udeleženci kljub nagibanju k mehкому načinu pogajanj, le-tega ne sprejemajo v celoti in ga skušajo na nek način dopolniti in prirediti. S svojimi mnenji so se tako nagnili na področje načelnega pogajanja. To spet kaže na to, kakšen naj bi bil njihov pogajalski partner na nasprotni strani.

Kaj je najpomembnejše pri pogajalcu ali pogajalki ?

Na sliki na naslednji strani so prikazane štiri pomembne lastnosti pogajalcev ali pogajalk, ki so jim udeleženci pripisali določen pomen. Poudaril bi, da jim vse štiri lastnosti pomenijo tisto, na kar tudi sami najbolj pazijo, ko se pogajajo in ocenjujejo pogajalce in pogajalke nasprotne strani. Vse lastnosti so med seboj zelo povezane in se dopolnjujejo. Vseeno sem skušal dobiti informacijo, katere so v njihovih očeh najpomembnejše med najpomembnejšimi.

Slika 5: Lastnosti pogajalcev



Za 42% udeležencev je najpomembnejša lastnost, ki jo sami pričakujejo od pogajalcev in pogajalk, strokovnost. Tu ni prišlo do nikakršnih odstopanj glede na starost, spol ali kakšno drugo prej omenjeno spremenljivko, razen v tem, da so se vse ženske opredelile za to lastnost kot najpomembnejšo. Pri moških je nekaj starejših, po izkušnjah bogatejših udeležencev in večinoma iz manjših podjetij na prvo mesto dalo izkušnost, vendar je bil ta odstotek zanemarljiv.

Udeleženci so strokovnost gledali predvsem skozi formalno izobrazbo pogajalca in pogajalke, splošno razgledanost in pa tudi spremljajoč material, ki je na voljo v pogajalskem procesu. Ta je sicer velikokrat odvisen od področja in narave pogajanj.

Do informacije o formalni izobrazbi se seveda ne da priti na samem začetku pogajanj, razen če je le-ta navedena na posetnici. Vendar je informacijo na ta način dobiti zelo težko zlasti pri pogajalcih in pogajalkah iz tujine, ki te informacije na posetnici nimajo, saj ji sami ne pripisujejo velikega pomena.

Tudi v slovenskem poslovnem okolju močno pridobiva na veljavi splošna razgledanost pogajalcev in pogajalk. Nasprotni strani vedno vzbudi dodatno mero zaupanja. Splošna razgledanost tudi pove, da se pri reševanju problematike ne bomo osredotočali le na kratkoročno in srednjeročno zadovoljstvo nasprotne strani. V analitični proces bomo sposobni vključiti vse notranje in zunanje dejavnike, ki bi lahko na samo naravo rešitve vplivali do te mere, da bi v dolgoročnem smislu kazala popolnoma drugačne rezultate.

31% udeležencem izkušnje pomenijo ključ do uspešnih pogajanj in na tej osnovi tudi izbirajo pogajalske partnerje. Tako meni več moških kot žensk. Praviloma so tudi starejši in na odločilnih položajih dalj časa. Izkušenega pogajalca ali pogajalko prepoznajo po samem pristopu k pogajanju, načinu komunikacije in tudi starosti. Izkušnje jim največ pomenijo zato, ker zna tak pogajalec ali pogajalka pravilno voditi pogajanja, jih usmerjati na področja, ki so v določenem trenutku pomembnejša in ne silijo k ustaljenim postopkom po točkah, kot so definirane na papirju. Zavedajo se, da je pogajanje dinamičen proces, ki se razlikuje od stranke do stranke in znajo to dinamiko obrniti tudi

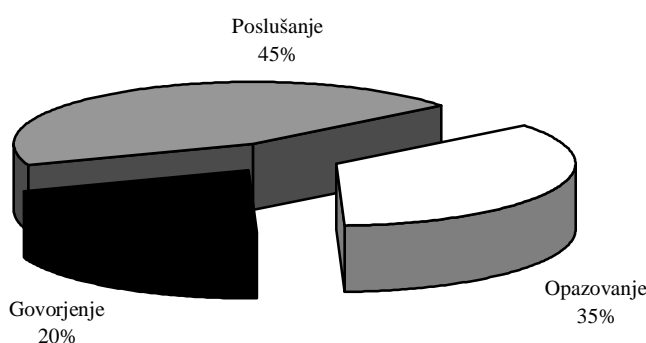
sebi v prid tako, da se naučijo izpostavljati izključno stvari, ki so v interesu učinkovitega reševanja problema. Izogibati se znajo nepotrebnim besedičenjem in formalnostim, kar mnoge udeležence najbolj nervira. Vsi zelo cenijo čas, ki ga morajo žrtvovati za pogajanja in zato želijo, da ga čim bolj kvalitetno preživijo. Izkušnje na obeh straneh naj bi bile edino, ki bi to lahko omogočale.

Po medsebojnih pogovorih in komentarjih bi si upal trditi, da urejenosti največjo pomembnost pripisuje veliko več udeležencev, kot le 18%. Urejenost pomeni več ženskam med 35 in 45 letom ter moškim nad 45 letom. Ostalim so pomembnejše druge lastnosti. Prvi vtis največkrat (če gre za osebni razgovor) res naredimo z urejenostjo, kamor so udeleženci vključili obleko, osebno urejenost in bonton. Vse to je vključeno v pomemben del neverbalne komunikacije. Udeleženci pa so tudi mnenja, da bo ta lastnost vse bolj definirana s strani samih podjetij preko različnih treningov. To je hkrati tudi lastnost, preko katere lahko podjetje najbolj in najhitreje vpliva na svoje zaposlene in jih tako oblikuje svoji poslovni politiki primerno.

Za ugled kot najpomembnejšo lastnost pogajalcev se je opredelilo 9% udeležencev. Takega mnenja so bili predvsem starejši moški. Ugled so definirali skozi ime podjetja, v imenu katerega se je pogajalec pogajal, kapitalsko povezanost z znanimi multinacionalkami in preteklo uspešnost poslovanja podjetja. Te spremenljivke jim kažejo na ugled pogajalskega partnerja, ki v njih zbuja zadostno mero zaupanja za dolgoročno sodelovanje in predvsem sposobnost reševanja kompleksne pogajalske problematike.

Aktivnosti med pogajanjem

Slika 6: Aktivnosti med pogajanjem



Vsi udeleženci so med pogajalskim procesom zelo aktivni in največkrat pogajanjem želijo tudi sami prisostvovati. Na tak način si najlaže ustvarijo predstavo o poslovni politiki, ki bi bila najbolj v interesu njihovega podjetja.

Poslušanje je kot najpomembnejšo aktivnost pri pogajanjih določilo 45% udeležencev. S poslušanjem želijo natančno spoznati pogajalskega partnerja in njegove pogajalske taktike. Hkrati se s tem tudi zavarujejo. Na ta način dodobra spoznajo tudi vse predloge

nasprotni strani in njihove argumentacije. Poslušanje večkrat uporabijo kot pogajalsko taktiko. Predvsem pride v poštev v primeru njihovega podrejenega položaja, ko skušajo pri pogajanjih pridobiti nekaj časa z zahtevanimi večkratnimi argumentacijami predlogov nasprotni strani. Po drugi strani pa jim pazljivo poslušanje omogoča priti tudi do informacij, ki jih pogajalec sicer ne bi razkril. To so omenili predvsem izkušenejši pogajalci. Včasih so z molkom ali namigom, da ne želijo še predstaviti svojih predlogov, nasprotni strani vzbudili občutek nezainteresiranosti, zaradi česar so potem (manj izkušeni) razkrili marsikatero karto, ki so jo še imeli v rokavu in s tem močno omajali svoj pogajalski položaj. Pravijo, da ti pogajalci ne znajo sprejeti pogajanj kot dvosmernega procesa, v katerem se večinoma pogovarja o vsem mogočem, da se partnerja spozna, odločitev o sodelovanju pa se lahko kasneje sprejme zelo hitro.

Poslušanja se poslužuje več žensk kot moških. Ti so bolj nagnjeni k hitremu reagiranju in so praviloma manj potrpežljivi. Tudi sami priznavajo, da jim mogoče zaradi tega uide kakšna konkurenčnejša ponudba.

Opazovanje je imelo s 35% visok položaj pomembnosti tudi zaradi tega, ker je zelo sorodno s poslušanjem. Pri opazovanju je pomembna predvsem neverbalna komunikacija udeležencev. Vanj spet bolj verjamejo ženske, kot moški. Opazovale so predvsem gibe, obrazno mimiko ob ugovorih in očesni kontakt. V tak način komunikacije veliko bolj verjamejo kot v besede. Prepričane so, da so te manj iskrene in predvsem ukrojene trenutni situaciji. Opazovanje jim pomaga oblikovati tudi lastne argumente na izpostavljene predloge. Definira posamezne dele komunikacije, ki jih pri lastnem argumentiranju predlogov želijo posebej poudariti in s tem nasprotno stran speljati na želeno pot. Poleg tega pristaši opazovanja ne marajo sklepati poslov drugače kot preko osebnih stikov. Po eni strani so zelo nezaupljivi do vsega, kar ni večkrat preverjeno.

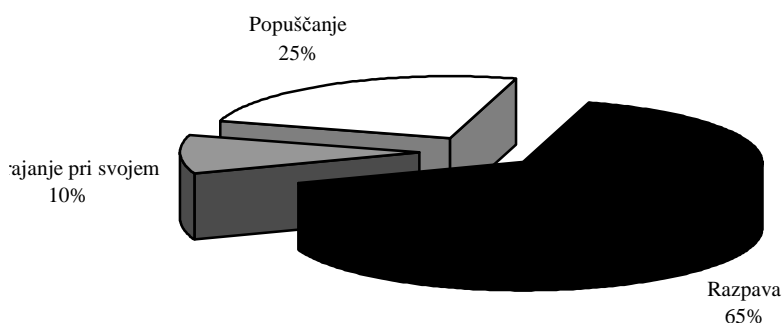
Pri pogajanjih je najpomembnejše govorjenje oziroma argumentacija za 20% udeležencev. S tem se strinja največ starejših moških in žensk nad 45 letom. Ti ljudje so zelo zaverovani vase in predvsem v svoje poslovne izkušnje. Z njimi je težko priti do ustrezne rešitve. Težijo k dogovorom na osnovi svojih stališč in jih interesi drugih ne zanimajo preveč. Najbolj se zato ujamejo s takimi pogajalci nasprotni strani, ki so jih pripravljene poslušati in jim slediti pri določanju predlogov za sklenitev sporazuma. Poudarjajo svojo pomembnost in se pogajajo z vidika moči. Težava pa se pojavi zlasti v primeru, če se na nasprotni strani pojavi nekdo, ki jim je s strokovnega in izkustvenega vidika kos. V teh primerih pogajanja največkrat zaidejo v slepo ulico.

Reševanje ugovorov

O tem vprašanju bi se dalo nekaj sklepati že na podlagi dobljenih odgovorov na prejšnja vprašanja. Ker pa je ta del pogajanj prav tako zelo pomemben in tudi daje pomembne

informacije o želenem profilu pogajalca in pogajalke nasprotne strani, reševanje ugovorov predstavljam v sklopu ločenega anketnega vprašanja.

Slika 7: Načini reševanja ugovorov



Tistih udeležencev, ki jim je za uspeh pri pogajanjih najpomembnejše, da nasprotna stran sprejme izključno njihove predloge, je 10%. Prepričani so, da pogajalsko problematiko poznajo do potankosti. Bili naj bi edini, ki znajo ustrezno oblikovati predloge rešitev, ki lahko pripeljejo do zadovoljive dolgoročne rešitve. Pogajalski partner jih mora pri tem razumeti in se jim podrediti. V nasprotnem primeru ne bo uspeha. V bistvu morajo premisliti, če jim je sploh potrebno predlagan predlog sprejeti, saj ni nujno da ustreza njihovim interesom. K sreči je trmoglavih udeležencev v pogajanjih vsemanj. Vztrajanje na svojih predlogih predstavlja večinoma del pogajalske strategije, s katero lahko pridobimo nekaj časa.

Popustljivih udeležencev je 25%. Popuščajo zato, ker določen odklon od zastavljenega še zmeraj pomeni uresničevanje njihovih interesov. Večina jih že vnaprej definira, kakšni so lahko ti odkloni, saj oblikujejo svojo "BATNO". Za njih je značilno tudi to, da se ne spuščajo v globlja poglobljanja o nadaljnjih možnostih rešitve. Pogajanja želijo čim prej zaključiti in nadaljevati z realizacijo dogovorjenega. So zaupljivi do pogajalcev nasprotne strani in verjamejo v delo za obojestransko zadovoljstvo.

Največ udeležencev, 65%, pogajanja spremlja tudi z bolj ali manj obsežnim razpravljanjem o predlogih. Prepričani so, da nobena stran pri pogajanjih sama zase ne more priti do tako dobrih predlogov rešitve, ki bi lahko bili optimalni za dolgoročno sodelovanje. Neprestan dialog in timsko delo vseh udeležencev je najpomembnejše za prepoznavanje obojestranskih interesov, katerih uresničevanje je pot do uspeha. Z diskusijo te interese tudi najlažje indentificirajo. Največji del udeležencev s takim načinom razmišljanja je prisoten v vseh najuspešnejših slovenskih podjetjih, ki so bila zajeta v tej anketi. Med njimi ne izstopa nobeno po obsegu poslovanja ali številu zaposlenih. Vsa se ukvarjajo z dejavnostmi, ki so zelo podvržene tržnim nihanjem. To je na tako majhnem slovenskem trgu še bolj kritično. Dejavnost teh podjetij je večinoma osredotočena na tuje trge, kar je lahko tudi razlog za tako naravo njihovega razmišljanja. V lovu za uspešnim

nastopom na mnogo bolj zahtevnih trgih so se namreč morala hitro prilagoditi tam uveljavljenim tržnim razmeram.

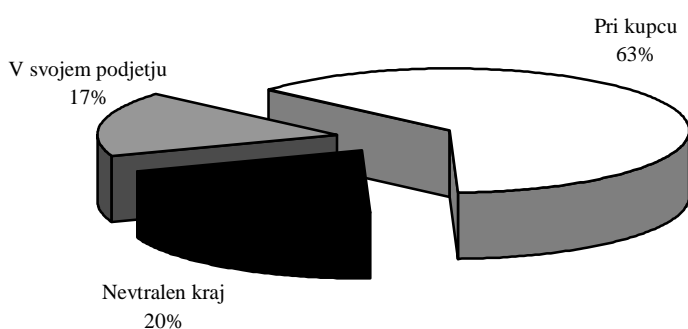
Vsi udeleženci v tej skupini pa so tudi prepričani, da se bo narava pogajanj še spreminjala, globalizacija pa bo to pospešila. Prej omenjeni skupini veliko bolj prisegata na tradicionalne oblike pogajanj in na njih tudi bolj vztrajata. Na tej osnovi gradita želen odnos do nasprotnih strani, ki naj bi kazal na veliko mero lojalnosti in na vztrajanje na svojih načelih. To naj bi pripeljalo do najvišje mere zaupanja med pogajalskimi partnerji.

Kraj pogajanj

Kraj pogajanj je pomemben dejavnik pri pogajanjih predvsem zato, ker je odvisen tudi od narave odnosa, v katerem smo z nasprotno stranjo. Pomembno je ali se pogajamo kot kupec, prodajalec, dobavitelj. S tega vidika nas pogajanje v podjetju kupca lahko postavi v popolnoma drugačen položaj, kot če se pogajamo v podjetju prodajalca. V obeh primerih pa gre za pogajanje v podjetju pogajalca nasprotne strani. Še enkrat pa poudarjam, da v tej anketi pridobivam informacije z vidika ponudnika, se pravi prodajalca. Na tej osnovi so navedeni tudi spodnji komentarji o pridobljenih informacijah.

Kraj pogajanj nam lahko postreže tudi s številnimi dodatnimi informacijami, ki jih lahko kasneje koristno vključimo v pogajalski proces. Njegova izbira mora biti načrtovana in prilagojena samemu problemu oziroma predmetu pogajanj. Upoštevati pa je tudi treba, da se glede na samo zahtevnost pogajanj lahko kraj le-teh spreminja in ni vedno isti. Eno pogajanje lahko vključuje vse v spodnji sliki omenjene možnosti.

Slika 8: Kraj pogajanj



Kljub temu, da se 17% pogajanj izvede v podjetjih ponudnikov (prodajalcev), sem pričakoval še nižji odstotek. Res pa je, da te odstotke predstavljajo tudi pogajanja z močnimi, skoraj monopolnimi ponudniki in pa s tistimi podjetji, katerih narava dejavnosti že sama po sebi narekuje tak način pogajanj (npr. kupec želi videti ali celo spremljati proizvodni proces, katerega proizvode bo kupil in se zato skuša prepričati o obljubah z nasprotne strani).

Nevtralen kraj za pogajanja uporablja 20% udeležencev. Zanimivo je bilo, da je večina od njih to komentirala na način, da nevtralen kraj pride v poštev predvsem pri pogajanjih večjega pomena in tajnosti. V teh primerih praviloma nobena stran nima močnejše ali šibkejše pozicije v odnosu do partnerja. Nevtralen kraj je značilen tudi za pogajanja v zaključni fazi, ko je predlog že sprejet in se odloča le še o formalnostih sporazuma.

Največ udeležencev, 63%, je kot kraj pogajanj določilo svoja podjetja (v odnosu do nasprotne pogajalske strani, ki sem ga definiriral zgoraj). Razlog je bil v tem, da tako vidijo največ prednosti zase. S tem naj bi še bolj vplivali na želeno fleksibilnost nasprotne strani. Šlo naj bi za psihološki učinek domačega terena. Tu se mora tujec, če želi biti sprejet v skupino, vesti tako, da razkrije (vse) karte, ki kažejo na maksimalno ugodnost za gostitelja. Po drugi strani tudi ni moč pričakovati, da si bo za pogajanja najprej vzela čas tista stran, ki ji to ni prioriteta.

Dejavnosti, ki jih izvajajo pogajalci v okviru tega vprašanja, so neke vrste osvajanje nasprotne strani in so usmerjene v podajanje vseh možnih argumentov, ki bi lahko prepričali nasprotno stran v nadaljnje sodelovanje. Gre v bistvu za pogajanje pred pogajanjem.

8.4. Povzetek ugotovitev raziskave in predlogi za izboljšanje pogajalskih spretnosti

Zbrane informacije so me pripeljale do naslednjih ugotovitev. V poslovnem svetu obstajajo tri glavne skupine udeležencev pogajanj. V prvo spadajo ljudje z izredno bogatimi izkušnjami in mnogimi poslovnimi vezmi. Ti uspešnost podjetja zagotavljajo z avtoritarnim načinom vodenja. Vse najpomembnejše odločitve sprejemajo sami, čeprav za to izkoriščajo pomoč najožjih sodelavcev. Pri komunikaciji dajo velik poudarek "tradicionalnim lastnostim" (izgled, izkušnje, prvi vtis) in nastopajo kot učitelji ali mentorji. Vedno izhajajo iz pozicije moči in nikoli ne končajo pogajanj kot "poraženci" - raje jih zapustijo, ko se izkaže, da se to utegne zgoditi.

Druga skupina udeležencev je meni z vidika same komunikacije precej bliže. Po drugi strani pa je vredna precej manjšega zaupanja. Obrača se po načelu najboljše ponudbe, ki lahko pride v podjetje kadarkoli, ne glede na fazo pogajanj z določenim poslovnim partnerjem. Ta skupina udeležencev ima rada pod nadzorom več stvari hkrati in tudi posluje na tak način. Značilen je hiter tempo pogajanj, ki ga izvajajo kot neke vrste pritisk. Vedno hočejo zbujati vtis, da imajo na razpolago precej več informacij in s tem veliko adutov v rokavu. Po drugi strani jim njihova formalna izobrazba omogoča dobro organizacijo selekcioniranja informacij. Za razliko od prve skupine tu ni mogoče uporabljati toliko govorenja v prazno, s katerim eno stvar povemo večkrat na različne načine in jo s tem olepšujemo, še zlasti če ugotovimo, da je to nasprotni strani všeč. Za to skupino so bistvena dejstva in racionalnost v vseh pogledih.

Tretja skupina udeležencev paše nekam vmes. Vsebuje lastnosti prvih dveh skupin in je zaradi tega najmanj predvidljiva in meni osebno ponuja največji izziv. Zahteva izčrpano

študijo potencialnih pogajalcev in pogajalk ter maksimalno pripravljenost na pogajalsko problematiko.

Na osnovi vseh teh odgovorov si lahko vsak ustvari okvirni profil pogajalca in pogajalke, ki ga želi imeti nasprotna stran. Prav tako lahko dobi povratno informacijo o tem, kakšnega pogajalca ali pogajalko lahko sam pričakuje na nasprotni strani. Dejstvo je, da je vsako pogajanje proces zase. Ni napisanih pravil, kakšni moramo biti, da bomo uspeli. Vedno bodo obstajale le smernice, ki bodo izražale trenutno stanje na določenem področju, kateremu se bomo morali za dolgoročni uspeh znati prilagoditi.

Razvidno pa je tudi to, da je velik uspeš že, če znamo biti ljudje. Tako prebijemo največjo oviro - kako komunikacijski proces sploh začeti. Dober pogajalec ali pogajalka mora imeti tudi veliko mero strpnosti. Biti mora pripravljen sprejeti mnenja drugih. Predvsem pa mora dobro poznati področje o katerem in s kom se namerava pogajati. Še vedno mora biti dovolj takten, da je le korak pred nasprotno stranjo. Zagotoviti si mora namreč nekaj rezerve in s tem manipulativnega prostora. Poleg tega ni zdravo vzbuditi občutka, da si popolnoma pripravljen in da imaš na vsa vprašanja in ugovore že vnaprej pripravljeno argumentacijo. Nasprotni strani je vedno treba dati dihati in ji pustiti nekaj prostora, predvsem pa biti sposoben predvideti vse njene reakcije. Zavedati se je treba, da je tam prav tako nekdo, ki nas proučuje na enak način.

9. SKLEP

V diplomskem delu sem v prvi vrsti skušal prikazati tipične karakteristike pogajalcev in pogajalk, ki jih pričakuje nasprotna stran kot pogoj za zaupanje in kot razlog za začetek dolgoročnega sodelovanja. Želel sem dobiti ustrezen profil pogajalca oziroma pogajalke in ga v grobem definirati.

Na začetku sem začel s teoretično opredelitvijo pogajanj in vsega, kar se na njih nanaša. Pogajalski proces ne smemo jemati kot nekaj statičnega. Že to, da je njegova uspešnost odvisna predvsem od njegovih izvajalcev kaže na to, da za ta proces nikoli ne bo dokončno uokvirjenih pravil. Nanj bodo neprestano vplivali udeleženci s svojimi prirojenimi in priučenimi sposobnostmi. Veliko težo bodo imeli tudi prihodnji gospodarsko-politični trendi. Enako velja za strategije, ki se bodo tem trendom prilagajale. Zgodilo se bo lahko, da tiste, ki danes veljajo za najbolj napredne in zanimive za uresničevanje skupnih interesov, jutri ne bodo več primerne in bodo lahko ogrožale nadaljevanje pogajanj. Vedno pa bo držalo, da je pogajanje proces, kjer nastopajo udeleženci z različnimi interesi z namenom njihovega dolgoročnega uresničevanja. Proces nikoli ne bo dolgoročno uspešen, če ne bodo ustrezno zadovoljeni interesi obeh pogajalskih strani.

Največja odgovornost za uspeh bo na pogajalcih in pogajalkah samih. Če bodo pogajanje obravnavali kot dialog, kjer vsak nastopa zaradi enakih razlogov, v nasprotni strani ne bodo videli tekmovalcev ali konkurentov, temveč partnerje, ki jim lahko omogočajo uspešnejše poslovanje. V takšno dojetje jih bo prej ali slej prisilil tudi položaj na svetovnem trgu. Kljub neprestanemu razvoju in vesplošni globalizaciji postaja vsebolj odvisen in ranljiv ob najmanjših odstopanjih od načrtovanega. To bo pripeljalo do tega, da bodo potencialni pogajalci in pogajalke tudi bolj usmerjeni v pridobivanje znanj s tistih področij, ki so ključnega pomena za doseg želenega rezultata, ne pa v tista, ki bodo potencirala občutljive konfliktne situacije. Če pa bi do njih že prišlo, se bodo znali z njimi ustrezno spoprijeti. Njihovo obvladovanje bo v največji meri odvisno predvsem od osebnostnih lastnosti vseh udeležencev.

Na osnovi ankete je bilo ugotovljeno, da trenutni trendi narekujejo iskanje takih pogajalcev in pogajalk na nasprotni strani, ki so v prvi vrsti pripravljene identificirati se s potencialnim partnerjem. Ta identifikacija pomeni, da znajo svoje ponujene predloge interpretirati ali jih prilagoditi tako, da se v njih vidi namen po izboljševanju tržnega položaja in s tem blaginje obeh potencialnih partnerjev. Za izbiro partnerja si udeleženci namenijo precej časa, saj je to vseeno precej ceneje, kot pa če bi izbrali napačnega. Bistvene lastnosti, ki jih pričakujejo, so zaupljivost, prilagodljivost, sposobnost poslušanja in sprejemanja drugačnega mnenja, strokovna usposobljenost in predvsem odgovornost do uresničevanja dogovorjenega sporazuma.

10. LITERATURA

1. Arndt Johan: Toward a Concept of Domesticated Markets. *Journal of Marketing*, 1979, str. 69-75.
2. Bazerman Max H., Neale Margaret A.: *Cognition and Rationality in Negotiation*. New York: Macmillan, Inc., 1991. 211 str.
3. Bazerman Max H., Neale Margaret A.: *Negotiating Rationally*. New York: Macmillan, Inc., 1993. 196 str.
4. Brooks Earl, Odiorne S. George: *Managing by negotiations*. New York: Van Nostrand Reinhold Company Inc., 1984, str. 10-169.
5. Casse Chris: *Cristal Clear Communication*. B.k.. Prentice Hall of Australia, 1993. 156 str.
6. Fisher Roger, Ury William: *Getting to Yes*. Harrisonbourg: R.R. Donnelly & Sons Company, 1983. 161 str.
7. Flander Stane: *Vodič za pogajanja; Pogajanja kot oblika poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: CISEF, 1996. 27 str.
8. Kotler Philip: *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
9. Lax David A., Sebenius James K.: *The Manager as Negotiator*. New York: Macmillan, Inc., 1986. 395 str.
10. Lee Lamar, Dobler W. Donald: *Purchasing and Material Management*. New York: McGraw-Hill, 1977, str. 146-147.
11. Mandič Tijana: *Komunikologija: Psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta Nova, 1998. 233 str.
12. Markič Peter, Strniša Marija, Tavčar Rudi: *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 137 str.
13. McCormack Mark H.: *Česar vas na harvardski poslovni šoli ne naučijo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1991. 252 str.
14. McGaulley Michael T.: *Prodajne poti*. Lesce: Založba Oziris, 2000. 271 str.
15. Musek Janez: *Osebnost pod drobnogledom*. Maribor: Založba Obzorja, 1993. 384 str.
16. Nierenberg Gerard I.: *Fundamental of Negotiating*. New York: Hawthorn, Dutton, 1973, str. 1-150.
17. Potočnik Vekoslav: *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 229 str.
18. Rubin Z. Jeffrey, Brown R. Bert: *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York: Academic Press, 1975, str. 18.
19. Zidar Tatjana: *Retorika*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 190 str.

Spoštovani gospod, spoštovana gospa !

Za potrebe empiričnega dela diplomskega dela Vas prosim za sodelovanje pri anketi, ki bo opredelila Vaše mnenje o določenih delih v pogajalskem procesu. Namen ankete je dobiti predvsem sliko o tistih lastnostih udeležencev pri pogajanjih, ki so Vam najpomembnejše za uspešen dogovor z nasprotno stranjo.

Pred Vami je anketa z vprašanji, na katera odgovorite tako, da obkrožite črko pred odgovorom, ki Vam je najbližji. Pri vsakem vprašanju je pravilen le en odgovor. V kolikor se Vam zdi že obkrožen odgovor napačen, ga prečrtajte in obkrožite željenega. Anketa je popolnoma anonimna in bo uporabljena izključno za zgoraj omenjen namen.

Za sodelovanje se Vam iskreno zahvaljujem, poleg tega pa Vas bom na Vašo željo o rezultatih tudi obvestil.

1. Spadam v naslednjo starostno strukturo managerjev/managerk:

- a) pod 35 let b) med 35 in 45 let c) nad 45 let

2. Končano imam naslednjo stopnjo izobrazbe:

- a) srednješolska izobrazba b) višje/visokošolska izobrazba c) magisterij ali več

3. V podjetju opravljam delo na delovnem mestu:

- a) tehničnega direktorja b) finančnega direktorja c) generalnega direktorja

4. Na tem delovnem mestu sem:

- a) 0 - 4 leta b) 5 - 10 let c) več kot 10 let

5. Pri pogajanjih pričakujem (pri tem vprašanju v vsaki vrstici stolpcev obkrožite po en ustrezen odgovor):

- | | |
|---|---|
| • udeleženci so prijatelji | • udeleženci so tekmeci |
| • cilj je sporazum | • cilj je zmaga |
| • zaupanje drugim | • nezaupanje drugim |
| • dajanje ponudb | • grožnje |
| • razkrivanje svojih kritičnih točk | • zavajanje glede svojih kritičnih točk |
| • popuščanje pritiskom nasprotne strani | • izvajanje pritiska na nasprotno stran |

6. Najpomembnejše lastnosti pogajalcev so:

- a) urejenost b) strokovnost c) ugled d) izkušnje

7. Pri pogajanjih se najbolj osredotočam na:

- a) poslušanje b) opazovanje c) govorjenje

8. Ugovore nasprotne strani rešujem z:

- a) popuščanjem b) vztrajanjem pri svojem c) razpravo

9. Najpogosteje se pogajamo:

- a) v našem podjetju b) pri kupcu c) na nevtralnem kraju

Anketo je za potrebe diplomskega dela pripravil Rok Kerin Zabukovec.

Ljubljana, maj 2001