

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**PROCES IN DEJAVNIKI POSLOVNIH POGAJANJ:
PRIMER POGAJANJ V NABAVI**

Ljubljana, junij 2008

TAMARA MILIČ

IZJAVA

Študentka Tamara Milič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Roberta Kašeta, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih internetnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POSLOVNA POGAJANJA	1
1.1 Opredelitev in značilnosti poslovnih pogajanj	1
1.2 Proces poslovnih pogajanj	3
1.2.1 Prepoznavanje pogajalskega položaja	3
1.2.2 Planiranje pogajanj	4
1.2.2.1 Zgodovina in prejšnji poskusi k rešitvam	6
1.2.2.2 Priprave na pogajanja	6
1.2.3 Otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij	8
1.2.4 Proces iskanja sporazuma.....	9
1.2.5 Doseganje sporazuma in zaključek pogajanj	11
1.2.6 Sodelovanje in vzdrževanje stikov	11
1.3 Temeljni koncepti pogajanj, strategije in taktike	12
1.3.1 Temeljni koncepti pogajanj	12
1.3.2 Strategije.....	13
1.3.3 Taktike.....	15
2 DEJAVNIKI POGAJANJ IN NJIHOV VPLIV NA USPEŠNOST POSLOVNIH POGAJANJ	15
2.1 Znanje in informacije	17
2.2 Stroški	18
2.3 Čas in časovni roki	18
2.4 Moč in vpliv	18
2.5 Zmožnosti in položaj udeležencev poslovnih pogajanj	20
2.5.1 Lastnosti uspešnih pogajalcev	21
2.5.2 Motivacija.....	22
2.5.3 Pooblastila	23
2.6 Strategije	23
2.7 Lokacija	24
2.8 Komuniciranje	25
2.9 Poslovni bonton, etika in morala	26

2.10 Zaupanje	27
2.11 Poznavanje faz procesa pogajanj.....	28
3 RAZISKAVA O DEJAVNIKIH USPEŠNOSTI POSLOVNIH POGAJANJ.....	30
3.1 Raziskovalni pristop in metoda	30
3.2 Rezultati raziskave.....	31
3.2.1 Proces poslovnih pogajanj	31
3.2.1.1 Interakcija.....	33
3.2.1.2 Zaključek pogajanj.....	34
3.2.1.3 Vzdrževanje stikov.....	35
3.2.2 Neuspešna pogajanja.....	35
3.2.3 Dejavniki poslovnih pogajanj	36
3.2.3.1 Znanje in informacije	36
3.2.3.2 Stroški	37
3.2.3.3 Moč	37
3.2.3.4 Zmožnosti pogajalcev	37
3.2.3.5 Motivacija	38
3.2.3.6 Izobraževanja	39
3.2.3.7 Najpomembnejši dejavniki pogajanj.....	39
4 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA	40
SKLEP	41
LITERATURA.....	44
VIRI.....	45

UVOD

»Pogajanja imajo dolgo zgodovino in nekaj razsežnosti. Na gospodarskem področju so neposredno povezana z začetki blagovne proizvodnje, posegajo pa tudi na negospodarska področja širokega spektra odnosov med državami. Iz razčlenbe latinske besede *negotiare* sledi, da sta pogajalska zamisel in postopek sestavljena iz negacije *neg* in *otium* – brezdolje. Torej so že Rimljani spoznali, da pogajanja niso lahek postopek. Podobno velja tudi danes, saj potekajo pod nenehnim pritiskom časa in pomanjkljivih informacij (Brenčič Makovec, Hrastelj, 2003, str. 262)«.

Področje poslovnih pogajanj ponuja nove razsežnosti proučevanja in odkrivanja. (Ne)uspešnost pogajanj je odvisna od različnih dejavnikov – od znanja in informacij, stroškov, časa in rokov za dogovor, moči in vpliva, zmožnosti in položaja udeležencev v pogajanjih, strategij, lokacije, komunikacije, poslovnega bontona, etike in morale, zaupanja do poznavanja faz procesa pogajanj.

Namen diplomskega dela je predstaviti poslovna pogajanja, identificirati dejavnike poslovnih pogajanj ter obravnavati vpliv posameznih dejavnikov na uspešnost poslovnih pogajanj. Cilj je prikazati, kateri dejavniki so ključni za uspešnost pogajanj. Iskala bom povezave med različnimi dejavniki in v kakšni kombinaciji najbolj vplivajo na uspešnost pogajanj. Cilj praktičnega dela pa je, da se seznanim s pogajanjem v praksi, iz katerih bom črpala informacije za primerjavo med prakso in teorijo. V celotnem diplomskem delu se bom osredotočila na nabavna pogajanja.

Metode dela, s pomočjo katerih bom skušala odgovoriti na zgoraj zastavljena vprašanja, so: zbiranje literature, pregled po opravljenih raziskavah, pregled spletnih strani in polstrukturirani razgovori (intervjuji) z vodilnim pogajalci nabavnih oddelkov v svojih podjetjih.

Diplomsko delo bo vsebinsko razdeljeno na štiri dele. V prvem delu bom opredelila pogajanja, proces poslovnih pogajanj. Posvečen bo predvsem osnovnim pojmom, ki so potrebni za razumevanje poslovnih pogajanj. V drugem delu bom s podrobnejšim proučevanjem dejavnikov v poslovnih pogajanjih ugotavljala vpliv dejavnikov na uspešnost. Tretji del bo vseboval analizo polstrukturiranih intervjujev v nabavnih oddelkih različnih podjetij. Diplomsko delo bom zaokrožila z ugotovitvami in priporočili.

1 POSLOVNA POGAJANJA

1.1 Opredelitev in značilnosti poslovnih pogajanj

Pogajanja so opredeljena kot: skušati doseči soglasje, sporazum glede česa, biti vzrok česa (SSKJ, 1994, str. 880). Markič, Strniša in Tavčar (1993, str. 7) pa poudarjajo, da so pogajanja proces zadovoljevanja naših potreb, in da so uspešna pogajanja proces, v katerem vsi sodelujoči rešujejo težavo zato, da bodo vsem zagotovili nekaj boljšega. Fisher, Ury in Patton (1998, str.

13) pravijo, da gre za dvosmerno komunikacijo, ki je namenjena doseganju dogovora, kadar imajo vpletene strani nekatere interese skupne in druge nasprotne. Pogajanja so torej način, kako dobiti, kar želimo. Johnson (1993, str. 2) pravi, da je predanost in procedura, ki zahteva aktivno ravnanje z drugimi ljudmi. Je borba za rešitev.

Zaokroženo lahko povzamem, da so pogajanja aktiven proces dvosmernega komuniciranja, z namenom, da se najde skupne interese in doseže ustrezen dogovor med pogajalci, ki pripelje do nekega boljšega stanja, kot je bilo pred pogajanjem. Eni avtorji torej govorijo o dogovarjanju, o reševanju težav in drugi o borbi.

Za dobra pogajanja je nujno sodelovanje in ravnanje pogajalca na osnovi spoštovanja interesov druge strani (van Weele, 1998, str. 329). Vsaka stran mora imeti izoblikovano mnenje o svojih interesih in namenih. Razumeti morajo vlogo in potrebe druge strani in morajo biti pripravljeni, da izmenjujejo in ocenjujejo predloge, z namenom, da bi dosegli dogovor. Prepričani morajo biti, da bodo pogajanja prinesla neko olajšanje, priložnost ali profit (Johnson, 1993, str. 3).

Pogajanja se lahko osredotočijo na en sam problem ali na več kompleksnih problemov; zaključijo se po enem samem srečanju ali je proces, ki se ne neha; so formalni ritual ali neformalni pogovor; je trud, da se obdrži nek odnos ali pa da prinese spremembe (Johnson, 1993, str. 2). Če hočejo doseči sporazum, ki je ugoden za obe strani, je nujno potrebna tudi volja (van Weele, 1998, str. 329).

Pogajanja so proces, ki je sestavljen iz prepoznavanja ciljev, komunikacije, priprave sklepov in sprejemanja ugotovitev. Pogajanja se morajo začeti z jasno določitvijo ciljev (Petar, 2006, str. 137). Prvi cilj je, da sta obe stranki tako zadovoljni z izidom pogajanj, da želita še naprej poslovno sodelovati. Drugi cilj je, da sta se obe stranki pripravljene držati sprejetih dogovorov (Galović, 2004, str. 7-8). Razlikovati morajo med kratkoročnimi koristmi, ki jih želijo doseči, in dolgoročnimi koristmi, ki jih pričakujejo iz tega (van Weele, 1998, str. 332).

Kavčič (1996, str. 45-46) deli cilje na utilitarne, relacijske in psihološke. Utilitarni cilji se nanašajo na koristne dobrine za pogajalce oz. za tiste, ki jih v pogajanjih zastopajo. Takšne dobrine so denar, blago, storitve in informacije. Relacijski cilji se nanašajo na odnose med pogajalskima stranema, ki jih pogajalci želijo doseči. Psihološki cilji pa se nanašajo na predstavo pogajalca o samem sebi.

V procesu pogajanj morajo pogajalci razumeti motive in interese obeh strani. Motiv povračila morajo razumeti neglede na vrsto pogajanj. Nasprotna stranka včasih ne bo privolila, če ne bo tudi sama imela kaj od tega (Antončič et al., 2002, str. 384). Skupno reševanje problemov se vrti okrog interesov, ne okrog položajev. Začne se tako, da pogajalci najprej ugotovijo svoje interese in interese nasprotne strani – skrbi, potrebe, strahove in želje, ki so podlaga in spodbuda za nasprotujoča si položaja obeh strani (Ury, 1998, str. 19). Svoje interese morajo razvrstiti po prednostnem vrstnem redu, kajti če ne vedo, kam bi radi prišli, je majhna verjetnost, da bodo tja v resnici prispeli (Ury, 1998, str. 31-32). Svoje interese pa bodo težko zadovoljili, ne da bi hkrati

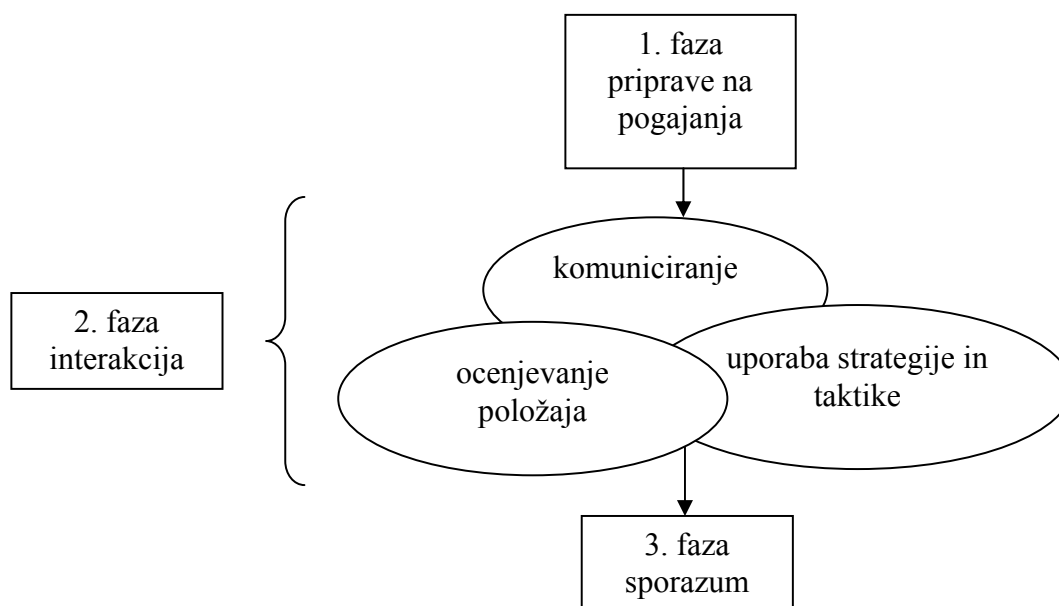
uresničili tudi interese druge strani. Po identifikaciji interesov obeh strani morajo raziskati še različne možnosti za doseg identifikiranih interesov (Ury, 1998, str. 19).

Jasno postavljeni cilji so temeljni kriterij za presojanje uspešnosti pogajanj po njihovem zaključku (Kavčič, 1996, str. 41). Cilje morajo imeti na prvem mestu, pripraviti pa morajo tudi položaje za umik (Antončič et al., 2002, str. 388).

1.2 Proces poslovnih pogajanj

Kljub temu, da avtorji navajajo različno število faz, vsebinsko vsi zajamejo enake aktivnosti. Faze se razlikujejo le po razčlenjevanju oziroma združevanju aktivnosti v različne faze. Tako Maddux (1989, str. 24-28) deli proces pogajanj na: spoznavanje nasprotne strani, predstavitev ciljev in namenov, začetek pogajanj, izražanje konfliktov in nestrinjanj, ocenjevanje in kompromisi ter strinjanje in dogovor. Van Weel (1998, str. 337) na: preučevanje, ocenjevanje, pogajanje in povzemanje. Kavčič (1996, str. 19) pa deli proces na: priprave na pogajanja, otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij, proces iskanja rešitev, doseganje sporazuma in zaključek pogajanj. V Sliki 1 sem prikazala proces poslovnega pogajanja.

Slika 1: Proces poslovnega pogajanja



Vir: Fisher, 1994, str. 24.

V nadaljevanju bom uporabila delitev stopenj v pogajalskem procesu po Bogdanu Kavčiču, kot zadnjo fazo pa dodala sodelovanje in vzdrževanje stikov.

1.2.1 Prepoznavanje pogajalskega položaja

V pogajanjih pogajalski položaj nastane dolgo pred prvim stikom z drugo stranjo (van Weele, 1998, str. 329). Med najpomembnejše prvine pogajanj spada sposobnost presoje o tem, kdaj so

okoliščine primerne za pogajanje. Pred morebitnim pogajalcem sta vsaj dve možnosti. Lahko začne pogajanja in sodeluje v njih, ali pa se odloči za način delovanja, za katerega pogajanja niso potrebna. Če se odloči za delovanje brez pogajanj, se pogajanj ne udeleži ali jih zapusti. Ta premislek se v strokovni literaturi imenuje »boljša alternativa za izpogajanje sporazum« (ang. Best Alternative To Negotiated Agreement – BATNA) ali po naše »koristi brez sporazuma« (KOBS) (Možina et al., 2004, str. 282).

Namen pogajanj je ugotoviti, ali lahko svoje interese z dogovorom, ki bi ga lahko dosegli s pogajanjem, zadovoljijo bolje, kot bi jih zadovoljili z najboljšo alternativo dogovoru (KOBS). Morda je pogajalčeva KOBS boljša od slehernega dogovora, ki bi ga lahko dosegli s sogovornikom. Upoštevati morajo tudi stroške pogajanj in dejstvo, da bodo morda pogajanja vzela veliko časa in zahtevala veliko truda, medtem pa bodo druge možnosti že izginile. Poznati morajo tudi KOBS druge strani, saj s tem dobijo predstavo o izzivu, ki jih čaka (Ury, 1998, str. 35-37).

Pri ugotavljanju KOBS morajo upoštevati ne samo cene, ampak vse prvine, ki so pomembne za sklenitev dogovora. Izkušnje z nabavnimi oddelki v številnih podjetjih opozarjajo, da so vprašanja, kot so kakovost in zanesljivost dobave, pa tudi poprodajne storitve, pogosto pomembnejše prvine nabavnih odločitev kot cena in plačilni pogoji (van Weele, 1998, str. 329). Završnik (2004, str. 53) navaja, da je dober dobavitelj tisti, ki zagotavlja konstantno kakovost svojih izdelkov, jih dobavlja v dogovorjenih rokih, se je sposoben prilagajati željam kupcev, ima dostopne oziroma konkurenčne cene, ima izdelke in storitve, ki vsebujejo določene standarde, dobro logistično podporo, je sposoben hitro in zavzeto odpraviti morebitne napake.

Pogajanja naj bi privedla do ugodnega posla za obe strani. Če je eden izmed pogajalcev tako vpliven, da lahko vsili svojo voljo drugemu pogajalcu, to seveda ni pogajalski položaj (van Weele, 1998, str. 329).

V primeru, da ugotovijo, da so pogajanja potrebna, začnejo s planiranjem pogajanj, ki pa temelji na določitvi koncepta pogajanja. Izbrani koncept pogajanj mora biti skladen s poslovno politiko podjetja. Več o konceptu pogajanj sem navedla v točki 1.3.

1.2.2 Planiranje pogajanj

Pogajanja se ne smejo začeti s prihodom v pogajalski prostor in z rokovanjem s člani nasprotne skupine, temveč s temeljitimi pripravami (Kavčič, 1996, str. 38) in načrtovanjem pogajanj (van Weele, 1998, str. 331).

Pomembno je, da že v zgodnji fazi ugotovijo, kakšno stališče do pogajanj bo zavzela druga stran oziroma kaj resnično želi doseči. Včasih druga stran v resnici nima namena skleniti sporazuma, ampak skuša s pogovorom, na primer, zbrati osnovne informacije o spremembi uporabe materiala in/ali o konkurentih. Določiti morajo, katere interese lahko uskladijo in kaj je

pričakovani predmet nasprotnih interesov. Za pridobitev prednosti je koristno, da se pri nasprotni strani pozanimajo, o katerih stvareh želijo razpravljati.

O nasprotni strani morajo ugotoviti čim več. Če gre za novega dobavitelja, je nujno, da proučijo njihova letna poročila, bančna priporočila, zadnjo dobavo – ali so imeli s tem dobaviteljem doslej težave (na primer majhna zanesljivost dobave, kakovostne napake, nepričakovan dvig cen itd.). Pomembno je tudi izvedeti, kdo bo zastopal dobavitelja pri pogajanjih. Če jih ne poznajo, morajo ugotoviti, kakšna pooblastila imajo na pogajanjih, glede odločanja ali lahko sklenejo dogovor (van Weele, 1998, str. 331). Pogajalci se pogajajo z ljudmi zunaj svojega podjetja, zato včasih težko ugotovijo, kakšen položaj imajo v svojem podjetju. Najenostavneje je vprašati, in če se odločijo za to možnost, morajo vprašanje postaviti obzirno in v primernem trenutku (Robinson, 1997, str. 35).

Završnik navaja naslednje najpomembnejše vire informacij o dobavitelju: podatkovne zbirke o podjetjih (informacije o podjetjih, njihovih prodajnih programih, o njihovem finančnem položaju); neposredna povezava z dobavitelji (poslovni sestanek, poslovna pisma, telefon, elektronska pošta); predstavitevne strani dobaviteljev na internetu; poslovni časopisi (reklamni oglasi in predstavitve oglasov); sejmi; prodajno osebje. Prodajno osebje ima veliko poslovnih stikov z drugimi podjetji in dobro pozna konkurenčne proizvode ter njihove proizvajalce. Tudi vsi ostali zaposleni v podjetju so lahko koristen vir informacij o dobaviteljih. Informacije pridobivajo z druženjem v različnih profesionalnih in stanovskih združenjih (Kovač, 2004, str. 20).

Za zbiranje informacij o nasprotni strani uporabljamo posredne in neposredne metode. Posredne metode vključujejo pogovor s komer koli, ki je že bil v stiku s to osebo, kot so lastni zaposleni, zaposleni nasprotne stranke ali posamezniki od zunaj; natančen pregled vseh dotedanjih pisem ali ustnih pogovorov s stranko, sprehod po podjetju nasprotne strani, da bi začutil njegovo vitalnost in usmeritev. Da bi dobil vpogled v nasprotno stran, mora pogajalec uporabiti tudi bolj neposredne metode. Koristno je, da se kadar koli je le možno neuradno sestanejo s predstavniki drugega podjetja in jih postavijo na preizkušnjo, da bi določili njihovo pripravljenost. Pogosto to vidijo iz odgovorov na sproščena, skoraj nedolžna vprašanja. Med pogajalskim procesom obstaja še nekaj drugih neposrednih metod, ki jih uporabljajo, da bi odkrili pomembne kazalce. Ena izmed teh je, da pogajalec pretirano pokaže svojo nepotrpežljivost. To nasprotno stran pogosto pripelje do tega, da prezkodaj razkrije obseg preostalega pogajalskega prostora (Antončič et al., 2002, str. 386).

Pomembno je, da si pogajalci zamislijo osnovno obliko planiranja pogajanj. Po Kavčiču (1996, str. 40-41) imajo na voljo tri osnovne oblike planiranja pogajanj. Pri *prilagojevalnem (adaptivnem) planiranju* se pogajalci zavedajo verjetnosti, da ne bodo mogli uresničiti svojih ciljev in zato oblikujejo alternativne možnosti. Pri *vzajemnem (interaktivnem) planiranju* pogajalci ne upoštevajo samo lastnih ciljev, ampak v svoje načrte vnašajo tudi načrte nasprotne strani. Na osnovi predvidevanj, kaj bo storila nasprotna stran, planirajo svoje ukrepe na reakcije nasprotne strani. *Sodelovalno planiranje* temelji na skupnem planiranju obeh strani. Pogajalci se

pri načrtovanju svoje dejavnosti posvetujejo z nasprotno stranjo. Ena možnost je, da se lahko sestanejo na pogajalski seji in pretrsejo možnosti in alternative za formalna pogajanja. Druga možnost je sodelovalno planiranje med pogajanci.

1.2.2.1 Zgodovina in prejšnji poskusi k rešitvam

Pri planiranju pogajanj je pomemben dejavnik tudi zgodovina pogajanj. Dejavnikom po van Weele-ju bi tako lahko dodali pretekle izkušnje s pogajanci kot eno od faz priprave. Lahko pa jo uvrstimo kot del prepoznavanja pogajalskega položaja.

Velikokrat pogajalci obravnavajo probleme kot nove in neenake, vendar veliko problemov, ki se jih lotijo, že imajo svojo zgodovino. Če so v preteklih rešitvah odkrili izgube ali zmage, so s tem lahko izvedeli nekaj uporabnega o tem, kako naj obravnavajo trenutne probleme. Pogajalci bi radi vedeli, kdaj se je problem začel, se je pojavil naenkrat ali je nastal skozi čas, kdo vse je bil vpleten, kje so se uskladili s specifično stranjo, kako je nasprotna stran na začetku videla problem, se je s časom spremenil, sta obe strani izgubili zanimanje za problem ali so pozabili na problem, ali sta obe strani postali bolj utrjeni v svoji lastni poziciji.

Zgodovina nesporazuma naj bi torej dala neke iztočnice o tem, kako nadaljevati oziroma se spoprijeti s problemom. Pogajalci morajo paziti, da se ne ujamejo v obstoječe ponavljajoče vzorce iz preteklosti, pa vendar morajo biti seznanjeni z zgodovino (Johnson, 1993, str. 25-26).

1.2.2.2 Priprave na pogajanja

Priprava ugotovitev obsega najboljše del pogajanj. Prilagajanje začetnih stališč končni rešitvi je pokazatelj pogajalskih sposobnosti (Petar, 2006, str. 138).

Ena izmed prvih nalog je, da odkrijejo, kaj stranke od pogajanj pričakujejo, in da poskrbijo za takšno okolje, v katerem ne bodo pod pritiskom in bo spodbujal sodelovanje in razreševanje problemov. Ko gre za dolgoročne posle ali posle večjega obsega, skušajo pridobiti celo biografske podatke pogajalcev. Ne zanima jih torej le trenutni položaj v podjetju (Brenčič Makovec, Hrastelj, 2003, str. 263-264).

Ko se pripravljajo na pogajanja, si lahko zamislijo njihov potek (van Weele, 1998, str. 331). Priprave na pogajanja po Kavčiču (2000, str. 350) obsegajo: določitev ciljev, izbiro pogajalske strategije, zbiranje informacij, določitev pogajalske skupine, odločitev o času pogajanja, določitev kraja pogajanja, določitev pristojnosti pogajalcev, odločitve o javnosti ali tajnosti pogajanj. Za razliko od Kavčiča Clayton (1984) predlaga desetstopenjski pristop. V nadaljevanju sem v Tabeli 1 na strani 7 povzela deset stopenj po Clayton-u in dodala še pet faz: osnovni koncept in strategije, kraj pogajanj, javnost ali tajnost pogajanj, pooblastila pogajalcev, pripravo oziroma treniranje.

Tabela 1: Stopnje priprav na pogajanja

Priprava:	
1. Opredelitev ciljev	Kaj želijo doseči s pogajanjem; kaj želijo, da naredi druga stran; kaj so pripravljene narediti v zameno. V tej točki je potrebno ugotoviti tudi morebitne ovire za doseganje ciljev ter iskanje rešitev za premostitev le teh.
2. Osnovni koncept in strategija	Več o tej temi je navedenega pod točko 1.3. Na podlagi opredelitve ciljev ter osnovnega koncepta in strategije pogajanj se priprave nadaljujejo.
3. Zbiranje dejstev, ki lahko vplivajo na pogajanje	Objektivni dejavniki (kaj ponujajo konkurenti), ki vplivajo na pogajanja. Subjektivni dejavniki: kaj si nasprotna stran misli o njih, ali morda nanjo vplivajo slabe ali dobre izkušnje z njihovim podjetjem v preteklosti ali se pogajalci obeh strani osebno razumejo.
4. Opredelitev položajne moči vsake strani	Določa jih več dejavnikov: konkurenca, zapisana pravila podjetja, zaupanje, znanje, časovna stiska, kdor plača; tisti, ki ima več pogajalskih izkušenj in/ali se je bolj skrbno pripravil na pogajanja.
5. Opredelitev točke skupnega interesa	Pomembno je, da vnaprej oblikujejo vsebinske točke dogovora. Če se osredotočijo nanje, bodo ustvarili ugodnejše ozračje. Vprašanje »Kako naj rešimo naša nasprotja?« se pri tem spremeni v vprašanje »Kako lahko spremenimo skupni interes v čim večjo obojestransko prednost?«.
6. Sestavljanje seznama vprašanj	Vprašanja lahko delimo na dve skupini: vsebinska, ki so vezana na denar, premoženje, moč in so otipljiva, ter temelječa na odnosih, ki so osebna, vrednostna, temelječa na prepričanjih in neotipljiva.
7. Opredelitev nalog	Svoje popuščanje lahko načrtujejo vnaprej, vendar morajo pri tem določiti: najboljši dosežek; najverjetnejši dosežek; najslabši dosežek.
8. Sestava in porazdelitve vlog pogajalcev	Določijo najustreznejše pogajalce, morebitno pomoč iz drugih oddelkov; pogajalca, ki bo vodil pogajanje; pogajalca, ki bo naredil zapisnik in tistega, ki bo opazoval odziv druge strani.
9. Načrtovanje popuščanja	Določiti morajo začetno ponudbo in določiti, kdaj jo bodo predložili. Glavno je, da se dogovorijo, kje so pripravljene popustiti in kje nikakor ne bodo popustili in kaj pričakujejo v zameno. Enako lahko premislijo o nasprotni strani: do kod bodo po njihovem mnenju pripravljene popuščati in katera pričakovanja so popolnoma nestvarna.
10. Dogovarjanje o taktiki	Pogajalske taktike so sredstva, orodja, s katerimi uresničujemo strategijo. Več o tej temi je navedenega v točki 1.3.3.
11. Načrtovanje zaključka pogajanj	Načrtovanje povzemanja doseženih rezultatov pogajanj in sporazumov z drugo stranjo, da se bodo izognili nesporazumom.

Nadaljevanje Tabele 1

Priprava:	
12. Lokacija	Pogajanja so ali pri eni stranki ali pri drugi ali na nevtralnem kraju.
13. Javna ali tajna pogajanja	Tajna pogajanja se izvajajo, kadar bi javno poznavanje vsebine in obstoja pogajanj povzročilo škodo pogajalskemu procesu.
14. Določitev pristojnosti	Določiti morajo ali so pooblašteni za sklenitev sporazuma ali morajo pred sklenitvijo dobiti soglasje neke nadrejene ravni odločanja.
15. Priprava oziroma treniranje	Na pogajanja se lahko pripravijo s preizkusom v mislih, s katerim si naslikajo osnovne misli in točke pogajanj; z govornim preizkusom, s katerim dobijo misli višjo stopnjo jasnosti in urejenosti oziroma s celovito simulacijo pogajanj kot najbolj zahtevno obliko priprave na pogajanja.

Vir: Brenčič Makovec, Hrastelj, 2003, str. 268-269; Kavčič, 2000, str. 169-358; Leon, 2000, str. 8; Marinič, 2006, str. 36; van Weele, 1998, str. 331-335.

Za vsak pomemben pogajalski proces so opisane stopnje odločilne. Pogajanje zahteva ustrezno pripravo, če hočejo doseči zadovoljiv izid (van Weele, 1998, str. 335).

1.2.3 Otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij

Z otvoritvijo pogajanj se začne interakcija, ki je obdobje izmenjave podatkov, ko si stranke izmenjujejo predloge in nasprotno predloge. Medtem pa poteka tok dejanj, besed in gest, ki naj bi prepričale nasprotno stran. Pomembne so zlasti prve minute pogajanj. Z začetnimi intonacijami se skuša vzbuditi poslovni interes, nasprotno stran se poziva k sodelovanju, začrta se pogajalski okvir itd. (Brenčič Makovec, Hrastelj, 2003, str. 265).

Začetek pogajanj torej pomeni ustvarjanje začetnega vtisa (Kavčič, 1996, str. 86). Dober prvi vtis pozitivno vpliva na pogajanja in njihov izid. Za odpravo posledic slabega prvega vtisa pa se porabi veliko časa in energije (Kovač, 2004, str. 21). Pri uvodnem sestanku, tako kot skozi ves proces pogajanja, je pomembno, da pogajalec nasprotni stranki pozorno prisluhne (Antončič et al., 2002, str. 388). V Tabeli 2 na strani 9 sem predstavila stopnje začetka pogajanj.

Obe strani poskušata spoznati in odkriti obojestranske interese in namene. To dosežeta z izmenjavo informacij, tako da poslušata, pojasnujeta ali prosita za pojasnilo o posameznih trditvah in sprti preverjata, ali sta druga drugo razumeli (van Weele, 1998, str. 337).

Tabela 2: Stopnje otvoritve pogajanj in predstavitev začetnih pozicij

Začetek pogajanj:	
Medsebojno spoznavanje strank	Začne se ob otvoritvi. Pogajalski stranki se prvič srečata, nasploh ali vsaj prvič v vlogi pogajalcev. Medsebojno spoznavanje je mogoče ločiti v formalni ali neformalni del.
Določitev dnevnega reda	Je že uvod v resnična pogajanja, začetna faza pogajanj. Stranki se morata sporazumeti, o čem se bosta pogajali. Pomembno je, da prisluhnejo drugi strani, da ne ponujajo prvi ter da ne odgovarjajo preveč podrobno na vprašanja druge strani. Cilj je uskladitev vsebine pogajanj.
Predstavitev začetnih pogledov na vsebino pogajanj in obelodanitev začetnih pozicij	Pred dogovorom o vsebini ali pa ob prehodu na dogovorjeni dnevi red obe stranki predstavita svoje začetne poglede na vsebino pogajanj in obelodanita svoje začetne pozicije. Če je to pred določitvijo dnevnega reda, potem gre za splošno predstavljjanje začetnih pozicij, če pa gre za že dogovorjene, bolj specifične vsebine, so tudi uvodne predstavitve izhodiščnih pozicij obeh strank bolj konkretne.
Pristojnosti v pogajanjih	Obe stranki na začetku pogajanj predstavita druga drugi tudi svoje pristojnosti v pogajanjih. Tako ena in druga vesta, kakšna so pooblastila nasprotne strani in kako se kaže pogajati.

Vir: Kavčič, 1996, str. 86-90; van Weele, 1998, str. 337.

1.2.4 Proces iskanja sporazuma

Gre za pogajanje v pravem pomenu besede. Obe strani popuščata, pomembno pa je, da sprti ugotavljajo, kako se druga stran odziva na popuščanje (besedno ali drugače). Med to fazo ne sprejemajo sklepov, izogibajo se žaljivim pripombam in kar je najpomembneje, ne popuščajo bolj, kot so nameravali (van Weele, 1998, str. 337). Z vidika pogajanj velja posebno pozornost posvetiti vodilni temi pogajanj (Svetličič, 2001, str. 9).

Predvsem bi poudarila dejstvo, da morajo pogajalci, v primeru, da dobijo nove informacije, ki bistveno vplivajo na potek pogajanj, zaprositi za krajši odlog, da se posvetujejo s svojimi sodelavci (van Weele, 1998, str. 337), kako naj se pogajanja nadaljujejo.

Proces iskanja sporazuma torej predpostavlja neko minimalno pripravljenost obeh strani, da do sporazuma pride. V tem procesu se izkaže uspešnost priprav, znanje in uspešnost pogajalcev (Kavčič, 1996, str. 91) ter izkušnje. V Tabeli 3 na strani 10 sem predstavila stopnje procesa iskanja sporazuma.

Tabela 3: Stopnje procesa iskanja sporazuma

Proces iskanja sporazuma:	
Vzpostavljanje vzdušja in odnosov	Začne se z vzpostavljanjem primerne vzdušja in odnosov.
Dokazovanje	Izjave morajo biti podkrepljene z dokazi.
Nakazovanje novih možnosti	Vidik pogajanja, ki preizkuša pripravljenost druge strani, da se premakne proti rešitvi. S signaliziranjem lahko razločijo resnične cilje in ocenijo pripravljenost nasprotne strani, da spremenijo svoj prvotni položaj. To dosežejo z uporabo fraze, kot je »nikdar se ne bi mogel strinjati s tako zastavljeno zadevo«. Pozorno morajo razviti umetnost signaliziranja in branja signalov druge strani.
Predlog za razpravo	Ko se stranke enkrat sporazumejo, da se morajo pomakniti h koncu, morajo dati predlog za razpravo. Predlog služi kot temelj za razvoj končnega dogovora.
Odgovori na predloge	Vsak pogajalski pristop vključuje odgovore na predloge nasprotne strani. Ti odgovori so še posebno pomembni, ko gre predlog v razpravo. Odgovor mora upoštevati interese in omejitve nasprotne strani, vendar ni nujno, da je popustljiv. Vsako podarjeno popuščanje mora izražati prioritete in točke neprilagodljivosti nasprotne strani.
Prekinitve	S prekinitvijo pogajanj v pogajalskem postopku pogajalci ocenjujejo dotedanji postopek in ob upoštevanju zahtev nasprotne stranke predloge dopolnjujejo, s čimer si prizadevajo preseči konfliktne interese.
Prepričevanje	Pri prepričevanju uporabljajo in upoštevajo: aktivno poslušanje in zanimanje za stališča in predloge druge strani, kaj povejo med vrsticami, se vživljajo v njihovo vlogo, pazijo da ne govorijo preveč in da ne hitijo z odgovori, poudarjajo svoje močne točke, govorijo razumljivo in smiselno ter sprejemajo predloge, če so oblikovani kot modifikacija njihovih, uporabljajo čustva (zmerna in kontrolirana), odgovore uporabljajo na način, da povečajo prepričljivost, druge strani pa ne dražijo po nepotrebnem in ji priznavajo pravico do svojih stališč in ravnanja.
Dogovarjanje	Poleg odgovora in signaliziranja je drug zahteven vidik pogajalskega pristopa dogovarjanje oziroma popuščanje na pogajanjih. Pri dogovarjanju se podjetnik odpove nečemu, da bi dobil kaj drugega. Da bi pogajalec razvil to veščino, lahko začetek vseh svojih točk dogovora zastavi pogojno: »Če bom jaz ... potem boste vi ... «.

Vir: Antončič et al., 2002, str. 388; Brenčič Makovec, Hrastelj, 2003, str. 265; Kavčič, 1996, str. 91-109; Marinič, 2006, str. 34.

1.2.5 Doseganje sporazuma in zaključek pogajanj

Za zaključevanje pogajanj je nujno, da sta se stranki sporazumeli o glavnih temah (vsebinah) in da sta obe čim bolj zadovoljni (Kavčič, 1996, str. 119). Če so se pogajanja prelevila v prepir, sogovornika do sklepov verjetno ne bosta prišla (Petar, 2006, str. 138). Lahko končajo z ugotovitvijo, da dogovor pač ni možen (Brenčič Makovec, Hrastelj, 2003, str. 265). Pogajalci morajo biti usposobljeni, da prepoznajo in ocenijo pravi trenutek za zaključevanje pogajalskega procesa, saj se ga ne da čisto natančno določiti. V pomoč jim je lahko analiza vsebine pogajanj (Kavčič, 1996, str. 118).

Vsako pogajanje potrebuje tudi sklep. Sklenitev dogovora temelji na popuščanju ali povzetku. Povzetek se uporabi, kadar so razpravljali in reševali večje število vprašanj (Antončič et al., 2002, str. 389). Kar so se dogovorili, morajo ponoviti in povzeti. Za to si morajo vzeti čas, da ne bi kasneje nastali nesporazumi o doseženih rezultatih (van Weele, 1998, str. 337).

Antončič et al. (2002, str. 389) predlagajo, da naj bo vsak ustni dogovor zapisan v čim bolj podrobnih točkah. Obstajata dve skrajni obliki sporazuma: *eksplicitna*, ki v naprej v pisni obliki opredeljuje vsa vprašanja, ne le vsebinskih (drobni tisk na hrbtni strani pogodbe), in *implicitna*, ki je lahko le ustna in veže stranke predvsem zaradi kakovosti medsebojnih odnosov. V praksi pa večina dobrih sporazumov vsebuje tako vsebinske sestavine kot tudi tiste, ki so vezane na odnose. Ta sporazum ni niti popolnoma ekspliciten niti popolnoma impliciten (Brenčič Makovec, Hrastelj, 2003, str. 272).

1.2.6 Sodelovanje in vzdrževanje stikov

Podjetja vzpostavijo prvi stik s spoznavanjem in začetkom poslovanja. Močnejše vezi in zaupanje pa se vzpostavita skozi dolgoročno sodelovanje. Skozi poslovanje se srečujejo tudi na poslovnih kosilih oziroma večerjah, na organiziranih športnih dnevih, dnevih odprtih vrat ipd., z namenom, da vzdržujejo in utrjujejo odnose. Kar pa napeljuje na dejstvo, da kljub poplavi informacij in tehničnih pripomočkov še vedno niso postala nepotrebna draga potovanja in srečanja zainteresiranih strank, ki nenazadnje čutijo potrebo po družabnosti (Brenčič Makovec, Hrastelj, 2003, str. 263).

Večina pogajanja je tako iskanje in uresničevanje skupnih interesov. Pogajanja so tako večkratni proces. Z enim dobaviteljem se glede ene teme lahko pogajanja ciklično ponavljajo (mesečno, letno). Zato lahko rečemo, da se pogajalski proces zaključi z uspešno in učinkovito izvršitvijo vsebine sporazuma. Z večkratnimi obiski pri pogodbenih strankah dajejo in potrjujejo vtis, da opravljajo svoj del dogovora. Nesoglasja morajo nemudoma reševati. Najboljše jamstvo za trdne in trajne dogovore so seveda dobri poslovni odnosi (Ury, 1998, str. 160).

1.3 Temeljni koncepti pogajanj, strategije in taktike

Koncepti so osnova za strategije ali sloge pogajanj, za izvajanje strategij (slogov) pogajanj posegajo pogajalci po različnih taktikah (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 315). Te elemente obravnavam v točkah 1.3.1 do 1.3.3.

1.3.1 Temeljni koncepti pogajanj

Ko govorimo o temeljnih konceptih pogajanj, lahko opredelimo dve skrajnosti. To sta integrativna in distributivna pogajanja. V Tabeli 4 je bolj nazorno prikazana primerjava značilnosti distributivnih in integrativnih pogajanj.

Tabela 4: Značilnosti pogajanj

Značilnosti pogajanj	Distributivno pogajanje	Integrativno pogajanje
Razpoložljivost virov	Razdelitev določene količine virov	Razdelitev spremenljive količine virov
Primarni motivi	Jaz zmagam, ti izgubiš	Jaz zmagam, ti zmagaš
Primarni interesi	Nasprotovanje drug drugemu	Skušati soglašati eden z drugim
Usmerjenost povezave	Kratkoročna	Dolgoročna

Vir: Kozlevčar, 2003, str. 12.

Pri *kooperativnem pogajanju* (integrativno dogovarjanje) je pogajalec pripravljen dovoliti nasprotni stranki, da doseže svoj cilj, hkrati pa sam ostane zavezan lastnim ciljem. Posledica je dolgoročno sodelovanje. Pri *konkurenčnem pogajanju* (distributivno dogovarjanje) pogajalec nasprotni stranki ne dopušča, da bi dosegle svoje cilje. Stranke si med seboj ne zaupajo, zato lahko rešitev dosežejo le z nizom prilagojenih položajev kompromisa in popuščanja (Antončič et al., 2002, str. 384-386). Seveda tak rezultat pogajanj vodi v kratkoročno sodelovanje.

Pritajena pogajanja lahko spadajo v prvo ali drugo skupino (integrativno ali distributivno dogovarjanje) in so najvišja oblika, ko na videz pravih pogajanj sploh ni. Stran, ki ima pobudo, posredno vpliva na drugo stran (z informiranjem, spraševanjem, napeljevanjem), da ta sama osvoji stališča prve strani, se z njimi identificira, jih privzame kot svoje ter jih nato zagovarja in udejanja (Možina et al., 2004, str. 291).

Pogajanja na silo izhajajo iz distributivnega koncepta (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 313) in temeljijo ali na premoči ene strani ali na kompromisu. Gre za premoč (pritisk), prepričevanje poteka po načelu »jaz dobim, ti izgubiš«; ena stran skuša prevladati drugo; podrejena stran pa skuša prej ali slej povrniti nadrejeni milo za drago. Taka pogajanja so ponavadi hitra, učinkovita in kratkoročno uspešna (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 311-312).

V Tabeli 5 na strani 13 sem prikazala razlike med koncepti pogajanj glede na osnovo pogajanj, porabe resursov, učinkovitostjo in odzivom.

Tabela 5: Koncepti pogajanj

KONCEPT POGAJANJ	Osnova pogajanja	Poraba resursov	Učinkovitost	ODZIV	
				ob uspehu	ob neuspehu
Prisila	Razmerje moči	Zelo majhna	Kratkoročna	Nejevoljno priznanje	Maščevalnost, ogorčenje
Kompromis	Ena stran sama popusti	Majhna	Kratkoročna	Prikrito nezadovoljstvo	Izrazito nezadovoljstvo
Tekmovanje	Poštena pravila	Srednja	Srednjeročna	Pozabljena napetost	Oporekanje pravilom
Sodelovanje	Skupno urejanje	Velika	Dolgoročna	Utrjeno sodelovanje	Složno popravljanje
Prikrita pogajanja*	Nezavedna usvojitev	Največja	Dolgoročna	Utrjena zavzetost	Prikrito popravljanje

*Pri prikritih pogajanjih preti nevarnost, da druga stran spregleda koncept in se mu upre kot manipuliranju

Vir: Možina, Tavčar, Knežević, 1995, str. 313.

Lahko rečemo, da se v sodobnem poslovnem svetu vsi borijo za dolgoročno sodelovanje, se pravi, da pogajanja na silo ne pridejo v poštev oziroma pridejo v poštev le pri izrednih situacijah. Na primer pri tistih, ki imajo veliko moči, ki temelji na monopolu.

1.3.2 Strategije

Strategija dobesedno pomeni »generalova umetnost«. Pojem namreč izhaja iz stare grščine, kjer pomeni strategos general (Pučko, 2003, str. 169). Po vsebinski naravnosti lahko strategije oziroma sloge delimo tudi na: podatkovni, intuitivni, normativni in analitični slog (Možina, Tavčar, Knežević, 1995, str. 317) ali na klasična (popustljiv in nepopustljiv način) in načelna pogajanja (Možina et al., 2004, str. 287). Za »klasična pogajanja« uporabljajo Fisher, Ury in Patton (1998) besedo »pozicijska pogajanja«. Pozicijska pogajanja imenujejo tudi terjatvena ali distributivna in jih delijo na trda in mehka pogajanja (Kerin, 2002, str. 10).

Neglede na različne delitve je najpomembnejše, da izberejo ustreznega pogajalca v določeni situaciji in da pogajalci radi in z užitkom opravljajo svoje delo. Katerega pogajalca bodo izbrali v določeni situaciji, je odvisno od izbrane strategije in taktike. Pomembno je, da poznajo tudi različne psihološke tipe pogajalcev, da tako določijo, kakšnega pogajalca imajo na drugi stani mize.

Pri *pozicijskih pogajanjih* Fisher, Ury in Patton (1998, str. 24) opredeljujejo dva načina razpravljanja o stališčih – mehkega in trdega. To sta dve skrajnosti, vmes pa je variacija različnih kombinacij. V Tabeli 6 na strani 14 sem podrobneje predstavila glavne značilnosti mehkega in trdega načina pogajanj.

Tabela 6: Trda in mehka pogajanja

Mehak način	Trd način
Udeleženci so prijatelji.	Udeleženci so nasprotniki.
Cilj je dogovor.	Cilj je zmaga.
Popuščajo in s tem negujejo odnose.	Zahtevajo popuščanje v zameno za dober medsebojni odnos.
Mehak odnos do ljudi in do problema.	Trd odnos do ljudi in do problema.
Zaupajo drugim.	Ne zaupajo drugim.
Zlahka menjavajo stališča.	Vztrajajo pri svojem stališču.
Dajejo ponudbe.	Grozijo.
Razkrivajo svoje namene.	Zavajajo glede svojih namenov.
Rezultat: sprejemajo izgube na eni strani, da bi dosegli sporazum.	Rezultat: njihova enostranska zmaga za dosego sporazuma.
Iščejo eno samo rešitev: tiste, ki bo sprejemljiva tudi za nasprotno stran.	Iskanje ene same rešitve: tiste, ki bo sprejemljiva samo za njihovo stran.
Vztrajajo na dogovoru.	Vztrajajo pri svojih stališčih.
Izogibajo se nasprotujočim interesom.	Težijo k zmagi v primeru nasprotujočih si interesov.
Izogibajo se pritiskom.	Izvajajo pritisk na nasprotno stran.

Vir: Fisher, Ury, Patton, 1998, str. 26.

Poleg tega sta Fisher in Ury predstavila idejo *načelnih pogajanj*, ki temeljijo na dolgoročnem sodelovanju – odnosih in trajnih dogovorih (Kiser, 1999, str. 118). Fisher, Ury in Patton (1998, str. 27) imenujejo načelna pogajanja tudi pogajanja o bistvu problema. Pri metodi načelnih pogajanj, ki so jo razvili pri projektu Harvard Negotiation Project, gre za odločanje na podlagi pomembnosti problema in ne na podlagi izjav glede tega, kaj vsaka stran bo ali ne bo storila. Ta metoda je trda do bistva pogajanj in mehka do ljudi (Fisher, Ury, Patton, 1998, str. 14).

Poudarek je na identifikaciji interesov obeh pogajalskih strani in iskanju skupne poti za končno rešitev. Veliko večji je poudarek na timskem delu vseh vpletenih na obeh pogajalskih straneh, kar vodi k večjemu zaupanju in posledično k učinkovitejšemu pretoku informacij. Pogajalski strani sta prepričani v obstoj možnosti za dosego sporazuma. Pogoje za dosego le-tega oblikujeta skupaj. S tem je na visokem nivoju tudi njuna motiviranost, kar daje številne dolgoročne prednosti pred pozicijskimi pogajanjmi: možnost hitrejših poravnav, večja verjetnost dogovarjanja, zmanjšana nevarnost izpodbijanja dogovora s strani posameznih strank, težnja k izoblikovanju partnerskega odnosa med strankami, kar olajšuje kasnejše dogovore in večja organizacijska učinkovitost (Kerin, 2002, str. 13).

Značilne prvine načelnih pogajanj so, da morajo ločiti ljudi od problema, osredotočiti se morajo na interese in ne na stališča, pred dogovorom morajo poiskati možne rešitve v obojestransko korist, vztrajati morajo pri uporabi objektivnih meril (Fischer, Ury, Patton, 1998, str. 27-28).

Načelno pogajanje naj bi bil povzetek vseh pozitivnih značilnosti »trdih« in »mehkih« pogajanj. Je način pogajanja, ki je danes najbolj prodoren (Kerin, 2002, str. 15).

1.3.3 Taktike

Poznavanje taktik je pomembno za izvajanje strategije in pa za prepoznavanje taktike nasprotne strani. Taktik, s katerimi izvajamo strategije, je veliko, spodaj pa je navedenih le nekaj primerov:

- Vzemi ali pusti: Ena stran hoče vsiliti svoje pogoje drugi strani, ne da bi pri tem popuščala.
- Vzbujanje zaskrbljenosti: Pri tej taktiki nabavni referent prijateljsko prepričuje dobavitelja in se tudi pozitivno odziva na njegove predloge, dobavitelju pa da vedeti, da bo moral svoje predloge, »nekoliko prilagoditi glede na izjemne okoliščine« (van Weele, 1998, str. 335).
- Igralsko obnašanje: Pogajalec uporablja predvsem čustva, kot so užaljenost, prizadetost, redkeje veselje (Kavčič, 1996, str. 173).

Možina et al. (2004, str. 292) predlagajo, da se za obvladovanje prikritih pogajanj uporabljajo tri skupine taktik. To so: taktike moči (angl. power moves), ki naj pritegnejo v pogajanje tistega, ki sicer sodi, da se mu ni treba pogajati; procesne taktike (angl. process moves), ki naj vplivajo na potek pogajanja in taktike spodbujanja (angl. appreciative moves), ki naj vplivajo na razmerje med pogajalskimi stranmi in navajajo na sodelovanje.

Nekatere druge vrste taktik temeljijo na drugačnem razmišljanju, na primer: ali naj prevzamejo pobudo pri pogajanjih ali naj jo prepustijo drugi strani, ali pridobijo z umikom ali pa ta ni priporočljiv (van Weele, 1998, str. 336). Seveda pa je izbira taktike odvisna od izbranega koncepta in strategije.

2 DEJAVNIKI POGAJANJ IN NJIHOV VPLIV NA USPEŠNOST POSLOVNIH POGAJANJ

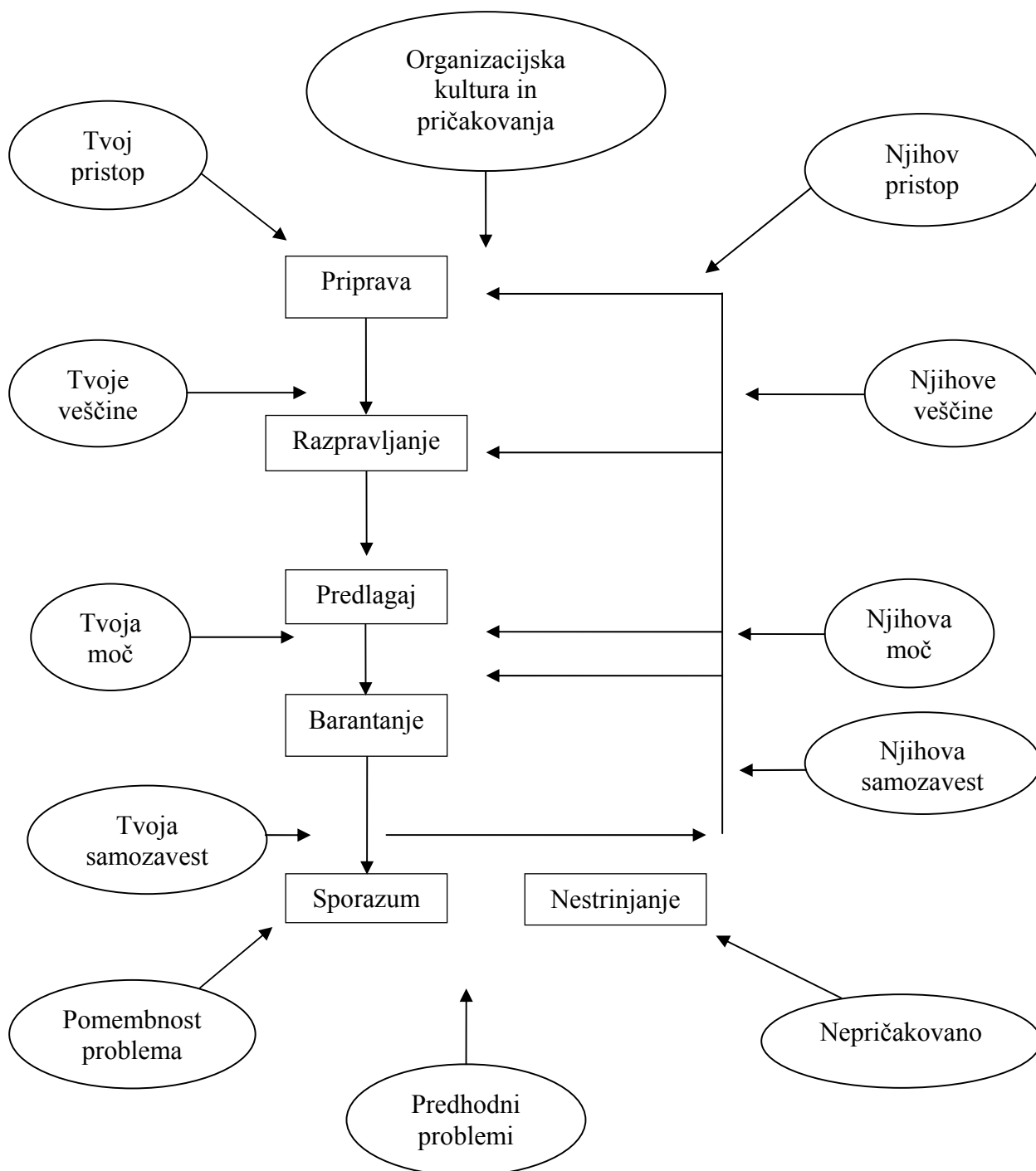
Pri pogajanjih je najpomembneje, da določimo, kateri dejavniki so tisti, ki odločilno oziroma ključno vplivajo na uspešnost pogajanj. Pogajalci pa morajo poznati tudi številne dejavnike, ki lahko oslabijo njihov pogajalski položaj (van Weele, 1998, str. 329).

Dejavnike, ki lahko bistveno izboljšajo ali oslabijo pogajalski položaj, lahko povzamemo v treh glavnih postavkah (za vsako pogajanje jih morajo določiti vnaprej).

- S cilji določijo, kaj želijo doseči s pogajanja, najmanjši rezultat, ki ga morajo doseči, in na kolikšno popuščanje so pripravljani.
- Pooblastila, ki jih mora imeti pogajalec za sklenitev posla, in potrebno podporo višjih vodstvenih ravni.
- Pogajalci so strokovno usposobljeni in imajo ustrezno znanje in izkušnje, dobro poznajo predmet pogajanj in dejansko obvladajo svoj posel (van Weele, 1998, str. 330).

V Sliki 2 so predstavljeni zadržki in vplivi na pogajalski proces.

Slika 2: Zadržki in vplivi na pogajalski proces



Vir: Hodgson, 2000, str. 5.

Uspešnost pogajanj je v veliki meri odvisna od usklajenosti izbora pogajalske taktike in osebnih karakteristik pogajalca in ne samo od znanja o pogajalskem predmetu in od pristopa k pogajanjem. Ob velikem neskladju med pristopom, taktiko ter osebnostnimi značilnostmi pogajalca pogajanja ne morejo dati dobrih rezultatov (Svetličič, 2001, str. 3). V nadaljevanju bom dejavnike podrobneje predstavila.

2.1 Znanje in informacije

Več kot pogajalci vedo o situaciji – več informacij imajo – bolj verjetno je, da bodo na pogajanjih uspešni. Kar pomeni, da je znanje pomemben zaveznik. Informacije omogočajo, da pogajalci razmišljajo o alternativah, si izmišljajo opcije, razvijajo učinkovite strategije in razvijajo taktike, kajti več znanja imajo, boljše so njihove osnove za pogajanja. S poznavanjem samih sebe pa ugotovijo, katero vrsto znanja potrebujejo. Popolnoma se morajo zavedati svojih želja, potreb in ciljev v pogajanjih. V pogajalsko okolje vzamejo zalogo svojih prednosti in slabosti. Pregledajo svoje pogajalske parametre, kot so časovne omejitve, ocenijo spremenljivke, kje bodo popustili in kje bodo zahtevali svoje. V končni fazi morajo vedeti, v katerem trenutku se ne plača več nadaljevati in kdaj je ustrezneje oditi brez dogovora.

Ko ugotovijo, katere informacije in katero znanje potrebujejo, morajo obrniti pozornost na nasprotno stran. Idealno bi bilo, če bi lahko zvedeli vse o nasprotni strani, o načinu njihovih pogajanj, to pa vključuje tako osebne kot poslovne informacije. Drugo stran morajo analizirati v tolikšni meri, kot so analizirali svojo stran: kaj so želje, potrebe in cilji, kaj so njihove prednosti in slabosti, parametri in njihovi razlogi.

Te informacije izrabijo za pridobitev prednosti v pogajanjih. S širokim in natančnim znanjem so v odlični poziciji za identifikacijo področij, kjer so že dogovorjeni, in da določijo področja, kjer morajo še doseči dogovor. Njihovo znanje jim omogoča, da razmišljajo kreativno o pogajalskem procesu in o vseh dejavnikih (Fisher, 1994, str. 14-15).

Tisti, ki posedujejo zelo specifične informacije, imajo možnost, da zelo dobro ocenijo pravilne odgovore na vprašanja. Ta ocenjevalna zmožnost se pretvori v moč. Bistroumen pogajalec izrabi prednost o napačnem zaznavanju nasprotne strani ali o njihovem pomanjkanju informacij. Prodajalec ima lahko pomembno prednost, ki se kaže v višjih cenah, kadar ima na voljo informacije, katere kupcu niso dosegljive. Pogajalec, ki najde novo informacijo, pokaže moč oziroma slabost, če to informacijo najde nasprotna stran (Johnson, 1993, str. 36).

Pogajalci morajo paziti, da informacije in njihove uporabnosti ne podcenjujejo skozi pogajanja. Včasih pomaga, če najdejo že samo delček prave informacije za spremembo strategije oziroma vpliva na izid pogajanj. Spodaj so navedene situacije, pri katerih ljudje pogoste podcenjujejo informacije: iščejo napačne informacije; raziskujejo in planirajo, preden se prilagodijo novim informacijam, ki se pojavijo na voljo; preveč se usmerijo na osebnosti namesto na problem; zanašajo se na splošne informacije, namesto da iščejo specifične informacije; s sodelavci ali drugimi vplivnimi strankami zunaj pogajanj ne zaznajo potencialne moči informacije (Johnson, 1993, str. 39).

Za pogajanja ni bistvena količina informacij, ampak vrsta le-teh. Ugotoviti je potrebno, ali pripomorejo k razumevanju problemov ali okrepijo primer ali bodo naredile vpliv na nasprotno stran. Ko je pogajalec enkrat našel informacije, ki so uporabne za podporo primera, je vprašanje, ali bo ta informacija prepričala nasprotno stran, saj je zelo pomembno, kako je informacija

uporabljena. Interpretacija informacij bo po vsej verjetnosti zelo variirala. Torej imeti informacijo ni tako pomembno kot zmožnost in priprava, da jih naredijo verodostojne in prepričljive. Prava pogajalska vrlina je torej interpretacija. Laganje o informaciji pa se smatra kot neetično (Johnson, 1993, str. 40-41).

2.2 Stroški

Pogajanja lahko prihranijo denar, vendar morajo za točno sliko pri kalkulaciji upoštevati tudi stroške pogajanj. Stroški doseganja ciljev skozi pogajanja morajo biti primerjani s stroški, s katerimi bi cilj dosegli na drug način. Vključeni naj bi bili stroški, potrebni za konstrukcijo predlogov, porabljen čas v pogajanjih in pogosto tudi stroški priprave/organizacije, prevoza ter pripomočki, ki niso del dogovora, morajo pa biti vseeno dostopni.

Stroški predlogov: Analiziranje okoliščin, določanje ciljev in konstrukcija predlogov vzamejo čas in denar za raziskave. Drago pa je lahko tudi, da ugotovijo, kaj klienti pričakujejo.

Stroški pripomočkov oziroma podpornih storitev: Stroški se skoraj nikoli ne nehajo, ko je dogovor plačan v celoti. Cena novega avtomobila ni zadnji strošek, če mora novi lastnik opremiti avto z novim CD predvajalnikom, kupiti novo garažo in plačati višjo zavarovalno premijo.

Stroški pogajalskega časa: Pogajalci določijo ceno pogajalskega časa in pomnožijo s časom, porabljenim v procesu za oceno stroškov pogajalskega časa. Upoštevati morajo tudi to, da morebitna zavlačevanje pogajanj, še posebno tista, v katere je vpleteno večje število sodelujočih, lahko pripelje do velikih stroškov.

Nedotakljivi stroški: Stroške pogajanj povečajo tudi nedotakljivi stroški. Poslovni ugled pogajalca je vedno v nevarnosti. Pogajalski proces povzroča pogajalcu velik stres, tako fizičnega kot mentalnega (Johnson, 1993, str. 48-51).

2.3 Čas in časovni roki

Za večino ljudi časovna omejitev v pogajanjih – čas namenjen za pogajanja – predstavlja ogromen pritisk v že tako zelo napeti situaciji. Ko lahko nadzorujejo svoj časovni pritisk, medtem ko nasprotno stran obvladujejo, so zmožni nadzirati napredovanje poslovnih pogajanj (Fisher, 1994, str. 16). Pri nabavi časovna stiska nikoli ne naredi dobrega kupca (Marinič, 2006, str. 35).

Predvsem je potrebno, da čas primerno razporedijo na faze pogajanj. Več izkušenj ima pogajalec, hitreje dobi informacije, lažje in bolj samozavestno se pogaja.

2.4 Moč in vpliv

V kontekstu pogajanj lahko moč definiramo kot zmožnost, da vplivamo oziroma kot kontrola udeležencev in dogodkov na pogajanjih (Fisher, 1994, str. 17). Celo v najbolj mehki obliki pogajanj, igra moč veliko vlogo (Johnson, 1993, str. 55).

Udeleženci pogajanj vplivu sledijo, če je dovolj skladen z njihovimi interesi, z njihovimi temeljnimi cilji (smotri) in drugimi cilji, ki izhajajo iz smotrov. Vedenje ljudi je vedno posledica odločanja med želenimi koristmi (nagradami, pridobitvami, užitki, priznanji) in želenimi izgubami (škodami, kaznimi, bolečinami, grajami). Usmerjeno je v izpolnjevanje potreb, pričakovanj, želja; vsa človekova prizadevanja služijo zadovoljevanju potreb (Možina et al., 2004, str. 36).

Moč je le relativni pojem, odvisno od tega, kako položaj (moč) dojema nasprotna stran. Zato morajo pogajalci opredeliti temeljne položajne moči nasprotne strani in primere, v zvezi s katerim je lahko to razlog za zaskrbljenost. Pri pogajanjih o ceni se pogajalci včasih skrivajo za ceniki ali navodili podjetja (van Weele, 1998, str. 333). Tehnica moči v pogajanjih ni statična in pogosto se menja oziroma nagiba z ene strani na drugo, medtem ko se informacije odkrivajo oziroma jih pridobivajo ter s približevanjem časovnih rokov (Fisher, 1994, str. 17).

Moč se izraža v različni oblikah. Z *omembo konkurence* dajejo dobavitelju vedeti, da niso njihova edina možnost; z *zaupanjem*, ki pripelje do večje pripravljenosti pri popuščanju; s *poznavanjem oziroma strokovnim znanjem* (izdelkov, trgov, možnosti) si izboljšujejo pogajalski položaj in preprečujejo presenečenja (van Weele, 1998, str. 332). *Moč znanja* (ekspertna moč) je najpomembnejša oblika moči, običajno spoštovana in priljubljena. Pogosto ne rabi podpore drugih virov, odvisna je od potrebe po znanju (Možina et al., 2004, str. 36). Pridobljena je iz razlik med tem, kar veš o situaciji nasprotne strani in med tem kar druga stran ve o tvoji situaciji (Fisher, 1994, str. 17). *Časovna stiska* lahko privede do nepričakovanega popuščanja. *Stran, ki plača*, ima prednost.

Večjo pogajalsko moč in s tem prednost ima tudi tisti, ki ima *več pogajalskih izkušenj* in/ali se je bolj *skrbno pripravil* na pogajanja (van Weele, 1998, str. 332). Tudi *KOBS* določa pogajalsko moč, saj moč ni toliko odvisna od tega, ali so večji, močnejši, starejši, višji po položaju ali bogatejši, temveč od tega, kako dobra je njihova *KOBS* (Ury, 1998, str. 36). *Moč nagrad in kazni*, kot je napredovanje, plača, status, koristi, je sicer učinkovita, vendar nepriljubljena, saj nihče ne želi biti kupljen. *Idejna moč, moč zgleda in osebnosti* (karizma) je krhka in minljiva, podpirata jo moč položaja in moč znanja, pogosto jo zlorablja. Dostikrat izgine s položajno močjo. *Interesna moč* temelji na usklajevanju in povezovanju interesov udeležencev v notranjih in zunanjih okoljih podjetja; je vir znatne moči, ki temelji na sinergijah v delovanju (Možina et al., 2004, str. 36).

Pozitivni viri moči so tudi *vztrajnost, tekmovalnost, legitimnost*, ki jo dosežejo s podporno dokumentacijo, *udeležbo, odnosom* v smislu, če je pogajalec pod stresom, naj tega ne stresa na druge, temveč si vzame odmor, da se zbere (Maddux, 1989, str. 32-33). Pomembna je tudi *preferenca* določenega izdelka pri kupcih (npr. velike trgovske blagovnice po eni strani morajo imeti v svoji ponudbi izdelke določenih blagovnih znamk, ker so to izdelki, ki jih potencialni kupci zahtevajo, kar pomeni, da se moč avtomatično prevesi na stran določene blagovne znamke). V poslovnem komuniciranju pa za *fizično moč* posameznika skoraj ni prostora, saj vselej izzove odpor (Možina et al., 2004, str. 36).

Pogajalski odnos in dejanja vplivajo na zaznavanje ravnovesja moči. Kljub temu, da pogajalci, ki uporabljajo presežno moč, izzovejo zamere in maščevanja, moč ponavadi povzroči pozitivne rezultate na strani, ki posreduje informacije (Johnson, 1993, str. 56).

Poznamo dve situaciji moči, ki bodo poskušala ustaviti oz. zaključiti pogajanja: radikalno neuravnoteženo situacijo in popolnoma uravnoteženo situacijo (Fisher, 1994, str. 17).

2.5 Zmožnosti in položaj udeležencev poslovnih pogajanj

Pogajajo se vedno ljudje. Zato so medčloveški odnosi odločilnega pomena. Nasprotno stran mora pogajalec obravnavati tako, kot želi, da obravnavajo njih; torej s spoštovanjem. Osnovno načelo pri tem je ločiti ljudi od problemov, pa če je to še tako težko. V pogajanjih se namreč ni moč izogniti konfliktom. Vendar se te konflikte ne bi smelo prenašati v medosebne konflikte, v žaljenje ali osebne napade. Zavzemati se morajo za točno določena stališča in ne za lastna osebna stališča. Dober pogajalec zna brzdati svoja čustva, zna uravnotežiti svoje emocije in razum. Brez temeljnega zaupanja med pogajalci ni uspešnih pogajanj.

Zelo pomembno je tudi, da pogajalci ločujejo med zaznavanjem in objektivnimi dejstvi. Vsaka stran ima o vsakem različno predstavo. Sploh ni nujno, da nasprotna stran zaznava besede na način, kot so bile mišljene, ko so bile izrečene. Zato se pogajalci trudijo živeti v položaj nasprotne strani in svoje besede poslušati še na ta način (Svetličič, 2001, str. 6-7).

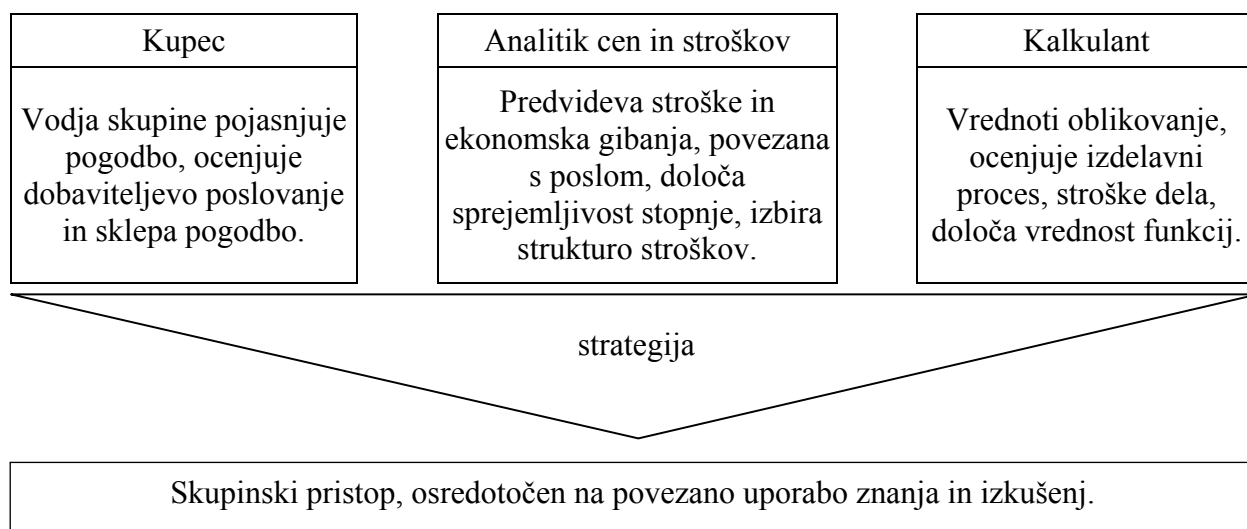
Sklop priprav na pogajanja vključuje odločitve o tem, ali se bo pogajal posameznik ali pogajalska skupina. Neglede na to, kakšna je njuna odločitev, imata tako posameznik kot skupina v vlogi pogajalca svoje prednosti in slabosti (Grabnar, 2003, str. 10). Od okoliščin in presoje je odvisno, kdaj se bo pogajal posameznik in kdaj skupina. Pri tem so poglavitnega pomena vsebinske sestavine. Če je vsebina pogajanj kompleksna in zelo raznolika, je skoraj nujno, da sodeluje v pogajanjih skupina. V tem primeru se stranki pogosto sporazumeta, da prepustita podrobnosti posebnim skupinam strokovnjakov, ki poskušajo najti rešitev na tako imenovani »tehnični ravni«. Tako je v pogajanja neposredno in posredno vključenih veliko ljudi (Kavčič, 1996, str. 71). Kadar določijo, da se pogaja skupina, je potrebno nameniti posebno pozornost sestavi skupine. Tu pridejo v poštev zakonitosti, ki veljajo za timsko delo. Pogajalska skupina mora nastopati kot tim, ne le kot skupina.

Merila za izbor pogajalcev so *tehnične sposobnosti* (dosedanji dosežki, profesionalne veščine, splošno znanje, pravno znanje, znanje jezikov, pogajalske sposobnosti itd.) ali pa *družbene vrline* (status, osebnostne značilnosti, kot so privrženost, zanesljivost, starost, spol, sorodstvene vezi, družbeni razred, etične povezave, priporočila), v posameznih primerih tudi kombinirano. Ko stranke izbirajo pogajalce na podlagi tehničnih sposobnosti, se bolj ravna po merljivih sposobnostih in dokazanih zmožnostih na raznih področjih. Konkretno določitve so pri tem praviloma neformalne (Brenčič Makovec, Hrastelj, 2003, str. 267). Znanje in informacije podrobneje obravnavam v točki 2.1.

Če se hočejo uspešno pogajati, morajo dobro obvladati *poslovno komuniciranje*. Poslovno komuniciranje podrobneje obravnavam v točki 2.8. Obstajajo celo strokovnjaki, ki se profesionalno ukvarjajo s posredovanjem in vodenjem pogajanj. To so tako imenovani mediatorji (latinsko »medius« je tisti v sredini, v sredini se nahajajoč) (Mihaljčič, 2006, str. 92).

Slika 3 prikazuje, da za nabavna pogajanja pogajalski strokovnjaki z nabavnimi referenti, finančnimi analitiki in vodji proizvodnje oblikujejo pogajalsko strategijo. Vsak izmed njih ima določeno nalogo. Strategijo oblikujejo s skupinskim pristopom, ki temelji na uporabi znanja in izkušenj.

Slika 3: Sestava nabavne pogajalske skupine



Vir: van Weele, 1998, str. 334.

2.5.1 Lastnosti uspešnih pogajalcev

Robert B. Maddux (1989, str. 7) pravi, da so pogajanja temeljna osebna veščina, ki se je lahko naučimo. Ključni člen pri pogajanjih so pogajalci sami oziroma njihove priučene in prirojene lastnosti. Predvsem morajo znati zbrati in koristno uporabiti vse razpoložljive tržne informacije, jih ustrezno urediti in na osnovi tega določiti ustrezno pogajalsko politiko.

Pogajalci morajo imeti sposobnost, da ugotovijo: kaj dajo, kdaj dajo, zakaj, koliko dajo in kaj pričakujejo v zameno. Pogajalski strokovnjak mora vedeti, kako razpolagati s sredstvi, da kar dajo, si lahko privoščijo, in da kar dobijo, zadosti njihove potrebe. Tehnike, s katerimi dosežejo ta cilj, so strategije in taktike. Strategija je glavni plan procesa pogajanj, taktike pa posamezni koraki pri izpeljavi strategije (Maddux, 1989, str. 40).

Lastnosti, ki jih morajo imeti uspešni pogajalci, so: svet okoli sebe gledajo z očmi drugih; prednost predlogov prikazujejo tako, da je nasprotna stran pripravljena sprejeti tudi njihove spremembe; pripravljeni so na stresne in nepredvidljive situacije; ideje predstavljajo na razumljiv

način; poznajo kulturne navade drugih in temu prilagajajo tudi predloge (Kerin, 2002, str. 16); poznajo svoje občutljive točke, da hitreje opazijo, kadar nasprotna stran začne vrtati po njih; laže nadzorujejo svoje naravne odzive (Ury, 1998, str. 56), imajo sposobnost načrtovanja; neobčutljivost na stres; sposobnost poslušanja; vljudnost in taktnost; sposobnost opazovanja, potrpežljivost, vztrajnost, prepričljivost, iznajdljivost; visoke osebne cilje, pripravljenost sprejemati odgovornost (Marinič, 2006, str. 40-41); razumejo ljudi, vzbujajo zaupanje; so nepristranski, brez predsodkov, ostajajo mirni, iščejo opcije (Fisher, 1994, str. 27). Znati morajo spoznavati ljudi, jih spoznavati tudi le z opazovanjem, biti morajo dobri poslušalci, poslušati in opazovati morajo agresivno, ljudi morajo opazovati vsak trenutek, biti morajo obzirni in si vzeti čas (Markič, Strniša, Tavčar, 1993, str. 12-14).

Najtežje je gotovo prepričati nasprotno stran v smiselnost danih predlogov. Zelo je pomembna moč besed in argumentov. Povedati morajo znati predvsem tisto, kar nasprotna stran hoče slišati (seveda moramo to iz razgovora najprej ugotoviti). Izkazati ji morajo naklonjenost in lastno prepričanost v vsebino predlogov.

V poslovnem svetu si lahko z izkušnjami pridobijo tudi sposobnost nadeti si določene »lažne« lastnosti, za katere so prepričani, da jih nasprotna stran želi videti ali da jih pričakuje. S tem si skušajo pridobiti prednost. Vendar se človekova resnična narava ne more spreminjati samo zato, da bi ustrezala nekemu poslovnemu okolju. Prej ali slej se pokaže pogajalčeva prava podoba. Narava pogajanj je taka, da kreira poslovne situacije, ki se vselej spustijo na raven preprostih človeških situacij. Pomembno je, da skušajo biti kar se da iskreni. Po drugi strani pa morajo biti tudi sposobni spoznati nasprotno stran. Le na ta način lahko pri pogajanjih dosežejo zastavljeni cilj (Kerin, 2002, str. 16-17).

Uspešni pogajalci se ne spustijo v boj in proces izbire raje preusmerijo v skupno iskanje poštene in vzajemno sprejemljive rešitve. Pri tem se opirajo tudi na veljavne norme poštene igre, ki so neodvisne od volje katere koli strani. Neodvisna veljavna norma je merilo, s katerim ugotovijo, kaj je poštena rešitev. Splošno priznane norme so tržna vrednost, načelo enakopravnosti, zakoni ali preprost način, kako so podobne zagate rešili v preteklosti (Ury, 1998, str. 34).

Po The Gap Partnership modelu je ključ, da postaneš popoln, spreten pogajalec v tem, da prilagajaš strategije glede na okoliščine, ne pa da se pogajaš z vsemi z istimi prijemi (Gates, 2006, str. 240).

2.5.2 Motivacija

Herzberg je sklepal, da eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno raven. Prve je imenoval motivatorje (najpomembnejši: dobri medsebojni odnosi, možnost uporabe znanja in sposobnosti, samostojnost in odgovornost pri delu, zanimivost in pestrost dela, pridobivanje novega znanja in sposobnosti), druge pa higienike (primerni osebni dohodki, ustrezna organizacija dela, cenjeno delo, ustrezní vodje) (Možina,

2002, str. 181). Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, so individualne razlike (potrebe, stališča), značilnosti dela (različne zmožnosti, prepoznavanje in značilnost nalog, avtonomija, povratne informacije) in organizacijska praksa (sistem nagrad, pravil) (Lipičnik, 1998, str. 162).

Pri pogajanjih so pomembni predvsem motivatorji, saj je to tisto, kar žene pogajalca, da doseže več na pogajanjih. Pomembno je notranje zadovoljstvo, ko doseže želen izid na pogajanjih. Motivacija je tista, ki pogajalca pripravi, da gre na pogajanja pripravljen. Tak pogajalec je izjemno dober (Jerenc, 2004, str. 34).

2.5.3 Pooblastila

Interni odločitveni sistem je lahko *avtoritaven* ali *konsenzualen*. V *avtoritavnem* sistemu so vnaprej ali naknadno znana pooblastila glavnega in drugih pogajalcev, njihov sistem poročanja in pridobivanja soglasij. Za *konsenzualen* sistem odločanja je značilno, da iščejo soglasja v najmanj dveh smereh, znotraj pogajalske skupine ter pri nadrejenih. Taka pogajanja praviloma trajajo dlje. Pogajalci uporabljajo pripomočke, kot so poročila, računalniški programi, zgoščena poročila poslovodstvu, poročanje in iskanje soglasij itd. (Brenčič Makovec, Hrastelj, 2003, str. 272). Zelo nerodno je in lahko kar resno razočaranje za ene, če nasprotna stran na koncu dolgih in napornih pogajanj, ki so se kazala kot uspešna, ugotovi: »Za našo skupino je sporazum v redu, vendar ga morajo potrditi še naši nadrejeni« (Kavčič, 1996, str. 90).

2.6 Strategije

Ko so cilji določeni, se postavi vprašanje, kako te cilje doseči. Izbrati morajo potrebno pogajalsko strategijo. Določijo jo na podlagi poznavanja razmer in na podlagi pričakovanj o ravnanju nasprotne strani (Grabnar, 2003, str. 9). Temelj za opredeljevanje strategij pogajanj so poprejšnje izkušnje in za pogajanja posebej nabrane informacije (Možina, Tavčar, Knežević, 1995, str. 325). Pravilnost predvidevanj se pokaže šele na pogajanjih. Zato mora biti strategija dovolj fleksibilna, da omogoča prilagajanje dejanski situaciji na samih pogajanjih in spremembam med pogajaji.

Strategije pogajanj imajo – kot strategije nasploh – tri temeljne sestavine. Prva so načini za doseganje cilja, usmeritve, taktike, manevri ipd. Druga sestavina je urejenost za doseganje cilja: razdelitev dela, vlog, pristojnosti in odgovornosti (struktura – statični vidik pogajanj) ter potekanje, vodenje in upravljanje (sistem – dinamični vidik pogajanj). Tretja sestavina so resursi za doseganje cilja pogajanj: materialni (denar in druge dobrine) in nematerialni, zlasti zmožnosti in dejavnosti udeležencev, znanja in izkušnje, moč in vpliv. Vsako sestavino je potrebno preučiti in jo prilagoditi izbrani strategiji.

Ker cilj pogajanj ni ena sama vrednost, temveč področje, ima podjetje več strategij – vsaj optimalno, srednjo in katastrofalno, za najslabši primer. Pogajanja se seveda lahko končajo z neuspehom in imajo za pobudnika neugodne posledice; tudi nanje morajo biti pripravljeni in imeti strategijo za ravnanje.

Pristojnosti in seveda ustrezne odgovornosti vodje pogajanj in drugih pogajalcev odločilno vplivajo na izbiranje in izvajanje pogajalskih strategij (Možina, Tavčar, Knežević, 1995, str. 325). Mogoče bo najboljša strategija za pogajalca prav ta, da se loti dogovora v dobri veri – da prikaže pripravljenost za dogovor, in da je prilagodljiv. To bo pomenilo, da bo popuščal ves čas pogajanja, kjer bo to utemeljeno, še posebno, kadar je njegov položaj še bolj oddaljen od možne rešitve kot položaj druge stranke. Vsako popuščanje bo pri nasprotni stranki sprožilo spremembe ali vsaj spoznanja, da so nekatera vprašanja ključnega pomena za zagotavljanje dogovora. Ta strategija pogosto pripelje do točke dogovora, ki je sprejemljiva za obe stranki, s čimer se pogajanje konča hitreje, kot če bi uporabile katero koli drugo strategijo (Antončič et al., 2002, str. 388).

Namesto odločanja, katero strategijo uporabiti, se veliko pogajalcev preprosto obrne oziroma zanese na intuicijo, izkušnje ali na socialni stereotip o drugi strani (Johnson, 1993, str. 69). Od vseh taktik pa je najtežje prepoznati prav laži. Pogajalci morajo biti pozorni na razlike – med tistim, kar govorijo in med preteklimi besedami ali dejanji, izrazi na obrazu, govoricu telesa ali tonom glasu. Lažnivci lahko sprevračajo besede, ne morejo pa vedno nadzorovati bojazni, zaradi katere začnejo govoriti z višjim glasom. Poleg tega težko nadzorujejo svojo mimiko. En znak je redko zanesljiv in lahko se zmotijo. Biti morajo na preži, vendar ne pretirano nezaupljivi (Ury, 1998, str. 55).

Glede na uporabljeno strategijo so pričakovani izidi pogajanj različni. Rezultat je lahko *dobim-dobim*, kar pomeni, da sta z izidom pogajanj zadovoljni obe strani; *dobim-izgubim*, kar pomeni, da je ena stranka pridobila na račun tega, da je druga izgubila ali *izgubim-izgubim*, označuje rezultat pogajanj, s katerim sta nezadovoljni obe sodelujoči stranki (Grabnar, 2003, str. 9).

2.7 Lokacija

V pripravah je potrebno določiti tudi kraj pogajanj. Glede tega so tri osnovne variante: pogajanja na svoji strani, pogajanja pri nasprotni strani, pogajanja na nevtralnem in neodvisnem terenu.

Možna je tudi kombinacija teh možnosti, da se na primer pogajajo izmenoma enkrat na svoji lokaciji, drugič pa pri nasprotni strani. Kot običajno ima vsaka svoje prednosti in pomanjkljivosti. Kadar prva stran pride k drugi, je to za drugo stran prednost, saj psihološko obvladuje prostor, vendar pa prva stran pridobi dodaten vir informacij (operativne, procesne ...), ki jih lahko koristno uporabijo v pogajanjih ali samem poslovanju.

Vprašanje je, koliko je posamezna stran sposobna izkoristiti dodatne informacije in prednosti, ki jih ponuja prostor (Kavčič, 2000, str. 357). Upoštevati mora tudi dejstvo, da se nekateri pogajalci hitro prilagajajo in se počutijo na vsaki lokaciji kot na domači.

2.8 Komuniciranje

Pogajanja so dvosmerna komunikacija, z namenom sprejeti skupno odločitev. Komunikacija ni nikoli preprosta, celo med tistimi osebami, ki imajo precej skupnih vrednot in izkušenj (Fisher, Ury, Patton, 1998, str. 48). Komuniciranje je sestavni del poslovnih pogajanj, je sredstvo s katerim se le-ta izvajajo. Za nekatera pogajanja bi lahko rekli, da gre za usklajevanje. Dejansko o poslovnih pogajanjih ne moremo govoriti, ne da bi omenili poslovno komuniciranje, saj je le-to pomemben dejavnik poslovnih pogajanj.

V nadaljevanju bom govorila o osebnem stiku. V tej točki pa bi poudarila pomen elektronskega pogajanja. Nekatera podjetja se pogajajo kar preko elektronske pošte oziroma s spletnim načinom komuniciranja, ki ponuja več različnih načinov sporazumevanja; pisanje, pogovarjanje s pomočjo slušalk, ogledovanje s pomočjo spletne kamere in izmenjevanje datotek. Richard Shell je prišel do ugotovitev, da nekateri uporabljajo to možnost samo, ko so drugačna pogajanja nemogoča. Ugotovili so tudi, da tisti, ki se počutijo neprijetno, ko pogajanja pridejo do vroče točke, dosežejo boljše rezultate, če se pogajajo elektronsko. Nekateri, ki so sicer dobri pri osebnih pogajanjih, se lahko zapletajo z izbiranjem besed (Kiser, 1999, str. 121).

Komuniciranje delimo tudi na dve ravni, in sicer *stvarno* in *odnosno*. Pri stvarni uporabljajo jezikovna sredstva, pri odnosni pa nebesedna. Ta raven pove, kako naj sporočilo razumejo (Markič, Strniša, Tavčar, 1993, str. 78). Natančneje delimo komunikacijo na *govorno (verbalno)*, *telesno (neverbalno)* in *pisno (črke, številke, simboli in risbe)*. Besede, ki jih izgovarjajo, sogovorniku pomagajo, da razume, kaj želijo. Pisna komunikacija pomaga pri zagotavljanju razumljivosti in daje trajnost podatkom, potrjenim z govorom. Telesna komunikacija lahko pomaga okrepiti razumljivost besed, lahko pa tudi izda, če odstopa od tistega, kar govorijo. Pogajalci ne smejo pozabiti, da z besedami lahko lažejo, s telesom pa veliko težje (Petar, 2006, str. 137).

Komunikacija poteka tudi samo z gledanjem in z molkom. Celotno 70 odstotkov sporočila se prenese neverbalno (s pogledom, z izrazi, mimiko, držo, bližino, okoliščinami, v katerih komunikacija poteka). Z neverbalno komunikacijo prenašamo stališča in čustva (Petar, 2006, str. 20). Govorico telesa predstavljajo položaj in gibanje posameznika, drža, hoja, kretnja rok, položaj nog in glave. Pri izrazih obraza so najbolj pomembne oči in usta. Posebno pomemben je pogled, saj z njegovo pomočjo navezujejo stik s sogovornikom (Marinič, 2006, str. 40). Iz navedenega lahko sklepamo, da poteka komuniciranje na zelo različnih ravneh.

Neglede na to, katero taktiko izberejo, morajo imeti razčiščene osnove glede komunikacije. Poznati morajo ključne sestavine, ki vstopajo v komunikacijski proces: poznati morajo vsebino, ki jo želijo sporočiti; poznati morajo sebe, svoje komunikacijske spretnosti in čustvene odzive; poznati morajo sogovornika, njegove potrebe in motivacijo, informacije, ki jih že imajo, njegove vrednote, prepričanja in zaznave, kulturo, komunikacijske spretnosti ter čustvene odzive; poznati morajo okoliščine, v katerih se komunikacija odvija (Možina et al., 2004, str. 420).

V Tabeli 7 sem izpostavila pravila, katera morajo pogajalci v komunikaciji upoštevati oziroma poznati, da bo le-ta uspešna. Kot nas uči retorika, pri kateri je prepričljivost ključni element, obstajajo v osnovi trije dejavniki, ki vplivajo na prepričljivost: *etos* – govornikova osebnost in njegov ugled; *patos* – način in oblika komunikacije ter *logos* – razumsko dokazovanje. Zagotovo je za etos zelo pomembna verodostojnost sporočevalca. Verodostojnost lahko izhaja iz njegovega formalnega položaja, še bolj pomembni pa so strokovnost, informiranost (točnost in ažurnost informacij), resnicoljubnost, dobronamernost ipd. (Možina et al., 2004, str. 420-421).

Tabela 7: Pravila uspešnega komuniciranja

Za uspešno komuniciranje morajo pogajalci upoštevati oziroma poznati različna pravila:	
Prepričljivost	Prepričljivost v komunikaciji dosežejo v treh stopnjah: najprej morajo zagotoviti, da prejemnik razume njihovo sporočilo, nato morajo prejemnika sporočila spodbuditi, da spremeni svoja stališča in vedenje, končno pa prejemnika usmerijo v doseganje cilja, kot so si ga pred začetkom komunikacije zastavili.
Prilagajanje	Komunikacijo prilagajajo sogovorniku, času in prostoru.
Odgovornost	Prevzeti morajo odgovornost za sporočilo, ki ga pošljejo.
Stil	Razvijati morajo svojo komunikacijo. Med komuniciranjem morajo biti empatični, vendar njihova čustva ne smejo vplivati na sporočilo, ki ga želijo poslati. Sogovornika morajo gledati ter dejavno in zbrano poslušati. V težavi se osredotočijo na trenutno težavo.
Govorica	Če želijo sogovorniku poslati sporočilo, da so dejavno vključeni v telesa
Govor	Kar mislijo, povejo jasno.
Vadba	Vadijo nove komunikacije in se ne jezijo, če se prikradejo stare navade.

Vir: Možina et al., 2004, str. 418; Petar, 2006, str. 21-23.

Del komuniciranja sodi že v pripravo na pogajanja, del pa na pogajanja sama. Govorna kultura je priučena. Odvisna je predvsem od govornikovih jasnih misli. Če šele med pogajanja razmišljajo, kaj bodo rekli, se bodo le težko uspešno pogajali. Dobra priprava bo pomagala, da partnerja ne bodo utrujali s praznimi besedami, ponavljanjem, jecljanjem in mašili. Že med načrtovanjem pogajanj, ko razmišljajo o temi, naj mislijo tudi na sogovornika, tako da se jim med razlaganjem svojih stališč ne bo potrebno kar naprej ozirati na njegova nagnjenja, temperament in podobno (Markič, Strniša, Tavčar, 1993, str. 123).

2.9 Poslovni bonton, etika in morala

Bonton je zbirka pravil, dogovarjanja in sprejetih norm obnašanja v določenem časovnem obdobju. Na razvoj teh pravil pa vpliva splošna kultura, stopnja civilizacije, regija, družbena ureditev in vedenjski vzorci. Kultura je seštevček zgodovine, tradicije, izkušenj, znanja, verovanja, navad, izročil, odnosov in vrednot. In ravno iz spoznavanja pravil in zahtev obnašanja

lahko razumemo, da so ta pravila zasnovana na morali in etiki, na vrednotah človeka, na njegovih vrlinah (Knežević, 2001, str. 12). Besedi »etika« in »moral« zvenita teoretično in abstraktno ob nadvse praktičnem poslovnem komuniciranju. Če pa ju nadomestimo s pojmi, kot so poštenje, verodostojnost, zanesljivost, postaneta smiselni in razmisleka vredni (Možina et al., 2004, str. 388).

Temeljna etična načela, ki jih je mogoče sintetizirati iz različnih etičnih nazorov, so: človeško dostojanstvo, svoboda, pravičnost in solidarnost. Ta načela so vsaka zase dokaj lahko razumljiva in uporabna. Problemi nastanejo, če pridejo v medsebojno nasprotje (Kavčič, 1996, str. 138).

Priporočljivo je, da argumente navajajo jedrnato in razumljivo. Ko jih razložijo, morajo dati partnerju čas, da pove svoje mnenje. Nevljudno je, če z besedami ali kretnjami motijo sogovornika, se vsakokrat, ko se za hip ustavi, vmešajo v njegovo razlago ali kakor koli drugače kažejo svojo nestrpnost in nestrinjanje. Naučiti se morajo poslušati (Osredečki, 1992, str. 64-65). Med pogajanji je nevljudno pretirano kazati svoja čustva. Čustvenimi izbruhi naredijo navadno več škode kot koristi (Markič, Strniša, Tavčar, 1993, str. 124). V Tabeli 8 sem izpostavila še nekaj priporočil za lepo vedenje.

Tabela 8: Priporočila za lepo vedenje

Za lepo vedenje navajam še nekaj priporočil:	
Mimika	Partnerju naj gledajo v oči in mu pokažejo prijazen obraz ter ohranjajo dobro voljo in olikano vedenje do konca pogajanj, saj v poslovnem življenju ni prostora za jezo.
Govor	Sem ter tja naj jih ogovorijo s priimkom oziroma imenom ter ostanejo vljudni ves čas pogajanj in naj ne omalovažujejo sogovornika.
Odnos	Na partnerjeve pripombe ne smejo odgovarjati ironično in sarkastično.
Mirnost	Kadar druga stran govori z njimi zviška, naj ostanejo mirni in ne vračajo enako.
Poslušanje	Pozorno naj poslušajo njihove argumente in jih nikar že vnaprej ne zavračajo, morebitna nestrinjanja potrpežljivo razložijo ter nikoli ne dopustijo, da bi se nestrinjanje sprevrglo v spor.
Razumevanje	Govorijo naj le o stvareh, ki jih razumejo.
Vikanje	Če partnerje tikajo, jim morajo dovoliti, da tikajo tudi oni njih.
Starost	Ljudi, ki so precej starejši od njih in imajo višji položaj, ne kličejo po imenu in ne tikajo, razen, če jim tega sami niso dovolili ali predlagali. Kadar pridejo v družbo, morajo neglede na svojo starost, položaj ali leta pozdraviti prvi.

Vir: Markič, Strniša, Tavčar, 1993, str. 124-125.

2.10 Zaupanje

Zaupanje je pričakovanje, da nam drugi, s katerimi nas vežejo različna razmerja, ne bodo storili kaj škodljivega, zlega, nepoštenega (Možina et al., 2004, str. 388). Za začetek poslovnih stikov in pogajanj je značilno nezaupanje, ki postopoma prerašča v relativno in na obojestranskem

interesu temelječe zaupanje (Brenčič Makovec, Hrastelj, 2003, str. 263). Medsebojno zaupanje se prične razvijati pri pogajanjih. Kadar na pogajanjih ne uspejo vzpostaviti vzdušja zaupanja, veliko težje pridejo do ugodnega sporazuma in še težje je kasnejše izvajanje sporazuma (Marinič, 2006, str. 36).

V tem primeru so pogajanja daljša, saj je treba najprej odpraviti nejasnosti in dešifrirati prave namene strank. Zaupanje lahko temelji na pravu ali na prijateljstvu (Brenčič Makovec, Hrastelj, 2003, str. 271). Vse poslovno delovanje pa temelji na zaupanju. Brez zaupanja teh odnosov ni mogoče ne snovati in ne udeleževati. Če dolgoročna poslovna uspešnost temelji na zaupanju, to pa na verodostojnosti in poštenju, potem mora isto veljati tudi za poslovno komuniciranje, za tkivo, ki povezuje in dolgoročno veže ljudi in organizacije v poslovnih razmerjih (Možina et al., 2004, str. 388).

Zaupanje je v poslovnem svetu pogosto uporabljena ali zlorabljen beseda in to velja tudi za pogajalce. Spretni pogajalci se izogibajo razpravi o njej. Popolnega zaupanja sicer ni, popolno nezaupanje pa bi izključilo možnost vsakršnega sporazuma.

Pri tem razločujemo med racionalnim in dobrohotnim zaupanjem. Slednje pomeni med drugim, da bo stranka storila celo več, kot je zapisano v pogodbi. Zaupanje je lahko vezano na osebo, je lahko zaznava pravičnosti, dobrih medsebojnih odnosov, splošne kooperativnosti itd. Postaja pomembno takrat, ko so osebe izpostavljene negotovim ali celo kritičnim okoliščinam. Vključuje tudi pričakovanje premoči pri razreševanju vprašanj, ki so se postavila pozneje in jih niso mogli predvideti, še posebej, ker pravno reševanje problemov ni praktično, še zlasti pa je zamudno (Brenčič Makovec, Hrastelj, 2003, str. 271).

2.11 Poznavanje faz procesa pogajanj

Pregled pogajalskih faz lahko pogajalcem nedvomno koristi. Pomembno je, da se ves čas zavedajo, v kateri fazi so pogajanja. Praksa dokazuje, da prvi fazi namenjajo največ časa, za dejanska pogajanja in sklepni del pa ostaja premalo časa. Posledica tega je običajno nesporazum o tem, kaj naj bi kdo naredil. Obe pogajalski strani se zato kasneje o sporazumu oziroma o njegovih posameznih delih sporečeta. Pogajanja so zahtevna naloga, ker je potrebno upoštevati različne dejavnike. Pri tem sta potrebni tudi pripravljenost in volja, da bi dosegli sporazum, ki bo koristil obema pogajalskima stranema (van Weelu, 1998, str. 337). Antončič et al. (et al., 2002, str. 388) menijo, da je priprava najbolj spregledana faza. Ury (1998, str. 29-30) pravi, da naj se pogajalci pred vsakim sestankom pripravijo, po vsakem sestanku ovrednotijo napredek, prilagodijo strategijo in se znova pripravijo.

Če se želijo uspešno pogajati, pogajanj ne smejo začeti s predsodki (razen s previdnostjo), poznati morajo psihološke tipe pogajalcev, znati morajo vplivati na vedenje sogovornikov, odlično morajo poznati temo pogajanj in znati morajo dobro komunicirati (Petar, 2006, str. 138). Do sporazuma vodi uspešno dogovarjanje, ki izhaja iz znanja o potrebah, željah in pričakovanjih

druge strani ter temelji na primerni moči in vplivu tistega, ki sporazumevanje vodi (Možina, Tavčar, Knežević, 1995, str. 307).

V primeru, da hoče na pogajanjih ena stran odločati o vsem ali privede pogajanja celo do točke, ko uničujejo, so pogajanja nemogoča (Johnson, 1993, str. 5). Pa vendar tudi neuspešen proces pogajanja pokaže pomembne točke v nesoglasju in je zato v središču poslovnih dogovarjanj (Antončič et al., 2002, str. 384).

Pri pogajanjih je nujen sistematičen pristop. Oblikovani seznam vprašanj morajo tudi upoštevati. Izogibati se morajo takojšnjim odgovorom na podrobnosti ali na nove informacije, ki jih predlaga druga stran. Če te nove informacije prikazujejo stvar v popolnoma drugi luči, je bolje, da pogajanja prenehajo in svoja stališča ponovno preverijo (van Weele, 1998, str. 333).

Pomen vrste vprašanj se uvršča med najpomembnejše pogajalske sestavine. Vsebinska vprašanja se osredotočajo na nadzor in uporabo virov. Vprašanja, ki zadevajo medsebojne odnose, pa so osredotočena na vzajemne interese in poudarjajo trajnost poslovnih odnosov. So konfliktna, kadar jih obravnavajo kot eno samo izločeno pogajanje, srednjeročno in dolgoročno pa se nujno povezujejo. Spreminja se le točka ravnovesja (Brenčič Makovec, Hrastelj, 2003, str. 268-269).

Posledice slabe pripravljenosti ene ali obeh strani: bistveno podaljšuje pogajanja v celoti, povečuje verjetnost nepotrebnega popuščanja, zmanjšuje verjetnost doseganja predvidenih ciljev, povečuje verjetnost, da bodo pogajanja neprijetna, zapletena, iskanje rešitev pa težje, kot je potrebno, povečuje verjetnost, da bo manj pripravljena (ali celo nepripravljena) stranka pogajanja izgubila (Kavčič, 1996, str. 38).

Stutman and Nowell (1990) sta preučevala medosebna pogajanja. Ugotovila sta, da večina intervjujev navaja, da so pogajalci vadili pred dejansko interakcijo. Prednosti, ki sta jih ugotovila, so: boljši nastop na pogajanjih; boljši nadzor čustev in zboljšana zmožnost, da so ostali racionalni, kar se odraža v zmanjšanju zaskrbljenosti in povečanju zaupanja; bolj jasen govor skozi izbiro besed in organizacije. Ugotovila sta tudi, da taka priprava vpliva na bolj učinkovita pogajanja, skrajša čas pogajanj in je tudi ključ do dojetanja kredibilnosti, ki omogoča, da bo druga stran po večji verjetnosti zbrala kooperativni prijem (win-win) (Peterson, Lucas, 2001, str. 40).

Najlažje se je pripraviti, če se o vseh vidikih s kom pogovorijo. Drugi ljudje vnesejo v njihovo pripravo drugačna stališča, jih prisilijo, da premislijo o težavnih točkah, ki bi se jim sicer najraje izognili, in jih moralno podpirajo. Med pripravo vadijo tisto, kar nameravajo v resnici reči drugi strani, in odgovorijo na tisto, kar bodo najbrž rekli sogovorniki (Ury, 1998, str. 39-40).

Pogajalec mora poznati vse faze pogajanj, kar mu omogoča, da razpoložljiv čas ustrezno razporedi po določenih fazah. Kar je navedeno pod točko 1.2 – pod fazami procesa pogajanj – se nanaša na dejstvo, da je tudi dobra priprava, kako bo interakcija potekala (po kakšnem zaporedju), pomemben dejavnik uspešnih pogajanj. Če imajo določeno, po kakšni poti bodo

pogajanja potekala, kar pomeni dobro pripravo, imajo dobro preddispozicijo, da bodo pogajanja uspešna.

3 RAZISKAVA O DEJAVNIKIH USPEŠNOSTI POSLOVNIH POGAJANJ

3.1 Raziskovalni pristop in metoda

Če želimo ugotoviti, kateri dejavniki pogajanj so najpomembnejši, jih moramo najprej identificirati in šele nato lahko ugotovimo, kateri najbolj vplivajo na uspešnost pogajanj. Namen raziskave je torej analiziranje dejavnikov v podjetjih in njihove pomembnosti.

Za analiziranje dejavnikov v podjetjih in njihove pomembnosti sem uporabila kvalitativno raziskavo, z uporabo polstrukturiranih intervjujev. Čeprav so besede mogoče bolj neprirodne kot številke, prikazujejo več pomenov kot številke same in na njih bi se morali opirati skozi podatkovne analize. Preoblikovanje besed v številke lahko pripelje do različnih neprijetnosti. Osredotočanje le na številke pa preusmeri pozornost od vsebine v računanje in zanemarjanje cele zbirke kvalitetnih in pomembnih karakteristik.

Izziv je bil, da sem bila nedvomno pozorna na cilj raziskave in na konceptualne poglede, ki sem jih preizkušala v raziskavi, medtem pa sem morala dopustiti, da sem bila odprta in se izobraževala o stvareh, ki jih nisem vedela ali jih nisem pričakovala. Za moje namene niso bile pomembne samo besede, ampak njihov pomen (Miles, Huberman, 1994, str. 56).

Kvalitativno raziskovanje uporablja obliko intervjuja, s pomočjo odprtih odgovorov pri raziskovanju in razumevanju stališč, mnenj, občutij in vedenj posameznikov ali skupin. Izvaja se lahko v različnih oblikah. Pri kvalitativnem raziskovanju sprašujemo »Zakaj?«. Odkrivamo motivacije, občutja, vrednote, stališča in percepcije (Kvalitativne raziskave, 2007).

Sedem polstrukturiranih intervjujev sem opravila v letu 2007. Pogoj za izbor podjetja je bil, da je oseba pogajalec nabavnega oddelka. Respondenti so vlogo pogajalcev v času intervjujev opravljali različno dolgo, od 5-ih mesecev do več desetletij. Vsi intervjuji so bili predhodno dogovorjeni po telefonu. Intervjuvancem je bila zagotovljena anonimnost. Intervjuji so trajali od petintrideset minut do ene ure. Cilj je bil pridobiti podatke o procesu pogajanj in dejavnikih (ne)uspešnih pogajanj. Vodilo pri izdelavi okvirnega vprašalnika, analizi intervjujev in podajanju ugotovitev sta bili prvi dve poglavji mojega diplomskega dela.

Na začetku sem sestavila okvirni vprašalnik, le grobe oporne točke. Intervjuje sem snemala in jih kasneje tudi prepisala. Na koncu sem pregledala besedila, stavke in identificirala ugotovitve – podprte z dokazi v besedilu, iskala vzorce in teme, intuitivne zaključke. Ugotovitve sem združevala v skupine, uporabljala primerjave, členjenje, posploševanje, iskanje odnosov med spremenljivkami in iskala posredujoče spremenljivke. Na določeni stopnji lahko opisan proces analiziranja intervjujev deluje »rutinski« (Seale et al., 2004, str. 26). Diktafon pa je priporočljivo

uporabiti zaradi interakcije z intervjuvanci. Tako ne porabiš veliko časa z gledanjem v zapise in zapisovanjem in ker ti zaradi detajlnega vira verbalne interakcije, nudi več kot kakršna koli količina zapiskov ali kasnejši povzetki, vtisi. Posnetke si lahko kasneje tudi ponovno zavrtiš (Seale et al., 2004, str. 18).

3.2 Rezultati raziskave

Rezultate raziskave bom za posamezno kategorijo na začetku predstavila z uvodnim tekstom. Nadaljevala bom s pregledom po podjetjih ter navedeno argumentirala z izbrani citati, kateri bodo zaradi zagotavljanja anonimnosti navedeni v moškem spolu z anonimnimi oznakami. Na koncu bom za posamezno kategorijo na podlagi rezultatov ugotovitve tudi povzela.

3.2.1 Proces poslovnih pogajanj

Večino intervjujev sem začela prav z vprašanji vezanimi na proces pogajanj, seveda po uvodni predstavitvi intervjuja. Tako vprašanje je ponudilo intervjuvancem možnost različnih odgovorov.

Na začetku sem podala pregled po podjetjih, s citati za vse faze centralizirano. V podpoglavjih pa sem izpostavila interakcijo, zaključek pogajanj in vzdrževanje stikov.

Ko so že v fazi, ko se dogovarjajo za pogajanja, se odločajo tudi o kraju pogajanj. V glavnem se vsi borijo, da bi bila pogajanja na domačih tleh. Razen v nekaterih podjetjih, v katerih nabavljajo končne izdelke in gredo raje k določenim dobaviteljem zato, da vidijo izdelke, saj lahko le z vzpostavitvijo osebnega stika naročajo tudi manjše količine in s tem porabijo manj časa pri pogajanjih. Spet drugi se pogajajo na domačih tleh, ko pa pride do dejanskega podpisa, gredo k dobavitelju in si obenem tudi ogledajo poslovanje podjetja. Eni poskrbijo, da je prostor bolj strog, drugi imajo za to že opremljene sejne sobe. Tisti, ki pa so sredi reorganizacije in izgradnje novih sejnih sob, peljejo dobavitelje na poslovna kosila, na katerih se dogovarjajo.

»Pri poslovnih pogajanjih je boljše, če pride stranka k tebi, tu imamo mogoče tudi eno prednost, ponavadi vemo, kdaj stranka pride, pa s katerim letalom in ob kateri uri gre nazaj.« (Podjetje 2)

»V kasnejših fazah pogajanj, sploh pri podpisu pogodbe, pa združimo podpis pogodbe ali pa zaključek pogajanj tudi z obiskom tega partnerja.« (Podjetje 4)

»Prostor pač preuredimo, tako kot je zdaj, je navadna pisarna. Mora izgledati malo ostro.« (Podjetje 2)

Vsa podjetja se na pogajanja aktivno pripravljajo, saj se zavedajo, da slaba priprava podaljšuje pogajanja. Priprava se jim zdi najpomembnejša faza pogajanj in jo opredeljujejo kot prvo fazo pogajanj. Podjetje 2 pravi, da se na pogajanja ne gre nikoli spontano. Priprave se razlikujejo tudi glede na to, ali gre za pogajanja z obstoječimi dobavitelji ali z novimi dobavitelji. V primeru obstoječih dobaviteljev se v podjetju 6 najprej pozanimajo, kakšne cene in ostale pogoje jim

ponuja konkurenca in ti podatki jim dajo osnovo za ponovna pogajanja z obstoječimi dobavitelji. Pregledajo preteklo poslovanje, obseg poslovanja, načrte za prihodnost, reklamacije, plačilne pogoje, dobavne pogoje, kakšna je medsebojna prilagodljivost, preverijo se razmere na trgu, kakšno je morebitno poslovanje v nasprotni smeri. Pripravijo pa si tudi vprašanja.

»Vsako leto vnaprej določimo, kakšni so cilji v nabavni politiki.« (Podjetje 5)

»Dejansko je prva faza priprava.« (Podjetje 3)

»Spontano se ne gre nikoli na pogajanja. /.../, vedno imaš nekje v glavi zadaj tisti cilj, ki ga želiš doseči. Ampak jaz bi rekel, da je pri pogajanjih zelo pomembno, kako začneš, kako pristopiš.« (Podjetje 2)

»Včasih se zadeve tudi zaradi nepripravljenosti obeh strani ali pa samo ene od strani vlečejo tudi dva ali tri mesece.« (Podjetje 5)

»V bistvu največ časa posvečaš cilju, pa vprašanjem, ki jih imaš. Mi pač vprašanja oblikujemo že prej, v grobem se pogovorimo, kaj nas zanima.« (Podjetje 1)

Vsa podjetja imajo namen dolgoročnega sodelovanja. Tako tudi obravnavajo pogajanja, kot so rekli v podjetju 2, »da skupaj najdejo neko možnost sodelovanja«. Pomembna je stalnost dobaviteljev in zaupanje. Nabavni kanali so skoncentrirani. Pri velikih, pomembnejših dobaviteljih ima več podjetij enoletne ali nekajletne pogodbe, katere obnavljajo.

»Stalnost, zaupanje, ampak istočasno jim tudi ne zaupam in jih prekontroliram, jih pregledam, preko drugih dobaviteljev, saj trenutno je on lahko idealen, samo vprašanje je, kaj bo čez pol leta ali pa čez en mesec.« (Podjetje 3)

»Preverimo, kakšne so reference, kje dela, za koga dela.« (Podjetje 4)

Za ena podjetja je pomembno, kdo se bo prišel pogajat in kakšna pooblastila imajo. Težijo k temu, da dobijo tisto zadnjo osebo, katera da zadnji pečat. Le tako so prepričani, da so se spogajali za najboljše pogoje, brez posrednikov, kateri bi morali opravičiti svoje delo. Drugim podjetjem, na primer podjetju 4, pa je vseeno, kdo pride na pogajanja in s kakšnimi pooblastili, od vsakega namreč pričakujejo, da ve, kaj bo povedal, da bo to korektno povedal, če ne ve odgovora, se zanašajo na to, da bo problem prenesel na odgovorno osebo.

»Vedno poizkušamo dobiti osebo, ki je odgovorna za sklepanje pogodbe, ona je tista, ki da svoj pečat in svoj žegen, /.../ pogajanje je čisto drugačno, kot pa če to ni končna oseba.« (Podjetje 2)

Podjetja na pogajanjih ne uporabljajo zunanjih sodelavcev. Se pa po potrebi pogajanj udeležujejo zastopniki drugih sektorjev, na primer iz sektorja marketinga.

»Zunanjih sodelavcev nimamo, ampak dejansko se pa dosti podatkov dobi s pregledom tehnologije.« (Podjetje 3)

»V nekaterih primerih je potrebna multisektorska zastopanost.« (Podjetje 5)

Lahko povzamemo, da je proces pogajanja vnaprej določen s strani pogajalcev. Začne se s pripravami, nadaljuje z interakcijo in konča s končnim dogovorom. Največ časa jim vzame prav priprava s pregledom preteklega poslovanja, logističnimi odločitvami, sestavljanjem vprašanj in določanjem, kaj želijo na pogajanjih doseči. V pogajanja pa vstopajo z namenom dolgoročnega sodelovanja.

3.2.1.1 Interakcija

Na začetku interakcije je potrebno imeti pripravljen nek uvod, da se led prebije – podjetje 2 pravi, da je res, da pogajanja potekajo med podjetji, ampak ljudje so tisti, ki se pogajajo in osebni stik je pri tem pomemben. Biti morajo skoncentrirani, dosledni, brez treme in dobro pripravljeni. Na izzivanja nasprotni strani ne smejo reagirati. Postavljene meje pa tudi upoštevajo. V nekaterih podjetjih na pogajanjih sodeluje več pogajalcev, z namenom vtisa, boljšega občutka in predvsem z namenom, da nekdo samo opazuje in posluša.

»Začne se z vljudnostno predstavitvijo.« (Podjetje 3)

»Že na sestanku se mora vzpostaviti zaupanje, ko se dva pogovarjata.« (Podjetje 4)

Neverbalna komunikacija je odvisna od pogajalca do pogajalca. Podjetje 5 meni, da je verbalna komunikacija podatek, da pa temu podatku zaupaš, mora svoje opraviti neverbalna komunikacija. Intuicijo, nek občutek, mora pogajalec imeti.

»Na nekatere odločitve vpliva tudi simpatičnost oziroma nesimpatičnost pogajalca.« (Podjetje 4)

»Verbalno so pač podatki, neverbalni del je pa tisi, /.../, da zaupaš tem podatkom ali ne.« (Podjetje 5)

V interakciji uporabljajo različne taktike. Nekaj primerov:

Podjetje 2 – Drugo stran stisnejo s časom, pogajanja se vršijo pri njih, vedo kdaj pridejo, kdaj morajo oditi; dobavitelju ne vsiljujejo zahtev, ampak jih prosijo za pomoč.

Podjetje 3 – Nikoli ne izdajo količine, najprej vprašajo za en kos, nato pa količino stopnjujejo; igrajo na odprte karte, če je moč na strani dobaviteljev, poskušajo dobiti vsaj količinski popust.

Podjetje 5 – Če je moč na nasprotni strani, pogajanja preložijo; dajejo vtis, da vedo, kaj govorijo – blefirajo, izžarevajo samozavest; pogajanja preložijo na nadrejenega.

Podjetje 6 – Tudi kadar imajo premoč nad dobaviteljevo stranjo, tega ne pokažejo.

»Končno količino, katero hočemo kupiti, jaz nikdar ne izdam.« (Podjetje 3)

»Pomemben je pristop, če čutiš premoč nad pogajalcem tega ne smeš pokazati, z njim se normalno pogovarjaš, poveš, kaj želiš, kaj pričakuješ.« (Podjetje 6)

Pri interakciji morajo biti zbrani in dobro pripravljeni na verbalno in neverbalno komunikacijo, saj z neverbalno komunikacijo potrjujejo verbalno izražanje. Osredotočeni morajo biti na zastavljeni cilj. Paziti morajo na govorico telesa in predvsem pustiti, da nasprotnik govori. Nekateri imajo, če je le možno, na svoji strani nekoga, ki le posluša. Seveda ima vsak pogajalec svoje taktike, ki pa se spreminjajo oziroma se prilagajajo različnim situacijam.

3.2.1.2 Zaključek pogajanj

Zaradi specifičnosti dejavnosti nekaterih podjetij poskušajo pogajalci skleniti pogajanja na licu mesta. To se nanaša na primere, ko gredo pogajalci na sejme z namenom, da se dogovor tudi sklene tam. V ostalih primerih se praviloma pogajanja nikoli ne zaključijo takoj. Zadeve se prespijo in sklepe s pogajanj potrjujejo naknadno. V podjetju 5 praviloma ne dajo končnega odgovora na nobenih pogajanjih. Končna faza je tako le še končna potrditev in pa podpis pogodbe. Podpis pogodbe se smatra samo še kot formalnost. Na sestanku je dogovor, ta dogovor se kasneje zapiše in pošlje po elektronski pošti. V primeru, da so neskladja prevelika, se ponovno dogovorijo za pogajanja in stvari dodelajo. Velik del pogajanj se vrši tekom poslovanja, tekom sodelovanja, kot so rekli v podjetju 2 – dogovarjajo se po telefonu vseskozi, ne načrtno, ampak spontano, kadar se pač slišijo. Izjema je le podjetje 7, katero ne sklepa dejanskih pogodb, saj celotna nabava poteka na podlagi naročil.

»Moj način dela je tak, da je fino vsako stvar malo prespati.« (Podjetje 4)

»Cilj vsakih pogajanj je, da gresta s pogajanj oba partnerja sorazmerno zadovoljna.« (Podjetje 4)

»Ponavadi ima tista stran, ki dela zapisnik, majhne prednosti, ker si lahko določen sklep, stavek obrne recimo v svojo korist, /.../« (Podjetje 5)

»Ponavadi je nek kompromis, vedno mi želimo, da je ta kompromis pač čim bližji našim željam.« (Podjetje 5)

»/.../ za kar je večjega mora biti vse pismeno, je vse, pismeno dokumentirano.« (Podjetje 3)

Ni nujno, da dogovora pride že na začetnih pogajanjih, ponavadi predloge »prespijo« in naknadno javijo odločitev. V večini primerov je zapis dogovora in podpis pogodbe le še formalnost.

3.2.1.3 Vzdrževanje stikov

Podjetja, ki sem jih zajela v raziskavo, veliko pozornosti namenjajo tudi vzdrževanju stikov z dobavitelji.

Podjetje 1 – Velikokrat se dobijo na različnih sejnih in gredo skupaj na večerje, organizirajo tudi športne dneve. Ni nujno, da je to ravno za novo leto.

Podjetje 2 – Skozi poslovanje so na zvezi. Z vsakim so vsaj toliko v stikih, da vedo ali ima družino, je poročen, kdaj ima rojstni dan. In za rojstni dan jim tudi pošljejo voščilnico. Kajti pogodbe in vse ostalo se dela med podjetji, vendar so ljudje tisti, ki to delajo in zato je osebni stik zelo pomemben.

Podjetje 3 – Okrog novega leta se tudi srečajo in takrat jim razkažejo svojo dejavnost. Tistim, katerim zaupajo 100 %, razkažejo prihodnji program in to priložnost izkoristijo tudi za pridobivanje njihovega mnenja, svetovanja o izdelavi.

Podjetje 4 – Včasih so imeli srečanja, vendar jih nimajo več. Ponavadi gredo ob podpisu pogodbe k dobaviteljem.

Podjetje 5 – Pričakujejo, da dobavitelji vzdržujejo stike z njimi. Včasih gredo na vljudnostne obiske z namenom, da vidijo, od kod blago prihaja.

Podjetje 6 – Dobijo se okoli novega leta.

Podjetje 7 – Gredo bolj na slučajne obiske, kadar so v bližini.

»Osebni stik je več »vreden« kot telefonski pogovor.« (Podjetje 6)

»Saj je res, da pogodbe in vse ostalo se dela med podjetji, ampak ljudje so tisti, ki to delajo in osebni stik je zelo zelo pomemben.« (Podjetje 2)

Vsako podjetje na svoj način vzdržuje stike – od tega, da gredo na vljudnostne obiske, večerje ali pa le skozi pošiljanje elektronskih sporočil. Stik se nikoli ne konča s podpisom pogodbe. Nekatera podjetja sodelujejo z dobavitelji na ta način, da se z njimi posvetujejo o izdelavi.

3.2.2 Neuspešna pogajanja

V tej točki sem izpostavila situacijo, ko pogajalci ugotovijo, da dogovor ni možen. Pogajalci namreč vedno poskušajo dvakrat do trikrat razrešiti sporne točke. Če so kljub temu pri obstoječem dobavitelju neuspešni, začnejo z iskanjem alternativ, vendar ostanejo pri obstoječem, dokler nimajo boljše alternative. Včasih poskušajo dobiti še drugo odgovorno osebo iz tega podjetja in s pomočjo le-te poskušajo sporne točke ponovno razrešiti. Pogajanja poskušajo peljati čim bolj nekonfliktno in upoštevati neko širino pogajanj. Če je še vedno interes, poskušajo problem razrešiti, če pa ni interesa, nima smisla vztrajati. Kadar ima dobavitelj monopol, potem morajo popustiti.

»Če smo neuspešni na pogajanjih, pač iščemo možnost drugega dobavitelja, dokler pa se ne najde 100 % drug dobavitelj z ugodnejšimi pogoji, se ostane pri obstoječem dobavitelju.« (Podjetje 2)

»Če ne najdemo skupnega dogovora, a še vedno obstaja interes, potem se zadeva malo prespi, nato se ponovno sproži pogajanja.« (Podjetje 5)

»Pogledamo, koliko je koristi, koliko nas dejansko zanima ta izdelek in celoten potek, in če smo zainteresirani in se nam zdi v redu, potem seveda smo pripravljeni popustiti.« (Podjetje 7)

Kadar so pogajanja neuspešna, se jih ponovi le v primeru, če še vedno ostaja interes. Če le-tega ni, so ponovna pogajanja nesmiselna.

3.2.3 Dejavniki poslovnih pogajanj

V tem poglavju sem obravnavala dejavnike poslovnih pogajanj, v zadnji točki pa so izpostavljeni najpomembnejši.

3.2.3.1 Znanje in informacije

Osnova za planiranje pogajanj je nabavna politika, ki jim da neke okvire, kaj v bistvu potrebujejo (kateri so ti izdelki, surovine, kakšne količine ...). Najpomembnejši dejavnik je postavitve cilja – da opredelijo, kaj hočejo, po kakšni ceni, kakšne so transportne paritete – lokacija, plačilni pogoji, dobavni roki. Pogajalec mora imeti znanje, da ugotovi, katere informacije rabi. Poznati morajo tudi prodajno politiko in imeti stik s prodajo.

»Nekaj dobiš s prakso, nekaj pride s strani tehnologije in na osnovi teh tehničnih podatkov se pač točno skristalizira, kaj bi želel imeti.« (Podjetje 3)

»/.../ moraš upoštevati, ali so alternative in pa seveda, dobro moraš poznati, kakšno je stanje na trgu, kaj se dogaja, a se res na trgih surovin cene dražijo in potem moraš to imeti v glavi, da dejansko ti dobavitelj res ne laže.« (Podjetje 4)

»Informacije se zbira iz različnih virov, tudi od dobaviteljev dobiš kakšno informacijo, od konkurence.« (Podjetje 5)

»Ohranjamo poročila s sestankov.« (Podjetje 7)

Zaključimo lahko, da morajo pogajalci vedeti, morajo imeti znanje, katere informacije potrebujejo in kje jih dobijo. Seveda je podlaga za pridobitev teh podatkov znanje pogajalcev o nabavnem trgu, kakor tudi o prodajnem trgu. Pomembne so alternative in splošno znanje o stanju na trgu.

3.2.3.2 Stroški

Stroške predvsem prekalkulirajo, kadar so pogajanja vezana na sejme, potovanja. Sicer pa te stroške vzamejo tudi kot sredstvo za vzdrževanje stikov. So pa stroški pogajanj pokriti z rezultati pogajanj.

»Tukaj se sigurno naredi večji profit, /.../« (Podjetje 3)

Stroški pogajanja so in morajo biti zanemarljivi glede na rezultat pogajanj.

3.2.3.3 Moč

Moč zaznajo na različne načine, v nadaljevanju bom omenila nekaj primerov: druga stran hitro pristane na zahteve, je vljudnejša, lahko se odraža tudi z nihanjem proizvodnje. Kadar so pogajanja na domačih tleh, imajo vnaprej planirano, kako bo obisk potekal. V teh primerih uporabljajo tudi taktiko stiskanja s časom. Peljejo jih na pokušino vin, z namenom, da se sprostijo in morda povedo več, kot so nameravali. Moč je tudi v samem znanju o izdelku, o operativi. Kadar na pogajanjih nasprotna stran pokaže veliko moč, je rešitev umik s pogajanj. Nekateri pa menijo, da ni vpliva moči, in da je vse stvar dogovora.

»/.../, vidiš jo v bistvu, če zelo hitro pristanejo na določene zadeve, rečejo, »dejte nas prosim kontaktirati« ali pa »ne pozabite na nas«, se vidi, da so manjša podjetja ali pa da imajo pomanjkanje strank ali pa recimo, da ti zelo hitro ugodijo, bolj so vljudni.« (Podjetje 1)

»Ja, pogajalec ima določeno moč, ampak dejansko, če bo želel nekaj prodati, bo tudi popustil na osnovi tega, pa nekje se mi zdi, da je moč prečitati nekje, da res vidiš, da je korekten pogajalec, da ni nek drugi ali tretji posrednik.« (Podjetje 3)

»Če je moč na njihovi strani, preložiš pogajanja na naslednjič, v sredini pogajanj ugotoviš pač, da danes ni možno zaključiti in preložiš na naslednjič in se vmes pripraviš.« (Podjetje 5)

Pogajalec mora vedeti, v čem je njihova moč in kako jo lahko dejansko uporabi. Hkrati pa se mora zavedati tudi moči druge strani. Pravilno jo mora zaznavati in potek pogajanj prilagoditi zaznani moči.

3.2.3.4 Zmožnosti pogajalcev

Na uspešnost pogajanj vplivajo različne zmožnosti pogajalcev:

Podjetje 1 – Pogajalec pravi, da je pomembna komunikativnost, odločnost, vztrajnost, doslednost, skoncentriranost, uglajenost, znanje jezikov, poznavanje trgov, izkušnost – da stvari prej opaziš, katere dajo prednost pred nasprotno stranjo.

Podjetje 2 – Pogajalec mora biti vzdržljiv, nepopustljiv in karizmatičen. Pomembno je, da mu pogajanja ležijo. Izobraževanja pa so pomembna z vidika, da se seznanijo z novimi prijemi.

Podjetje 3 – Pogajalec mora biti zmožen prepoznati osebo ali je tista, ki končno odloča in ali je korektna. Pomembna je delavnost, pridnost, sodelovalnost, komunikativnost, zanimanje za področje, za katerega se pogaja. Radovednost je pomembna z vidika, da postavlja vprašanja, če česa ne ve. 30 % je prirojenega.

Podjetje 4 – Sposoben mora biti nasprotno stran prebrati in izbrati primerno taktiko. Posedovati mora znanje jezikov, biti izobražen, izkušen in imeti tudi življenjske izkušnje.

Podjetje 5 – Uspešen pogajalec mora poznati zgodbo, poznati mora operativne zadeve, kaj je izvedljivo in imeti intuicijo.

Podjetje 6 – Imeti mora tehnično znanje, kompetence, vedeti mora kako se kaj naredi, da lahko govori o ceni; biti mora tako sodelavec kot pogajalec.

Podjetje 7 – Pogajalec meni, da so za dobra pogajanja nujno potrebni naslednji dejavniki: znanje jezikov, ideje, inovativnost, iznajdljivost pri iskanju novih izdelkov in odgovornost.

»/.../ da si skoncentriran in dosleden.« (Podjetje 1)

»Komunikativnost, odločnost, vztrajnost, ena mera uglajenosti, dobro znanje jezikov in predvsem poznavanje trga /.../, da ima izkušnje pri pogajanjih /.../« (Podjetje 1)

»Vzdržljivost, ker ti lahko na pogajanjih pogrneš v petih minutah, lahko si pa pet dni tudi tečen in vzdržiš, tista energija, ki enostavno mora biti.« (Podjetje 2)

»Uspešen pogajalec mora poznati zgodbo, ni dovolj, da se pač pogodba prime in se gre pogajat, on more vedeti, kaj potegne za sabo, operativne stvari in podobno.« (Podjetje 5)

»Da se dobro pripravi na pogajanja, z vidika, kaj lahko pričakuje z nasprotne strani, in da točno ve, kaj je njegov cilj, ker če greš brez cilja na pogajanja, to je blefiranje, moraš se pripraviti, da vidiš prostor, v katerem se boš pogajal.« (Podjetje 5)

»Pač moraš imeti malo intuicije.« (Podjetje 5)

Pogajalec mora posedovati veliko teoretičnega znanja o pogajanjih in to znanje dopolnjevati z izkušnjami. Imeti mora širino znanja o stanju na trgu, o podjetju, katerega zastopa, o operativi. Seveda pa mora biti vztrajen, uglajen, nepopustljiv, karizmatičen in nikoli ne sme pozabiti, kakšen je cilj pogajanj.

3.2.3.5 Motivacija

Pogajalci so motivirani z različnimi motivatorji. Motivira jih sam cilj, pot, kako interakcijo pogajanj začeti, žene jih neka prirojena žilica, izobraževanja, da dobro opravljajo svoje delo, več možnosti odločanja, odgovornost. Motivira jih tudi več časa namenjenega stiku s prodajo.

»Predvsem čas.« (Podjetje 1)

»/.../, da jaz vem o svojem nasprotniku določene stvari, me sigurno to bolj motivira, kot pa če grem v neznano, motivira me tudi sam cilj, ki ga imam pred očmi, pot sama, kako doseči, ja, lahko tudi motivira, odvisno bom rekel, tudi sama priprava, kako se pripraviš, če se pripraviš ali pa narediš v glavi načrt, kako boš začel, s katerim stavkom boš sploh začel, to je lahko tudi zelo dobro.« (Podjetje 2)

»Jaz sem po Maslowu tistih par lestvic dosegel in zdaj mi je pač neko osebno zadovoljstvo, ki izvira iz tega, koliko lahko sam prispevaš k neki stvari.« (Podjetje 5)

Pogajalčev motivator je možnost, da uporabi svoje znanje in sposobnosti, s pomočjo katerih doseže zastavljen cilj. Motivira ga tudi najdena informacija, čas, da se dobro pripravi na pogajanja in zadovoljstvo po dobro opravljeni nalogi. Vezano na Maslowovo hierarhijo potreb lahko rečemo, da so pogajalci na višji stopnji zadovoljevanja potreb.

3.2.3.6 Izobraževanja

Pogajalci se izobražujejo na različnih področjih: tuji jeziki, razni seminarji vezani na nabavo, prodajo, psihološki prijemi, retorika, komuniciranje, prebiranje literature.

»/.../, kar koli, kar bi pripomoglo k poslovanju, /.../« (Podjetje 1)

»Mogoče bolj psihološki prijemi, sigurno ima retorika velik pomen.« (Podjetje 2)

Pomembno je, da pogajalec na različne načine dopolnjuje svoje znanje, neglede na izkušnje.

3.2.3.7 Najpomembnejši dejavniki pogajanj

Teorija navaja, da so najpomembnejši dejavniki vezani na cilje, pooblastila, znanje in izkušnje. Pogajalci v raziskavi so navedli zelo različne odgovore.

V podjetju 1 največ časa posvečajo cilju in pa vprašanjem. Pomembni so tudi skupni interesi in pa razdelitev moči. Podjetje 2 posveča največ časa pripravi. Bistveno jim je, da poiščejo pot, kako se približati nasprotni strani. Poiščejo informacijo o državi, podjetju, politiki, športu, kulturi. In s pomočjo te poti lažje dosežejo cilj. Podjetju 3 je pomembno, da se predhodno pripravijo in na podlagi dobre priprave dosežejo zastavljen cilj; da dobijo kvaliteten material, dober dobavni rok ob primerni ceni. Podjetju 4 se zdi ključni dejavnik pogajanj kakovost, da dobijo kar zahtevajo, tisto, kar plačajo. Podjetju 5 je najpomembnejša informacija in podatek. Informacije obračajo in dobijo logične zaključke, na podlagi katerih obrnejo pogajanja v svojo korist. Podjetje 6 največ časa nameni pripravi. Pregledajo promet, konkurenčne ponudbe, koliko tistemu na nasprotni strani pomeni, če ne pride do dogovora. Podjetje 7 je izpostavilo komunikacijo, ob predpostavki, da že na pripravah najdejo prave informacije.

»Najbolj pomemben je cilj, da ko je konec sestanka, da imaš odgovore na vprašanja in da si kot stranka zadovoljen, tako da jaz mislim, da je najbolj pomembna priprava in tudi zmožnost vplivanja na stranko.« (Podjetje 1)

»Meni je informacija, pa podatek, jaz sem bolj analitične narave in me bolj to drži. /.../, jaz s tem startam na osnovi nekih podatkov, informacij, to obračaš, vlečeš logične zaključke v svojo korist in tako.« (Podjetje 5)

»/.../ s pomočjo teh zunanjih dejavnikov, ki niso vezani na posel, se mi zdi, lažje dosežeš tisti cilj; najbolj pomemben pa je tisti cilj, ki se mu najbolj posvečamo.« (Podjetje 2)

Lahko bi rekli, da je vsem najpomembneje, da imajo na začetku postavljen cilj in da ga na koncu tudi dosežejo; da določijo, kakšen končni sporazum želijo. Izpostavili so tudi pomembnost informacij, komunikacije ter dela priprav, ki se nanaša na vprašanja in iskanje primerne poti za približanje drugi strani.

4 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da se morajo pogajalci dobro pripraviti na pogajanja. Vedeti morajo, kaj želijo na pogajanjih doseči. Brez priprave ni pogajanj. Vprašanja si morajo sestaviti vnaprej. Seveda pa je cilj, da na ta vprašanja dobijo odgovore. Prav tako predlagam uvedbo treninga pripravljenih pogajanj. Pred vsakimi pogajanjmi mora pogajalec v mislih izpeljati pogajanja, kakor tudi dejansko izvesti interakcijo z neko drugo osebo. S tem izboljša retoriko in se osredotoči na dejansko vsebino.

Več izkušenj ima pogajalec, manj priprav potrebuje. Pripravljeno morajo imeti tudi začetno pozicijo in pa popuščanje ter najslabši dogovor, ki je še sprejemljiv. Kadar se na pogajanjih odprejo nova vprašanja, se morajo ali s pogajanj umakniti ali si vzeti odmor in o novih informacijah premisliti in se konzultirati z morebitnimi sodelavci.

V interakciji je pomembna tako verbalna kot tudi neverbalna komunikacija. Ko se sporazumejo o vsebini, morajo sklepe zapisati. V primeru, ko se pogodba sestavlja kasneje, je bolje, da sami sestavijo pogodbo, kakor da to prepustijo nasprotni strani.

Pomembno je, da se pogajalec neprestano izobražuje ter čim več znanja pridobi z izkušnjami. Mora biti dobro pripravljen, diplomatski, uglajen, vztrajen in poznati mora zgodbo. Motivirati ga mora že sam cilj, da je na pogajanjih uspešen. Za osebna stališča v pogajanjih ni prostora. Nikoli ne smejo pozabiti, da so pogajanja proces in da morajo vzdrževati oziroma ohranjati stike dolgoročno. Pogajanja naj temeljijo na dejstvu, da iščejo skupno pot do sporazuma. Poudarek naj dajo tudi osebnemu stiku, ki je še vedno najpomembnejši. Kot sem omenila že v teoretskem delu, je vzdrževanje stikov zadnja faza procesa pogajanj in je zelo pomembna, kadar je namen pogajanj dolgoročno sodelovanje.

Pogajalec naj določi tisto lokacijo, kjer se počuti najbolje, glede na različne okoliščine pogajanj. Nekateri se raje pogajajo na svoji lokaciji, saj imajo tako večji nadzor nad razpoložljivim časom pogajanj. Drugi pa se zaradi narave poslovanja raje srečujejo na dobaviteljevi lokaciji. Dobro je, da vedno poskušajo dobiti osebo, ki ima pooblastila za sklenitev dogovora.

Podjetja naj iščejo osebe, ki so odprte, diplomatske, nepopustljive, vztrajne, komunikativne, ki se rade izražajo in rade opravljajo delo pogajalca. Kakor sem že omenila, mora biti sam uspeh na pogajanjih nagrada oziroma motivacija. Dober pogajalec je tudi izkušen pogajalec, vendar vsak človek prinese neke svoje poglede in ne bi se smelo zanemarjati tudi tistih, ki sicer še nimajo izkušenj, imajo pa znanje in željo.

Teorija in raziskava nista pokazali večjega odstopanja. Še vedno je pomembno zaupanje in končni podpis pogodbe je le še formalnost. Teorija pa je zelo odločna, da je potrebno dogovor obvezno zapisati in od tega ne odstopa. Glede na rezultate raziskave ugotavljam, da v nekaterih podjetjih še vedno postavljajo izobraževanja na stranski tir. Pogajalcem mora biti omogočeno, da gredo na različne tečaje, kadar se le da. Saj vemo, da je to znanje, ki ga le malokdo deli z drugimi.

Raziskava je bila opravljena v sedmih različnih podjetjih in ugotovitve veljajo za dotična podjetja. Lahko pa predvidevamo, da podobne zakonitosti veljajo za podobna podjetja. Jaz sem se osredotočila na nabavna podjetja. Za prihodnje raziskave priporočam, da je intervjuvar izkušen pogajalec. Vzorec podjetij naj bo še večji, da bodo lahko naredili natančnejše posploševanje oziroma zakonitosti. Raziskave pa naj se lotijo za vsako določeno dejavnost posebej, da so si vzorčna podjetja čimbolj podobna. Se pravi, da se vzame v raziskavo čimbolj specifični vzorec.

Izpostavim lahko tri najpomembnejše dejavnike pogajanj. *Znanje in informacije* omogočajo boljše in primernejše taktike, strategije; omogočajo tudi, da pogajalci vidijo alternative; prostor, v katerem se pogajajo. *Dobra priprava* omogoča kvalitetna in hitra pogajanja. Sama simulacija pogajanj kot zadnja faza priprave pa pogajalcu omogoči, da se na pogajanjih osredotoči na vsebino. Bolje pripravljena stran lahko doseže celo več kot druga stran, kljub boljšemu izhodišču. Ker pa se pogajajo ljudje, lahko pogajalci z ustrezno *poslovno komunikacijo* dosežejo tudi tisto, kar se glede na dejstva zdi nemogoče, kar pomeni, da je tako verbalna kot neverbalna komunikacija izredno pomembna. Z verbalno komunikacijo pogajalci posredujejo podatke, z neverbalno pa te podatke potrdijo ali pa negirajo.

SKLEP

V diplomskem delu sem poskušala s pomočjo teorije in raziskave ugotoviti, kateri dejavniki so ključni za uspešna pogajanja. V prvem delu teoretskega dela sem preučevala proces pogajanj in ugotovila, da so pogajanja aktiven proces, pri katerih poteka dvosmerna komunikacija, z namenom, da najdejo skupne interese in dosežejo dogovor, ki pripelje do boljšega stanja, kot je

bilo pred pogajanji. Pogajalec mora oceniti, kdaj so okoliščine primerne za pogajanja in kakšna je njegova KOBS (koristi brez sporazuma) ter verjetnost za doseg ciljev. Šele nato se začnejo priprave na pogajanja. Različni avtorji delijo pogajanja na različne faze, vendar pa vsebinsko vsi zajemajo enake aktivnosti: pripravo na pogajanja, otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij, proces iskanja rešitev, doseganje sporazuma in zaključek pogajanj. Sama sem kot zadnjo fazo dodala še sodelovanje in vzdrževanje stikov.

Človeški faktor naredi pogajanja nepredvidljiva in unikatna. Da bi nepredvidljivost čimbolj zmanjšali, se je potrebno na pogajanja temeljito pripraviti; razpoložljiv čas je potrebno ustrezno razporediti na pripravo in na interakcijo. Pogajanja se morajo zaključiti z dobrim pisnim povzetkom dogovorjenega. Skozi nadziranje izvedbe se sodelovanje nadaljuje in s tem vzdržuje stike s podjetjem.

V drugem delu teoretskega dela sem predstavila dejavnike pogajanj in njihov vpliv na uspešnost pogajanj. Pomembnost dejavnikov se od pogajanja do pogajanja razlikuje. Informacije omogočajo, da pogajalci razmišljajo o alternativah, si izmišljajo opcije, razvijajo učinkovite strategije in razvijajo taktike, kajti več znanja imajo, boljše so njihove osnove za pogajanja. Znanje jim omogoča, da informacije najdejo in le-te pravilno interpretirajo. Informacije in znanje omogočajo hitrejša in kvalitetnejša priprava. Stroški pogajanj morajo biti nižji kot KOBS. Razpoložljiv čas vpliva na manevrski prostor. Moč pa se izraža v različnih oblikah in stran, ki jo poseduje, ima prednost pred nasprotno stranjo.

Uspešni pogajalci morajo poleg dobre priprave znati tudi poslušati in obvladati komuniciranje. Ločiti morajo zaznavanje in objektivna dejstva, vedeti morajo tudi, kaj želi druga stran slišati. Pri tem morajo upoštevati poslovni bonton. Število udeležencev pogajanj je odvisno od potreb po strokovnih znanjih. Kadar udeleženci pogajanj nimajo pooblastil za zaključitev pogajanj, se le-ta podaljšujejo. Pogajalci morajo biti motivirani z uspešnim zaključkom pogajanj.

Na pogajanjih se morajo držati pripravljenega načrta. Med pogajanji ga spreminjajo oziroma prilagajajo, le če situacija to res zahteva. Kadar jih druga stran preseneti in se želi pogajati o nenapovedanih temah, je pomembno, da pogajanja prestavijo ali si vzamejo odmor ter se s sodelavci posvetujejo. Osnova uspešnega zaključka pogajanj je zaupanje. Po zaključenih pogajanjih pa je potrebno dosežen sporazum oceniti in ga primerjati s predhodno zastavljenimi cilji.

V praktičnem delu sem opravila intervjuje s sedmimi vodilnimi pogajalci nabavnih oddelkov v svojih podjetjih. Za analiziranje dejavnikov v podjetjih in njihovo pomembnost sem uporabila kvalitativno raziskavo, z uporabo polstrukturiranih intervjujev. Iz intervjujev sem povzela, da je proces pogajanja vnaprej določen s strani pogajalcev. Začne se s pripravami, nadaljuje z interakcijo in konča s končnim dogovorom. Največ časa namenijo pripravi, s pregledom preteklega poslovanja, logističnimi odločitvami, sestavljanjem vprašanj in določitvijo ciljev. V pogajanja vstopajo z namenom dolgoročnega sodelovanja. Vedno pa želijo dobiti tisto osebo, ki ima vsa pooblastila za pogajanja.

Uspešen pogajalec mora biti vedno diplomatski, uglajen, pripravljen, strpen in umirjen. Izražati mora pozitivno energijo in odločnost ter imeti ustrezno znanje in izkušnje. Poskrbeti mora za dober vtis o podjetju in o sebi. Na pogajanjih mora delovati suvereno. Z drugo stranjo ne tekmuje, temveč sporne točke usklajuje. Pogajalcem je najpomembneje, da postavljen cilj na koncu tudi dosežejo. Izpostavili so tudi informacije in komunikacijo. Kot pomemben dejavnik so omenili tudi del priprav, ki se nanaša na vprašanja in iskanje primerne poti za približanje drugi strani.

Teorija in praksa nista pokazali večjega odstopanja. Intervjuvanci so s svojimi izjavami v glavnem potrdili teorijo. So se pa nekateri dejavniki izkazali kot ključni in drugi kot podporni. Kot ključne dejavnike sem izpostavila pogajalčevo znanje in informacije, dobro pripravo in samo komunikacijo. Pomemben je tudi koncept kooperativnega pogajanja, kajti z njim pridemo do veliko boljšega sporazuma, kar seveda pripelje do dolgoročnih koristi. To pa se veže tudi na večjo potrebo po zaupanju.

LITERATURA

1. Antončič Boštjan et al.: Podjetništvo. Ljubljana : GV Založba, 2002. 485 str.
2. Brenčič Makovec Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV Založba, 2003. 483 str.
3. Fisher Judith E.: Negotiating for Business Results. Burr Ridge : Irwin; Mirror Press, 1994. 88 str.
4. Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce: Kako doseči dogovor: Umetnost pogajanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 214 str.
5. Galović Tomislav: Uspešna poslovna pogajanja. Diplomsko delo. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2004. 46 str., 3 pril.
6. Gates Steve: Time to take negotiation seriously. Industrial and commercial training, Northampton, 38(2006), 5, str. 239-241.
7. Grabnar Maša: Vpliv medkulturni razlik na komuniciranje pri pogajanjih. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 44 str.
8. Hodgson Jane: Thinking on your feet in negotiations: rapid response tactics. London : Prentice Hall, 2000. 242 str.
9. Jerenec Darko: Pogajanja v nabavi v podjetju Mercator d.d.. Diplomsko delo. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2004. 37 str.
10. Johnson Ralph A.: Negotiation basics: concepts, skills, and exercises. Newbury Park : SAGE Publications, Inc., 1993. 166 str.
11. Kavčič Bogdan: Spretnost pogajanja. Kranj : Moderna organizacija, 1996. 307 str.
12. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. 2. izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 388 str.
13. Kerin Rok: Pričakovane lastnosti pogajalcev pri ključnih kupcih. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 39 str., 2 pril.
14. Kiser Kim: The new deal. Training, Minneapolis, 36(1999), 10, str. 116-126.
15. Knežević Nuša Ana: Oljka: o sporazumevanju in obnašanju: tudi tako govorimo. Radovljica : Didakta, 2001. 229 str.
16. Kovač Jana: Poslovna pogajanja kot del nabavnega postopka: Primer podjetja Gorenje d.d.. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 48 str., 12 pril.
17. Kozlevčar Nataša: Poslovno komuniciranje med zasavskima podjetjema Bartec – Varnost d.o.o. in Eti d.d. in tujino. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 42 str., 5 pril.
18. Leon Sonja: Dejavniki uspešnih pogajanj. Diplomsko delo visoke poslovne šole. Ljubljana : Ekonomska Fakulteta, 2000. 35 str.
19. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
20. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
21. Maddux Robert B: Successful Negotiation. London : Kogan Page Ltd, 1989. 62 str.
22. Marinič Danijel: Vrednotenje uspešnosti nabavnega managementa. Magistrsko delo. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2007. 178 str., 21 pril.

23. Markič Peter, Strniša Marija, Tavčar Rudi: Poslovna pogajanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 137 str.
24. Mihaljčič Zlatko: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Jutro, 2006. 110 str.
25. Miles Matthew B., Huberman A. Michael: Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook. Second edition. Thousand Oaks : Sage Publication Ltd, 1994. 338 str.
26. Možina Stane: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. 431 str.
27. Možina Stane, Tavčar Mitja I., Kneževič Ana Nuša: Poslovno komuniciranje. Maribor : Založba Obzorja, 1995. 511 str.
28. Možina Stane et al.: Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti. 2. izdaja. Maribor : Založba Obzorja, 2004. 493 str.
29. Osredečki Eduard: Poslovni bonton: kultura poslovnega komuniciranja. 2. izdaja. Ljubljana : Tehniška založba Slovenije, 1992. 195 str.
30. Petar Saša: Prodano! Priročnik veščin za uspešno predstavitev, pogajanja in prodajo. Ljubljana : Mladinska knjiga, 2006. 295 str.
31. Peterson Robert M, Lucas George H: Expanding the antecedent component of the traditional business negotiation model: Pre-negotiation literature review and planning-preparation propositions. Journal of Marketing Theory and Practice, Portland, 9(2001), 4, str. 37-49.
32. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. 3. izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
33. Robinson David: O poslovni oliki: pravila lepega vedenja v poslovnem svetu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 139 str.
34. Seale Clive et al.: Qualitative research practice. London : Sage Publication Ltd, 2004. 620 str.
35. Svetličič Marjan: Kako jadрати čez nemirne vode managementa nevladnih organizacij. [URL: <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/svetlicic.html>], 2001, 17.10.2006.
36. Tavčar I. Mitja: Uspešno poslovno sporazumevanje. Ljubljana : Novi Forum, 1995. 87 str.
37. Ury William: Od nasprotovanja do sodelovanja: Kako preseči zavrnitev. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998, 184 str.
38. Weele van Arjan J.: Nabavni management: Analiza planiranje in praksa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 406 str.
39. Završnik Bruno: Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev. Ljubljana : GV Izobraževanje, 2004. 155 str.

VIRI

1. Kvalitativne raziskave. [URL: http://www.gfk.si/3_1_kvalit_raz_b.php], 20.5.2007.
2. SSKJ: Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : Založba DZS, 1994. 1714 str.