

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

MODELI POSLOVNIH POGAJANJ

Ljubljana, oktober 2015

IZTOK MARENČE

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Iztok Marenče, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor zaključne strokovne naloge z naslovom Modeli poslovnih pogajanj z različnimi osebnostnimi tipi, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Vladom Dimovskim.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 TEORETIČNO O POSLOVNIH POGAJANJIH.....	3
1.1 <i>Opredelitev poslovnih pogajanj</i>	3
1.1.1 <i>Opredelitev pogajanj po posameznem avtorju</i>	5
1.2 <i>Proces poslovnega pogajanja.....</i>	6
1.2.1 <i>Priprave na pogajanje</i>	7
1.2.1.1 <i>Določitev cilja</i>	7
1.2.1.2 <i>Izbor strategije oz. pogajalskega modela.....</i>	8
1.2.1.3 <i>Zbiranje informacij</i>	8
1.2.1.4 <i>Lokacija pogajanj</i>	9
1.2.2 <i>Začetek poslovnih pogajanj</i>	9
1.2.2.1 <i>Odpiranje pogajalskega procesa</i>	10
1.2.2.2 <i>Prvi vtis in telesna govorica.....</i>	11
1.2.2.3 <i>Določitev dnevnega reda</i>	11
1.2.2.4 <i>Predstavitev začetnih pozicij obeh strank.....</i>	12
1.2.3 <i>Proces iskanja rešitve.....</i>	12
1.2.4 <i>Doseganje sporazuma in zaključek pogajanj.....</i>	16
2 MODELI POSLOVNIH POGAJANJ	18
2.1 <i>Opredelitev modelov poslovnih pogajanj.....</i>	18
2.2 <i>Nasprotna stran je močnejša od naše</i>	18
2.3 <i>Nasprotna stran noče sodelovati</i>	19
2.4 <i>Nasprotna stran uporablja zvijače</i>	20
3 PRAKTIČNI PRIMER POSLOVNIH POGAJANJ.....	21
3.1 <i>Predmet preučevanja.....</i>	21
3.2 <i>Analiza primera poslovnih pogajanj</i>	22
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	27

KAZALO TABEL

Tabela 1: <i>Opredelitev pogajalskega procesa</i>	6
Tabela 2: <i>Koraki procesa iskanja rešitve</i>	13

KAZALO PRILOG

Priloga 1: <i>Predstavitev pogajalskega primera</i>	2
---	---

UVOD

OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS OBRAVNAVANEGA PROBLEMA

S pogajanjem se srečujemo na vsakem koraku, tako v poslovnem kot v zasebnem svetu. V poslovnem svetu se korporacije združujejo, prevzemajo, rešujejo konflikte, dobavljajo surovine, prodajajo proizvode in še mnogo več. V zasebnem svetu se pogajamo, ko nastopamo v obliki potrošnika ali pa na primer, ko želi otrok v trgovini doseči, da mu starš kupi čokolado. Torej velja trditev, da se v procesu menjave vedno soočimo s pogajanjem. Pogajamo se neprestano, včasih tudi na več področjih istočasno. Prav zaradi pogostnosti pogajanj in njihovega pomena je razumljivo, da bi moral vsak posameznik do neke mere obvladati pogajanje. Tukaj moramo izpostaviti, da je potrebno za uspešno pogajanje obvladati celostni pristop pogajanj in izbrati ustrezen pogajalski model.

V poslovnem svetu je veliko komunikacije, ki je za uspešno delovanje izrednega pomena. Poslovna pogajanja so seveda del komunikacije, ki predstavljajo ključno vlogo, saj prinašajo pomembne odločitve. Pogajanje je inštrument za doseg cilja oz. Način, kako pridobiti željen rezultat. Prav tako preko pogajanj uskladimo stališča, ki se razlikujejo glede na cilje in interese vsakega posameznika. Posamezniku poslovna pogajanja predstavljajo izziv, po drugi strani pa boj za preživetje in obstanek v poslovnem svetu. To je razlog, da so poslovna pogajanja pritegnila pozornost avtorja za nastanek zaključne strokovne naloge visoke poslovne šole.

Problem zaključne strokovne naloge visoke poslovne šole je splet težko predvidljivih okoliščin poslovnih pogajanj, na katere vplivajo različni dejavniki. Tako posameznik (pogajalec) težko oceni, kateri pogajalski model in taktika oz. strategija bi bila najbolj primerna za uspešno dosežen cilj. Prav zaradi tega bi moral vsak pogajalec poznati sestavo poslovnih pogajanj in tako pravilno povezati in uskladiti dele pogajalskega procesa med seboj.

NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE ZAKLJUČNE STROKOVNE NALOGE VISOKE POSLOVNE ŠOLE

Namen zaključne strokovne naloge visoke poslovne šole je spodbuditi zavedanje, kakšno pomembno vlogo imajo pogajanja v poslovnem svetu. Prikazati želimo, da ima poznavanje poslovnih pogajanj in pravilna izbira pogajalskega modela in strategije dolgoročne pozitivne učinke na samo organizacijo ali posameznika. Bralcu želimo v prvi fazi podati osnovno znanje o poslovnih pogajanjih, v kasnejših fazah pa mu poglobiti znanje o procesu poslovnih pogajanj ter to praktično ponazoriti s pogajalskim modelom.

Cilji zaključne strokovne naloge visoke poslovne šole so: predstaviti pogajalski proces, faze pogajalskega procesa, opredeliti in predstaviti pogoste modele poslovnih pogajanj, na

praktičnem primeru predstaviti izvedbo poslovnega pogajalskega procesa, preveriti teoretične teze pogajalskih modelov in ugotoviti, katere težave in napake so se pojavile pri praktičnem pogajalskem primeru.

Skozi osrednji del zaključne strokovne naloge visoke poslovne šole bomo lahko spoznali in zbrali različna spoznanja s področja poslovnih pogajanj. Predstavili in opisali bomo metode pogajalskih strategij in modelov ter predstavili praktičen pogajalski primer. Kot praktičen pogajalski primer, ki je predmet analize, želimo podati lastno mnenje avtorja zaključne strokovne naloge visoke poslovne šole, ki bo podkrepjen s teoretičnimi metodami in pristopi. Spoznati in opredeliti želimo, katere težave in napake so se pojavile pri pogajalskem primeru.

Osnovna trditvev zaključne strokovne naloge visoke poslovne šole je predpostavljeno pomanjkljivo znanje avtorja samega, tako iz teoretičnega kot praktičnega področja poslovnih pogajanj. Zato želimo skozi prvi del zaključne strokovne naloge visoke poslovne šole pridobiti tovrstno znanje in ga objektivno uporabiti pri analizi praktičnega pogajalskega primera. Kot osnovne trditve v zaključni strokovni nalogi visoke poslovne šole navajamo še, da so pogajanja inštrument oz. način, kako pridobimo željen rezultat ali dosežemo cilj. Priprava na pogajanje in predznanje pogajalca je kritična točka uspešnosti samega pogajalskega procesa, pravilni izbor pogajalskega modela in strategije pa je ključ do uspešnih pogajanj.

PREDVIDENE METODE ZAKLJUČNE STROKOVNE NALOGE VISOKE POSLOVNE ŠOLE

Z zaključno strokovno nalogo visoke poslovne šole želimo zbrati in spoznati različna dognanja s področja poslovnih pogajanj in predstaviti njihove taktike in strategije ter analizirati praktičen pogajalski primer. Primarno bomo uporabili deskriptivni pristop, ki zavzema izbor različnih spoznaj in ugotovitev s področja poslovnih pogajanj. Izbrali bomo dela priznanih avtorjev tako iz domače kot tuje literature in izbrali vsebino, ki je ključna za izdelavno dela. Pri analizi praktičnega pogajalskega primera bomo s pridobljenim teoretičnim znanjem podali objektivno mnenje o obravnavanem pogajalskem primeru.

1 TEORETIČNO O POSLOVNIH POGAJANJIH

1.1 Opredelitev poslovnih pogajanj

Prevodnik pogajanja opredeljuje kot interakcijo med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oziroma vse stranke pripravljene prilagoditi svoje zahteve, da bi dosegle vsem sprejemljivo rešitev. Govori o treh vrstah poslovnih pogajanj; določitev okvira medsebojnih odnosov z drugo stranjo (na primer konkurenčni podjetji), enkratna kupčija (npr. nakup brez nadaljnega sodelovanja), dolgoročni odnosi (na primer partnersko sodelovanje s kadrovske agencijo) (Prevodnik & Žnideršič, 2005, str. 67).

V poslovnem svetu prihaja do pogajalskih situacij različnih tematik, kot so višina plačila, ocenjevanje rezultatov, delovnih nalog, usklajevanje urnika, delovnih lokacij, privilegijev ipd. In prav zaradi vsega tega se poslovneži in zaposleni srečujejo s številnimi situacijami, ko so potrebna poslovna pogajanja (Schermerhorn, 2002, str. 463). Pogosta so tudi pogajanja s sindikati, še posebno v primerih, kjer imajo ti veliko moč. Hitre spremembe v gospodarstvu tudi posledično pripeljejo do večjega števila pogajanj med poslovneži in zaposlenimi o tem, kaj, kje, kako morajo delati. Globalizacija prinaša večjo ponudbo produktov in storitev, kar avtomatsko poveča zahtevo po kvaliteti in ceni, za katero se pogaja kupec z managerji (Ress & Porter, 2001, str. 346). Do te točke je pripeljalo večje število sporov, vse več ljudi želi odločati ali vsaj sodelovati pri odločitvah, po drugi strani pa niso pripravljene sprejeti odločitev drugih (Fisher & Ury, 2012, str. 25).

Pri pogajanjih pride do interakcij, ki pripeljejo do uspešnega ali neuspešnega izida pogajanj. Za doseganje cilja pogajalec uporabi določeno taktiko in se ravna po ustreznem modelu. V kolikor pogajalec prepozna nasprotnikovo taktiko, lahko pravilno ukrepa v svojo korist. Taktika je orodje, po katerem se pogajalec ravna, da bi dosegel svoj cilj. (Kovačič, 1996, str. 169). Uspešen pogajalec bo dosegel svoj cilj s profesionalnim znanjem in izkušnjami. Tisti pogajalci, ki se skrivajo v tej vlogi, bodo uporabili zvijače in laži, da bi dosegli cilje (Cramton & Dess, 1993, str. 359). Fisher in Ury v svoji literaturi govorita o pristopih načelnega pogajanja (alternativa mehjemu, trdemu pristopu), ki govori o ločevanju težav ljudi od problema. Pogajalec naj se osredotoči na interese in iskanje rešitev za obojestransko korist, naj ne uporablja zvijač in pritiskov ter naj deluje po načelih poslovnih standardov (Fisher & Ury, 2012, str. 26). Med znanimi slovenskimi avtorji, kot je Tavčar, se pojavljajo zanimive predpostavke in pogledi na pogajanja (tako na splošno kot na poslovna pogajanja in pogajalske modele), ki se razlikujejo od starejših vidikov pogajanj. Tavčar v svoji literaturi navaja tri predpostavke poslovnih pogajanj. Prva predpostavka navaja, da so vsi odnosi, v katere stopamo, proces menjave, saj nekdo nekaj da in drugi nekaj dobi. Druga predpostavka govori o glavnem akterju pogajanj oz. o pogajalcu. Tretja predpostavka pa o soodvisnosti.

Avtor tukaj predvsem govori o medsebojni povezanosti ljudi in ljudi z naravo, zato ni potrebe po tekmovalnosti. Kot najbolj primerna oz. edina opcija je dolgoročno medsebojno sodelovanje (Tavčar, 2007, str. 10).

Danes je svetovna ekonomija povezana z denarnimi tokovi, dobrinami, storitvami in ljudmi s celega sveta. Prav to je razlog, da mora imeti poslovnež oz. pogajalec mednarodno poslovno znanje. Tisti, ki imajo v globalnem svetu tovrstna znanja in izkušnje, bodo imeli hitrejši odziv in bodo bolj fleksibilni ter uspešni, delovali bodo po principu »Razmišljaj globalno, deluj lokalno.« Pri mednarodnem poslovanju se pogajalci srečujejo tudi z različnimi kulturami (Lane et al., 2002, str. 5). Kultura se odraža pri vseh dejanjih in odzivih ljudi v vsakem trenutku življenja. Vsaka kultura deluje svojevrstno po svoji notranji dinamiki, principih in zakonih – napisanih ali nenapisanih, celo čas in prostor sta obravnavana različno (Lane et al., 2002, str. 65). Številni poslovni koncepti, tehnike, vrednote in sistemi, ki jih učijo v poslovnih šolah, temeljijo na kulturnih prepričanjih, vrednotah in pričakovanjih, kako mora ravnati manager. Zato kulturne razlike, ki pogajalcu niso razumljive, predstavljajo veliko oviro za poslovna pogajanja. V določenih deželah kot sta ZDA in Kanada, se želijo takoj osredotočiti na posel in osebno spoznavanje pride kasneje. V večini drugih držav pa želijo naprej razviti osebni odnos, potem pa graditi posel oz. se pogajati (Lane et al., 2002, str. 3). Pogajalec se mora posamezni kulturi prilagoditi in jo spoštovati. Vzemimo za primer kulturo Bljžnjega vzhoda, kjer je poklic trgovca spoštovan in cenjen, zato so pogajanja avtomatsko del prodajnega postopka. Prirojeno je pogajalsko znanje, ki se prenaša iz roda v rod, saj je trgovanje prisotno v teh deželah že stoletja. V nekaterih arabskih deželah je nakup brez pogajanja skorajda žalitev za trgovca. Na zahodu pa so pogajanja prisotna le pri večjih poslih, zato so tudi obravnavana kot segment stroke, o kateri se izvajajo številne empirične raziskave (Acuff, 2008, str. 21).

Proces poslovnega pogajanja ni enkratno dejanje, tu gre za daljši proces, ki je sestavljen iz različnih neenakih delov (Ross, 2006, str. 11). Kot primer daljšega poslovnega pogajanja lahko vzamemo pogajanja med Evropsko unijo in ZDA o čezatlantskem trgovskem in naložbenem partnerstvu (TTIP). Ker pogajanja potekajo med največjima gospodarskima blokoma, ki skupaj ustvarita skoraj polovico svetovnega BDP-ja, tematika pa vsebuje pomembne vsebinske sklope (dostop na trg, regulatorna vprašanja in netarifne ovire in pravila), je razumljivo, da so pogajanja zahtevna. Pogajanja so se začela julija 2013 in do danes (21. februar 2015) imela osem pogajalskih srečanj, predvidevata pa se še dve srečanji. Med pogajanja so bili celo večmesečni premori, na primer zaradi vzpostavitve nove evropske komisije (Jenko, 2015). Ross pravi, da pogajanja niso znanost, kjer je vse precizno in definirano. Zmaga pri pogajanjih ni najbolj ključnega pomena, saj bi moral biti glavni cilj osebno zadovoljstvo s končnim izidom, ki je lahko drugačen od načrtanega cilja (Ross, 2006, str. 10). Pogajanja niso enkratni dogodek, temveč so subjekt spreminjanja. Prav tako niso serijsko dejanje, ki bi se na enak način večkrat ponovilo. Ves čas se spreminjajo okoliščine,

mnenja, motivi, cilji vpletenih in prav to pripelje do ugotovitve, da je lahko vsako pogajanje edinstveno (Ross, 2006, str. 11).

Pri poslovnih pogajanjih je pomembno razumeti potek odločanja, saj do človeka prihajajo dražljaji iz okolja, na katere se svobodno odziva. Kako se posameznik potem odzove, pa je odvisno od njegovih značilnosti. Poznamo štiri človekove značilnosti. Prva značilnost je samozavedanje. Človek lahko opazuje svoje občutke, čustva, misli, povrhu lahko celo premišljuje o svojih mislih. Druga značilnost so vrednote, ki se oblikujejo že v otroštvu in jih človek skozi celo življenje oblikuje in preverja. Te vrednote so eden izmed glavnih razlogov, da posameznik deluje drugače kot ostali in na podlagi teh vrednot tudi presoja, kaj je prav in kaj narobe. Tretja značilnost je zmožnost predvidevanja (instinkt ali intuicija). Človekov um ima možnost, da predvidi prihodnost in si ustvari svojo predstavo o prihodnosti. Četrta značilnost je svobodna volja. Človek lahko svoja čustva in ravnanje nadzira in jih izbira. Sam lahko zatre potrebo po čustvenih izbruhih oz. prikazu svojih čustev. Zavestno odločanje deluje v sledečih korakih. Kot prvi korak človek prejme dražljaj iz okolja. V drugem koraku se zaveda samega sebe in nato svojih vrednot, zmožnosti predvidevanja, svobodne volje. V tretjem, zadnjem koraku človek sprejme zavestno odločitev (Tavčar, 2007, str. 23).

1.1.1 Opredelitev pogajanj po posameznem avtorju

Kovačič (1992, str. 27) govori, da pogajanja definiramo kot proces reševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oz. vse stranke pripravljene spreminiti svoje zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev. Možina, Tavčar in Knežević (1995, str. 69) govorijo, da so pogajanja večsmerni proces komuniciranja, v katerem več udeležencev – posameznikov, skupin, organizacij – vpliva drug na drugega pri nastajanju skupnih odločitev. Pogajanja pomenijo bližanje stališč, ki so si različna. Dremelj govori, da pogajanja razumemo kot proces menjave pogledov ali interesov, ki se nanašajo na pomembno problematiko. Cilj pogajalskega procesa pa je skupna rešitev. Sam proces pogajanj lahko vključuje dva ali več ljudi enake ali neenake moči oziroma položaja. Pogledi, interesi ali stališča obeh so lahko enaki, podobni ali v skrajnem primeru popolnoma različni (Tavčar, 2007, str. 26). Schermerhorn (2002, str. 463) trdi, da je pogajanje proces ustvarjanja skupnih odločitev, ko imata vključeni stranki različne interese. Al-Khatib, Malshe in AbdulKader (2008, str. 80) govorijo, da se v procesu pogajanj srečata vsaj dve stranki z namenom, da dosežeta vzajemno koristen dogovor. Koning, Steinel, van Beest in van Dijk (2011, str. 35) pravijo, da se pri pogajanju dve stranki dogovarjata, kaj bo katera pridobila in kaj katera izgubila ter kaj bo katera naredila in kaj prejela v medsebojnem sporazumu. Shalvi, Reijseger, Handgraaf, Appelt, ten Velden, Giacomantonio in De Dreu (2013, str. 40) govorijo, da medtem ko si nekateri pogajalci želijo pogajanj, drugi iščejo razlog, da se izognejo socialni interakciji za izmenjavo pogajalskih argumentov.

Iz zgornjih definicij lahko razberemo, da avtorji govorijo o interakciji med dvema osebama, ki sta udeleženi v proces pogajanj in imata vsaka svoje interese, za katere se zavzemata. Med interakcijo pa se doseže dogovor, ki naj bi bil sprejemljiv za obe pogajalski strani. Iz tega izhaja razumevanje poslovnih pogajanj kot način za doseganje ciljev (Fisher & Ury, 2012, str. 25).

1.2 Proces poslovnega pogajanja

Veliko pogajalcev verjame, da moraš biti rojen za pogajalca ter da uspešni pogajalci delujejo instinktivno. Nekateri celo menijo, da so se razvpiti primeri pogajanj končali pozitivno, ker so imeli pogajalci srečo (Feher Pal, 2015, str. 15). To je podobno karikiranemu primeru, ko je gospodinja poskušala razložiti drugi gospodinji, kako pripravi paradižnikovo omako. Kljub temu da ji je recept natančno povedala, omaka ni bila enaka kot njena. Ko se pogovarjata, prva gospodinja pravi: »Veš, doma vedno pripravim v tisti mali rdeči kozici, sladkor vzamem z isto žlico, ki jo uporabim kot merico, vodo vzamem s staro skledo.« Iz tega primera lahko prepoznamo, da ima vse, kar je vrhunsko, svoj recept in zakonitosti, ki delujejo v ozadju. Torej velja trditev, da so uspešni pogajalci tisti, ki sledijo procesu poslovnih pogajanj (Feher Pal, 2015, str. 16).

Vsako pogajanje je edinstveno in svojevrstno, saj se dogaja ob različnih okoliščinah z različnimi akterji, kljub temu pa je mogoče v pogajalskem procesu zaznati enake elemente, ki se ne spreminjajo. Avtorji različno definirajo stopnje pogajanj, zaslediti je mogoče opredelitve od štiri do osem stopenj, nekateri pa tudi definirajo temeljne in podtemeljne stopnje (Fisher & Ury, 2012, str. 27).

Tabela 1: Opredelitev pogajalskega procesa

Stopnja pogajanj	Avtor				
	Kovačič	Ali, Boulden & Brake	Tavčar	Maddux	Branson, Kennedy, McMillan
1. stopnja	Priprava na pogajanje	Priprava na pogajanje	Priprava	Medsebojno spoznavanje strank	Priprava
2. stopnja	Otvoritev pogajanj in predstavitve začetih pozicij	Izbor strategije	Začetek	Opredelitev namena in ciljev	Dokazovanje

3. stopnja	Proces iskanja rešitve	Odpiranje pogajanj	Raziskovanje	Začetek procesa	Nakazovanje predlogov
4. stopnja	Doseganje sporazuma in zaključek pogajanj	Razumevanje	Iskanje rešitve in pogajanja o rešitvah	Izražanje nesoglasji in konflikta	Predlaganje
5. stopnja		Pogajanja	Konec	Ponovna ocena in kompromis	Povezovanje v pakete
6. stopnja		Dogovor sporazuma		Načelni sporazum	Pogajanje
7. stopnja					Zaključevanje
8. stopnja					Sporazum

Vir: Kovačič, 1992, str. 44; Ali, 2002, str. 673; Tavčar, 2007, str. 120; Bisno, 1988, str. 24; Beson & Kenndey, McMillan, 1990, str. 26-28

1.2.1 Priprave na pogajanje

Za uspešno pogajanje je potrebno imeti prave informacije, zato je pomembno med poplavo vseh podatkov izluščiti bistvo in prav v pripravi na pogajanja nastopi pravi čas za zbiranje informacij (Tavčar, 2007, str. 51). Kovačič meni, da ima pri pogajanjih izredno pomembno vlogo priprava na pogajanje. V kolikor pogajalska stran ni primerno pripravljena, to povzroči daljša pogajanja in večjo verjetnost, da se bo po nepotrebnem popuščalo. Hkrati se povečuje verjetnost, da bo pogajanje neprijetno in zapleteno (Kovačič, 1992, str. 68).

1.2.1.1 Določitev cilja

V prvi fazi priprave na pogajanja je potrebno ugotoviti, kaj se želi doseči oziroma kakšen je cilj. Cilj je stanje, ki ga želi doseči pogajalec na koncu pogajanj (Vodopivec, 2011, str. 43). Na podlagi jasno zastavljenega cilja se določi vsebina pogajanj, prav tako pa jasen cilj omogoči presojanje uspešnosti pogajanj ob samem zaključku. Podrobna določitev vsebine in ciljev pogajalca prisili, da celovito premisli o vsebini in jo opredeli, prav tako pa lažje razlikuje med bolj in manj pomembnimi cilji. V fazi zastavljanja cilja si pogajalec zastavi in odgovori na sledeča vprašanja, ki imajo pomembno vlogo čez celoten potek pogajanj: zakaj – obojestranske prednosti in slabosti pogajanj; kdaj – finančne omejitve, trg, cilji in ostalo, kar bi lahko vplivalo na čas pogajanj; kje – prednosti in slabosti določenih lokacij; kdo – status, starost, izkušnje posameznikov; kako – koliko časa se bo porabilo za določene tematike in kako pomembne so (Ali et al., 2002, str. 672).

Pri zastavljanju ciljev naj se pogajalec osredotoči na dva pomembna cilja, to je vsebinski cilj in cilj relacije. Vsebinski cilj je vezan na rezultat in je povezan z vsebino pogajanj. Cilj relacije pa je vezan na proces, kako ljudje sodelujejo med pogajanci in kako bi lahko ponovno sodelovali v prihodnosti. Pogajanje je učinkovito, ko se uredi vprašanje o vsebini in ko se odnosi med pogajalci ohranijo ali med pogajanci celo izboljšajo. Poznamo tri kriterije učinkovitih pogajanj: kakovost – dogovor, ki resnično zadovolji obe stranki; stroški – pogajanja so učinkovita z minimalno porabo sredstev in časa; harmonija – medosebni odnosi se ugodno razvijajo in ne zavirajo (Schermerhorn, 2002, str. 463).

1.2.1.2 Izbor strategije oz. pogajalskega modela

Po uspešni definiciji ciljev in njihovi prioriteti, mora posamezna pogajalska stran poiskati način, kako bo dosegla svoje cilje. Določi se temeljni način doseganja ciljev preko pogajalske strategije oz. modela poslovnih pogajanj. Načeloma lahko ločimo med dvema modeloma pogajanj: delitveno pogajanje in integrativno pogajanje. Delitveno pogajanje je osredotočeno na željen končen rezultat. Takšen model lahko vodi v tekmovalno obliko, kjer lahko ena stran dobi le takrat, ko druga stran izgubi. V takem primeru *win-loose*, se odnos pogosto žrtvuje, saj se pogajalca osredotočita samo na svoje lastne interese. Po drugi strani pa takšen model lahko vodi v prilagoditveno obliko pogajanj, kjer stranki ugodita željam drug drugega preprosto zato, da bi bilo pogajanje konec. Integrativno pogajanje pa bazira na *win-win* odnosu. Še vedno je pomembna vsebina, obenem pa se upošteva interes obeh strani. Cilj je, da bo končni interes koristen za vsako individualno zahtevo in se poskuša najti način, kjer se bodo zahteve ugodile. Nihče ne sme izgubiti in odnos se mora med pogajanci vzdrževati (Schermerhorn, 2002, str. 463).

1.2.1.3 Zbiranje informacij

Več kot ima pogajalec informacij o nasprotni strani, večjo možnost ima, da bo na pogajanjih dosegel svoj cilj. Informacije o pogajalcih, njihovih izkušnjah, ugledu, poslovnem ozadju, stanju na trgu ipd. pogajalcu omogočajo pravilni pristop in ravnanje za uspešno izvedbo pogajanj (Ross, 2006, str. 130). Kovačič opisuje, da so informacije pomemben pogoj za dobro odločanje in sprožitev aktivnosti ter dobra osnova za kontrolo pogajanj, prilagoditev okolju in sprejemanje novih informacij (Kovačič, str. 77-81). V kolikor je pogajalec seznanjen s pomembnimi dejstvi o nasprotni strani, ima veliko prednost. Kot primer lahko opišemo pogajanje Donalda Trumpa, ko se je pogajal s producentom Burnettom za njegovo televizijsko oddajo. Burnett je želel oddajo prodati televizijski hiši NBC, vendar je za uspešno prodajo rabil sloves nekoga, kot je Donald Trump. Trump se je zavedal tega pomembnega dejstva in to izkoristil pri pogajanjih v svoj prid (Ross, 2006, str. 131).

Pogajalec lahko informacije o nasprotniku pridobi preko različnih virov. Pri drugih ljudeh lahko preveri, če ga kdo pozna ali če se je kdo že z njim pogajal. Prav tako so koristni internetni viri, številni članki, blogi, socialni mediji ter viri raznih zbornic in združenj. Pogajalec se lahko tudi sreča s pogajalčevimi zaposlenimi (pride v stik s tajnico, odvetnikom ipd.) ter tako pridobi podatke o nasprotniku (Ross, 2006, str. 133).

1.2.1.4 Lokacija pogajanj

Lokacija pogajanj je veliko bolj pomembna, kot morda izgleda na prvi pogled. Potrebno je izbrati lokacijo, kjer se pogajalec dobro počuti, ima dovolj prostora in zasebnosti, prav tako ne sme biti prehrupna (Pinet, 2011, str. 22). V začetni fazi pogajanj se določi kraj pogajanj. V številni literaturi lahko zasledimo tri možne lokacije pogajanj: pogajanje v domačem prostoru, pogajanje pri nasprotni strani in pogajanja na nevtralnem prostoru (Kovačič, 1992, str. 88). Znan rek je, da nogometna ekipa lažje zmaga na domačem terenu, kot pa na tujem. Pri pogajanjih je popolnoma enako (Pinet, 2011, str. 22). Pogajanje v domačem prostoru daje prednost tistemu pogajalcu, pri katerem se pogajanja odvijajo (Kovačič, 1992, str. 88). V domači pisarni oz. prostoru ima pogajalec vse v neposredni bližini; sodelavce, pripomočke, zapiske, telefonske številke, podatkovno bazo in ostale informacije. To mu omogoča sprotno pridobivanje informacij, kar je pomembno pri pogajanjih in mu daje strateško prednost. Prav tako pogajalec domači prostor pozna in ga psihično obvladuje. Seznanjen je s prednostmi in pomanjkljivostmi prostora, navajen je na razporeditev, barve, svetlobo, dekoracijo. Slabost v domačem prostoru pa je, da pogajalec ne more hitro zapustiti pogajanj, v kolikor bi se ta odvila v popolnoma napačno smer (Pinet, 2011, str. 22).

Nekateri pogajalci se počutijo udobno in prijetno tudi na pogajanjih pri nasprotni strani. To dosežejo tako, da na pogajanje vedno pridejo pripravljeni (Pinet, 2011, str. 23). Pogajanje pri nasprotni strani daje pogajalcu možnost, da izve kar največ o svojem nasprotniku. Informacije lahko razbere iz ureditve prostora, urejenosti sodelavcev, odnosa tajnice ob sprejetju ... Prav tako pa je prednost pogajanja pri nasprotniku ravno osredotočenost na samo pogajanje, saj ni motečih dejavnikov, ki bi bili prisotni na domači lokaciji (Kovačič, 1992, str. 89). Pogajalec se lahko uspešno pripravi na pogajanja pri nasprotni strani tako, da uporabi STOP tehniko: (*STOCK, TAKE, ORGANIZE, PREPARE*). *Stock*: v torbi ima vse potrebne stvari, ki jih ponavadi rad uporablja (računalo, najljubše pisalo, vizitke ipd.). *Take*: bolje, da ima s seboj več stvari kot manj (zapiski, formularji, kontakti, računalnik ipd.). *Organize*: dokumente ima pregledno razvrščene, tajne informacije ima na skritem mestu, pomembne dokumente pa ločene od manj pomembnih. *Prepare*: pripravljen je na vse, kar se lahko zgodi (Pinet, 2011, str. 23).

1.2.2 Začetek poslovnih pogajanj

Številni avtorji navajajo, da začetek pogajanj zavzema predstavitev in spoznavanje strank, določitev dnevnega reda ter predstavitev začetnih pozicij obeh strank (Možina, Tavčar & Knežević, 1995, str. 330). Analiza pogajalskega procesa, ki jo je naredil Wheeler, opredeli začetke pogajanj na tri pomembne dele, ki si zaporedno sledijo: kdo (začetni pogovor), kaj (postavljanje pogajalskega okvirja) in kako (postavljanje norm). V začetnem pogovoru se določi, kdo se bo pogajal, definira se identiteta posameznikov, njihove vloge in razmerja med njimi. Meri se moč in status posamezne pogajalske strani. Raziskave so pokazale, da ljudje hitro sodimo druge ljudi in prav tako drugi hitro sodijo nas, zato je značilno, da slabše kot posameznik pozna drugo pogajalsko stran, bolj je njegov vtis vezan na njegovo osebnost in na splet okoliščin. Prav tako se na začetku pogajanj opredeli, če si pogajalski strani lahko zaupata in ali se obravnavata prijazno ali sovražno. Tako se definira razmerje, ki je lahko prijateljsko ali sovražno, lahkotno ali zahtevno, napeto ali sproščeno. Pri postavljanju pogajalskega okvira se definira, kaj oz. o čem se bo govorilo na pogajanjih. Ugotovi se, ali je tematika pogajanja pomembna ali ne, prav tako, kakšna je tema pogajanja, ali se bo razvijalo partnerstvo, reševal konflikt, morda pa je celo vsebina nedoločena (Wheeler, 2013, str. 145). Stranki postavita pogajalske norme, ki določajo, kako se bosta strani pogajali. Stranki izpostavita ton pogajanja (agresivni govor, umirjen govor itd.) in prostor, kjer se bosta pogajali. Ta točka je močno prepletena z zgornjima dvema točkama, saj je odvisna od razmerja med strankama (Wheeler, 2013, str.146).

1.2.2.1 Odpiranje pogajalskega procesa

Odpiranje pogajalskega procesa zavzema predstavitev in spoznavanje strank, ki je lahko formalno ali neformalno. Pri formalnem spoznavanju se navede ime in priimek posameznika, položaj ter v nekaterih primerih tudi izkušnje posameznika. V tem delu se pogajalci tudi spoznajo s fizičnimi in drugimi okoliščinami pogajanj (Možina, Tavčar & Knežević, 1995, str. 330).

Nekatere poslovne kulture se bolj nagibajo k sproščnemu vzdušju, spet druge k strogi formalnosti. Ameriška poslovna kultura hitro preide na naslavljanje po imenih (bolj sproščeno vzdušje), za razliko od nemške in švicarske, kjer striktno ostajajo pri formalnem naslavljanju posameznika. Bolj sproščeno vzdušje privede do večjega zaupanja, kar posledično vpliva na lažje doseganja sporazuma. To je značilno za japonsko poslovno kulturo. Neformalno spoznavanje je individualno med dvema posameznikoma ali skupinsko (v manjših skupinah), ki se zgodi pred uradnim začetkom pogajanj. V tej točki ima posameznik možnost spoznati drugo stran, ne le poslovno tudi privatno, (hobiji, družinske razmere, posebni interesi itd.). V kolikor pride med strankama do skupnih interesov, to izboljša njuno zaupanje, kar pozitivno vpliva na pogajalski proces (Acuff, 2008, str. 23).

1.2.2.2 Prvi vtis in telesna govorica

Vsak posameznik ima samo eno možnost ustvarjanja prvega vtisa, ki pomembno vpliva na poslovna pogajanja. Wheeler je ugotovil, da 80 % prvega vtisa sestavlja toplina posameznika (poznano kot topla oseba ali hladna oseba) in sposobnost oz. kompetentnost. Na primer kompetentna oseba ima pri pogajanjih "trdo roko" in bo spretna med pogajalskim procesom. Ponavadi je pripravljena na pogajanja in jih jemlje bolj resno (Wheeler, 2013, str. 148). Mehrabian je s svojimi raziskavami prišel do zaključka, da celotni prvi vtis nekega sporočila oblikuje 7 % besed, 38 % glas in 55 % nejezikovne sestavine. Birdwhistell je prav tako spoznal, da je med pogovorom delež jezikovnega izražanja manjši kot 35 %, delež nejezikovnega sporočanja pa 65 %. Oba sta prišla tudi do zaključka, da jezikovni kanal prenaša vsebino sporočila, nejezikovni pa osebna stališča (Pease, 1981, str. 7).

Prav tako se kaže moč posamezne pogajalske strani oz. posameznika s telesno govorico. Profesorji s Kolumbijske univerze so ugotovili, da telesna govorica ne vpliva samo, kako drugi vidijo posameznika, ampak posameznika prisili, da ima tudi sam takšne občutke, kakršne izkazuje s telesno govorico. Razlog se skriva v količini hormonov, ki se pojavijo v telesu glede na posameznikovo držo. Ko je posameznik introvertiran, se poveča količina kortizola. Zaradi tega je oseba bolj nervozna, napeta in se počuti tesnobno. Ko pa je posameznik ekstrovertiran, se zmanjša količina kortizola in se poveča količina testosterona (tako pri ženskah kot pri moških), kar povzroči večjo samozavest in nagnjenost k tveganju. Nagnjenost k tveganju je povezano z dominanco, ki se na prvi pogled odraža z nagnjenostjo k špekulaciji, vendar pa ima tudi pozitivne učinke na pogajanja, saj samozavestna oseba pogosteje ponudi nove predloge. Prav tako je bolj sproščena in se počuti bolje v primerjavi z nasprotno pogajalsko stranjo (Wheeler, 2013, str.160).

1.2.2.3 Določitev dnevnega reda

Pri zahtevnejših oz. bolj pomembnih pogajanjih se stranki vnaprej dogovorita glede teme in vrstnega reda pogajanj. Pričakovanja so jasna in posamezniki se lahko bolje pripravijo na pogajanja (Kovačič, 1992, 98). Z načrtovanjem pogajanj pogajalec ostane osredotočen, lažje izpelje pogajalsko strategijo in nadzoruje potek pogajanja. Dnevni red, ki ga pogajalec vodi v ozadju, skozi vse dogodke strmi k cilju pogajanj. Dnevni red mora imeti navedeno zaporedje dogodkov, udeležence pogajanj, vsebino, ciljne izide pogajanja, krajše in daljše premore (Pinet & Sander, 2013, str. 48).

V kolikor ima druga stran sestavljen urnik pogajanj, se morata strani uskladiti tako, da bosta obdelali vse teme. Temu mora pogajalec prilagoditi svoj dnevni red. V takšnem primeru se nato postavi skupni urnik, preko katerega sledita poteku pogajanj. Urnik pogajanj lahko vsebuje le glavne teme, lahko pa se vključi tudi podteme. Tako obe strani spremljata potek

pogajanj in vedno vesta, kaj je obdelano in katere teme so še odprte (Pinet & Sander, 2013, str. 49). Obstajajo tudi pristopi, kjer se ne uporablja dnevnega reda ali urnikov, vendar se je potrebno zavedati, da se lahko taka pogajanja hitro spremenijo v kaos. Vsak se lahko osredotoča na različne stvari, določena poglavja se ponavadi prehitro ali prepočasi obravnavajo, premori so ob nepravem času, zaključek pa je lahko nepričakovan (Kaeter & Pinet, 2005, str. 25).

1.2.2.4 Predstavitev začetnih pozicij obeh strank

Začetek pogajanj in predstavitev začetnih pozicij obeh strank pogosto spominjata na začetek boksarske tekme. Zvonec zazvoni, igralca prideta iz svojih varnih kotov in razmišljata, kdo bo udaril prvi. Eden misli, da je dovolj močan, da lahko udari prvi, taktika drugega pa je počakati na prvi udarec in priložnost izkoristiti, ko soigralec ne bo v ravnotežju (Lewicki & Hiam, 2006, str. 94). Od pogajalske strategije pogajalca je odvisno, ali se bo odločil začetno pozicijo predstaviti prvi ali pa bo prepustil to možnost drugemu. Lewicki meni, da ima tisti, ki prvi predstavi pozicijo, nekaj prednosti. Ko prvi pogajalec nastopi, lahko druga stran iz tega razbere, kakšen slog pogajanj ima (umirjen ali agresiven) in se temu primerno prilagodi. Ko prva stran postavi začetno ponudbo, se ji lahko druga stran s svojo lažje približa v primeru, da je bila prej preveč odstopajoča. Pri pogajanjih namreč obstaja rek, da je pravična cena nekje v sredini med obema začetnima ponudbama pogajalcev (Lewicki & Hiam, 2006, str. 95).

Začetna pozicija predstavlja maksimalne zahteve posamezne pogajalske strani v procesu pogajanj in prikazuje oddaljenost strank. Vsaka stran mora svoje zahteve podkrepiti z argumenti in dejstvi. V kolikor argumenti vsebujejo dejstva, ki pritegnejo pozornost nasprotni strani, bo ta v očeh nasprotnika obravnavana kot pogajalec. (Kovačič, 1992, str. 98). Pogajalec ima možnost, da postavi močno (odstopajočo) začetno pozicijo, kar prinese določene prednosti in slabosti. Glavne prednosti so, da pogajalec deluje trdno in odločno in ima dovolj prostora za sklepanje kompromisa. Pogosto pa tudi izgleda, kot da pogajalcu ni do pogajanj, kar lahko pomeni, da ima morda v ozadju alternativno rešitev. Slabost močne pozicije pa je ta, da lahko druga pogajalska stran zato prve ne jemlje resno in prekine pogajanja. Ali pa se tudi druga stran odloči postaviti močno začetno pozicijo, saj se odzove čustveno. Takšen pristop pogajanj je primernejši za pogajanja enkratnega značaja in kadar ne gre za dolgoročna poslovna razmerja (Lewicki & Hiam, 2006, str. 94).

1.2.3 Proces iskanja rešitve

Pogajalec naj v procesu iskanja rešitve uporabi korake, ki so prikazani v tabeli 2. Takšen proces iskanja rešitve bo zagotovilo zadovoljstvo obeh strani. Koraki si morajo slediti v zaporedju, poleg opisa koraka je pripisano tudi vprašanje, ki ga pogajalec zastavi nasprotni strani oz. mu je v pomoč za uspešno izvedbo koraka (Ali et al., 2002, str. 269).

Tabela 2: Koraki procesa iskanja rešitve

Korak	Vprašanja
Opreделите interese, ki se skrivajo v ozadju zahtev nasprotne strani.	»Zakaj vas to zanima?«
Razjasnite stvari, ki vam niso popolnoma jasne.	»Kaj mislite s tem, ko rečete...?«
Poiščite skupne in komplementarne cilje.	»Katere skupne interese imava po vašem mnenju?«
Poiščite drug način za doseganje skupnih ciljev.	»Kako bi še lahko dosegli naš cilj?«
Odločite se za potek dogajanja in »utrdite« dogovor.	»Oblikujmo in uskladimo naš plan načrtov.«

Vir: Ali et al., 2002, str. 269

Med procesom iskanja rešitve pride do večjega pretoka komunikacije med strankama, kjer se pojavijo problemi s poslušanjem, saj pogajalci ne posvetijo dovolj pozornosti poslušanju in so preveč usmerjeni v govorjenje. Ponavadi se pogajajo poslovneži, ki že ponavadi več govorijo, kot poslušajo, saj je njihova funkcija vodenje, kjer stalno predajajo naloge in pojasnila. To pomeni, da morajo nameniti več pozornosti poslušanju (Ress & Poter, 2001, str. 162). Pri pogajanjih se pojavijo tudi motnje v komunikaciji; to so motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja, motnje zaradi nesporazumov in motnje, ki nastanejo na komunikacijski poti. Motnje se pojavilo pri slušatelju, kar je največkrat posledica dvoumno oblikovanih sporočil. Prepletajo se bistvene in nebistvene vsebine, pošiljatelj sporočila se ne vživi v prejemnika in njegov način razmišljanja (Ress & Poter, 2001, str. 163). Pri prejemniku se pojavijo motnje, ker morda za sporočilo sploh nima interesa, je le-teh preveč, so preobsežna, ali pa prejemnik nanje sploh ni osredotočen (Možina et al., 1995, str. 70).

Zato je razumevanje med strankama ključno za uspešno rešitev pogajanj. Slušatelj oz. prejemnik ima možnost, da pozorno posluša in tako pridobi več informacij o nasprotni strani in jo tudi pravilno razume. Govornik pa ima možnost, da svoja sporočila optimizira skozi različne tehnike kot so ponavljanje sporočila, povratne informacije prejemnika in omejevanje sporočila (Možina et al., 1995, str. 71). Izrednega pomena pa je čas, ko stranki skleneta kompromis. Tisti, ki pri pogajanjih prehitro sklenejo kompromis brez razumevanja druge strani, navadno ostanejo nezadovoljni. V kolikor bi razumeli ozadje (kot pri prisposodbi ledene gore), bi lahko našli opcije, ki bi zadovoljile obe strani. Najkoristnejša sposobnost pogajalcev

pa je, da stopijo iz okvirov, ki jim na prvi pogled predstavljajo logične rešitve, in tako skozi zaupanje in potreben čas najdejo ustrezno obojestransko rešitev (Tavčar, 2007, str. 88).

Pogajalci ponavadi ne vidijo obojestranske koristi, saj si predstavljajo le možnost uspeha za eno ali pa drugo pogajalsko stran. Vendar ni nujno, da če nekdo zmaga, drugi izgubi. O tem govori prigoda o pomaranči. Dva kuharja se prepirata o tem, kdo bo pri kuhi uporabil pomarančo. Ker se drugače ne moreta dogovoriti, se odločita, da si jo bosta razdelila na pol. Prvi kuhar zavrže olupek in uporabi le sadež. Drugi pa zavrže sadež in uporabi le olupek. Pomarančo bi si lahko razdelila tako, da bi bila oba zadovoljna. Prvi kuhar bi uporabil celotni sadež drugi pa celotni olupek. Vendar to lahko dosežeta le skozi kreativna oziroma distributivna pogajanja. Tako se razreši na videz omejene vire, vendar le v primerih, ko se zadovoljita z različnimi potrebami. To pomeni, da se lahko stranki zadovoljita z različnimi viri (Svetličič, 2012, str. 7).

Pogajalci se upravičeno soočajo tudi s številnimi drugimi prikritimi nevarnostmi. Določene izmed njih lahko pogajalec prepozna in se jim izogne. Ena izmed teh je, da pogajalec pade pod vpliv mita daš – dam (*fixed pie*). Tu je miselnost naravnana na to, da se v primeru, ko nekdo nekaj pridobi, mora drugi nečemu odreči. Pogajanje na takšen način pogajalcu onemogoči predvidevanje, da se lahko v določenih primerih »kolač« poveča oz. razdeli na način, da je vsem v prid. Druga izmed prikritih nevarnosti je neracionalno povečevanje konflikta. V tem primeru pogajalec vztraja pri prej navedenih zahtevah in bolj kot se povečuje konflikt, bolj si pogajalec želi doseči cilj, saj njegova skrb postane še pomebnejša zaradi vpletenosti ega. Tretja nevarnost je prevelika samozavest in preziranje druge strani. Pogajalec postane preveč samozavesten glede svojega položaja, saj misli, da je njegovo mnenje edino pravilno, pri tem pa ne opazi potreb druge stranke in njenih koristi. Četrta nevarnost je preveč govora in premalo poslušanja. Pri preveč govorjenja postanejo stvari nerazumljive in stranki ne razumeta druga druge. Prav tako nastane problem, ko nobena od strani ne posluša dovolj natančno, da bi razumela druga drugo (Schermerhorn, 2002, str. 46).

Koristno se je zavedati, da težava nekoga, ki je povezan z nami, predstavlja težavo tudi nam. To pripelje do skupnega iskanja rešitve, saj imata pogajalski stranki podoben interes. Tako si stranki poglobita zaupanje in povečata medsebojno razumevanje (Tavčar 2007, str. 90). Ob doseganju idealne rešitve, ki bo zadovoljila tudi drugo stran, hkrati pa predstavljala zmagovalno rešitev za pogajalca, se poveča fleksibilnost in kreativnost. Pogajalec naj se osredotoči na cilj, s katerim se obe stranki strinjata. Da bi ugotovil, kaj bi druga pogajalska stran rada pridobila, naj si pomaga z raznimi vprašanji (Ali et al., 2002, str. 400). Namesto da pogajalec razmišlja, kako bi drugi pogajalski strani nekaj odvzel (kos torte), naj se raje osredotoči, kako bi dosegel *win-win* razmerje (povečal torto). S pomočjo vprašanj lahko pogajalski strani poizkusita odkriti še druge možnosti. Šele takrat se lahko premakneta na drugo fazo pogajanj – zaključek pogajanj (Ali et al., 2002, str. 401).

Ko se pogajalec sreča s konfliktom, pomeni, da pri drugi strani trči na interese, ki so drugačni od njegovih. Do dobre rešitve bo prišlo šele takrat, ko bo uskladiel interese in ne stališča. Če tega ne bo storil, bo pri pogajanjih vedno hotel uveljaviti svoj prav in pogajanja bodo izgledala kot vlečenje vrvi, ko vsak želi potegniti drugo stran čim bolj k sebi (Tavčar, 2011, str. 23). Da so lahko pogajanja orodje za reševanje konfliktov, morajo biti izpolnjeni določeni predpogoji. Kljub temu da so interesi različni, morajo biti določeni interesi strank skupni, saj so pogajanja le tako možna. Strani se morata strinjati, da so pogajanja primeren način za reševanje problema in prav tako morata biti pripravljeni popuščati. Poslovna pogajanja so smiselna le, ko gre za utemeljen konflikt in ne za čustvene konflikte (Prevodnik & Žnideršič, 2005, str. 67).

Problem niso nasprotujoča stališča, temveč potrebe, želje, zanimanja in strahovi (Fisher & Ury, 2012, str. 43). Stališče je nekaj, za kar se je posameznik že odločil, interes pa je vzrok za odločitve. Usklajevanje interesov namesto stališč deluje zato, ker ponavadi za vsak interes obstaja več stališč, ki ga lahko zadovoljijo. Ljudje radi domnevajo, da če so stališča nasprotne strani drugačna od naših, so tudi njeni interesi drugačni kot naši, vendar to ne drži (Fisher & Ury, 2012, str. 44). Za razumevanje stališč in interesov uporabimo prispodobo ledene gore. Pri ledeni gori je večina gore skrita pod gladino morja in je viden le vrh. Tako je tudi pri interesih za katerimi se skriva večina problemov, želja in strahov. Vidna so le stališča, ki se odražajo kot pozicije, ki jih je pogajalec zavzel. Kot pri ledeni gori so vrhovi vidni kot ločeni, v resnici pa so globoko pod gladino povezani in imajo skupno osnovo. Na zunaj pogajalec vidi popolnoma različna stališča, ko pa pogleda pod gladino, lahko vidi, da je v ozadju mnogo več skupnih interesov kot na prvi pogled (Tavčar, 2011, str. 26).

Ko se pogajalec loti iskanja interesa druge stranke, se mora zavedati, da je to vsaj tako pomembno, kot če bi ugotavljal svoj interes (Fisher & Ury, 2012, str. 45). Ko išče svoj interes, lahko uporabi metodo *your own shoes*, kar pomeni, da posluša samega sebe, kaj res želi in ob tem zbistri svoj um, da bo lahko pozorno poslušal in ugotovil, kaj je interes druge strani. Nato naj se pogajalec postavi v kožo nasprotnika – *put yourself in other's shoes* (Ury, 2015, str. 19). Z vprašanjem »Zakaj?« se pogajalec vpraša, zakaj si nasprotnik to želi, kakšni so njegovi interesi. Z vprašanjem »Zakaj ne?« pa se pogajalec sprašuje, zakaj se nasprotna stran ni tako odločila in kateri interesi jih ovirajo pri odločitvi (Fisher & Ury, 2012, str. 46). Vsaka stran ima več interesov, ne le enega, prav tako pa je napaka mnogih pogajalcev predvidevanje, da imajo vse osebe na nasprotnikovi strani enak interes (direktor ima drugačen interes kot lastnik) (Fisher & Ury, 2012, str. 49). Pri vsem tem pogajalec ne sme pozabiti na hierhijo potreb, ki jo je opredelil Maslow. Najmočnejši interesi so osnovne človekove potrebe, ki so: varnost, ekonomska blaginja, občutek pripadnosti, spoštovanje in nadzor nad lastnim življenjem (Wikipedia, Hierhija potreb po Maslowu, 2015).

1.2.4 Doseganje sporazuma in zaključek pogajanj

V kolikor je pogajalec v predhodni fazi uspešno našel skupne rešitve in zadovoljil dejanske interese, je smiselno zaključiti pogajanja. Pri zaključevanju lahko nastane problem, kadar sta obe strani ali ena izmed njih negibno telo, kar pomeni, da je druga stran neodločna. V tem primeru pogajalec ne sme obtičati na isti točki, temveč mora narediti korak naprej in zaključiti pogajanja (Feher Pal, 2015, str. 67). Pogajalec lahko prepozna znak za primeren trenutek skozi nebesedno komunikacijo, kot je telesna drža, kretnje rok, položaj in izraz obraza in oči. Na primer bolj odprta drža, nagljenost naprej, interes za podrobnosti in telesna spoščenost (Žnideršič & Zupan, 2012, str. 13).

Tavčar opisuje razne pogajalske modele, ki pripomorejo k lažji odločitvi za zaključek pogajanj: sprotno zapisovanje dogovorjenega, bilanca prednosti in slabosti, sklicevanje na zaupanje, reference in podobni primeri, izkušnje znanih osebnosti, tišina, razbitje investicije na manjše enote, primerjava investicije z morebitno škodo, začasna rešitev (Tavčar, 2007, str. 247). Pogosto uporabljena je taktika zadnje ponudbe. Taktika zadnje ponudbe oziroma »to je vse, kar lahko naredim«, sporoča, da je pogajanje doseglo pogajalčevo spodnjo mejo. Pogajalec je ponudil določen sporazum, ki temelji na popuščanju druge pogajalske strani, za katerega je pojasnil, da je dokončen. Sama taktika pa ima to slabost, da se pri pogajanju lahko uporabi le enkrat in da mora biti ponudba resnično dokončna. Prednost te taktike je, da deluje veliko bolj mehko, čeprav doseže enako kot taktika »vzemi ali pusti« (Ross, 2006, str. 156). Prav tako je velikokrat uporabljena taktika »povzetek za zaključevanje«. Pogajalec uporabi to taktiko šele, ko doseže sporazum za svoje glavne cilje. V celoti povzame dosedanji potek pogajanj in predlaga zaključek. V tem primeru se ne ponujajo novosti, ampak se pregleda, kaj se je doseglo in koliko sta se strani približali. V kolikor se nasprotna stran strinja, se lahko pogajanja zaključijo, drugače pa se lahko uporabi druge taktike zaključevanja (McIntyre, 2013, str. 37).

Pri zaključevanju pogajanj se pojavi znana dilema, ko pogajalec ni prepričan, kdaj je primeren čas za zaključek in ali bi lahko z nasprotne strani še kaj iztisnil. Po drugi strani pa ne ve, če ne bi bilo dobro čim prej zaključiti pogajanja, saj lahko nasprotna stran še kaj zahteva od njega (Kovačič, 1992, str. 137). Prav tako je ovira zaključevanja pogajalčev strah in nezaupanje samemu sebi. Pogajalec ne sme imeti lastnih strahov pri zaključevanju pogajanj in mora biti stoddostno prepričan, da želi zaključiti pogajanja. Zato je pomembno, da ima pogajalec vnaprej pripravljen pogajalski model, kateremu sledi skozi proces pogajanj in se ne prepušča naključjem (Feher Pal, 2015, str. 68).

V kolikor sporazum ni mogoč ali sta stranki prišli v spor in se ne moreta dogovoriti o ustrezni rešitvi, lahko za pomoč prosita tretjo stranko. Odločita se lahko za proces arbitraže ali mediacijo. V obeh primerih gre za tretjo stranko, ki je neodvisna oseba oz. subjekt, ki bo

pomagal najti možne rešitve. Proces arbitraže je pravno obvezujoč, zato se morata obe stranki strinjati, da bosta izbrali tovrsten način reševanja problema. Včasih je to težko, saj močnejša stranka meni, da bo s postopkom arbitraže izgubila svojo moč. V primeru mediacije pa ne gre za pravni proces, ampak za mehkejšo metodo reševanja spora, ki je nastal pri pogajanjih (Ress & Porter, 2001, str. 362). Mediacija ima nizke stroške in visoko stopnjo uspešnosti ter išče obojestransko sprejemljivo rešitev. Skozi proces se izboljšajo odnosi med strankama in se zmanjšuje možnost zaostrojevanja sporov v prihodnosti (Zavod Rakmo, 2015)

2 MODELI POSLOVNIH POGAJANJ

2.1 Opredelitev modelov poslovnih pogajanj

Ko pogajalec uspešno določi svoje cilje, izbere najbolj primeren pogajalski model (strategija, taktika), s katerim bo dosegel svoje cilje. Pogajalska taktika je orodje za doseganje cilja, ki je navadno namenjeno temu, da pogajalec doseže čim več v lastno korist (Tavčar, 2007, str. 205). Preden pogajalec izbere model, mora ugotoviti, ali je sporazum nujen, kakšne so posledice, koliko časa lahko pogajanja trajajo itd. Različni pogajalski modeli imajo lahko dobro, slabo ali grdo plat pogajanj. Garrenet trdi, da je vedno priporočljivo izbrati visoko pozitiven in profesionalen poslovni pristop. Skozi model pogajanj naj pogajalec gradi dolgoročni partnerski odnos (Garrett, 2005, str.113). Nobena pogajalska taktika v določeni situaciji ne deluje enako, ne glede na to, kako sta si situaciji podobni. Ljudje so si različni, zato je priporočljivo, da pogajalec preizkusi človeka, preden se odloči za taktiko. Številne taktike so učinkovite, vendar so nekatere lahko neetične. Takšen izbor ima lahko celo negativne posledice, saj delujejo na robu moralnih načel in se lahko pogajalcu vrnejo negativno. Prav tako pa ima vsaka še tako učinkovita taktika uveljavljeno taktiko obrambe, ki je prav tako razvita kot sama taktika (Ross, 2006, str. 153).

Osnovno bi lahko razdelili pogajanja na dva modela. To sta distributivno in integrativno pogajanje. Modela se razlikujeta glede na naravnost do nasprotne strani in do pogajalca samega. Pri distributivnem modelu vedno ena stran zmaga in druga izgubi, vsaka stran gleda le na svoje koristi. Pri integrativnem modelu pa obe strani sodelujeta, kar pomeni, da dober rezultat za eno stran ne pomeni slabega za drugo stran. Gre za vzpostavitev zadovoljstva obeh strani (Schermerhorn, 2009, str. 350). Pri pogajanjih lahko pride do določenih problematičnih situacij, ki se lahko uspešneje rešujejo, če pogajalec pozna takšne pogajalske modele. Opisali bomo tri pogoste pogajalske modele in predstavili, kako pogajalec ravna v takšni situaciji in čim bolje izpelje pogajanja. Pogajalski modeli so: nasprotna stran je močnejša od naše, nasprotna stran noče sodelovati in nasprotna stran uporablja zvižaje (Fisher, Ury, Patton, 1998, str. 116).

2.2 Nasprotna stran je močnejša od naše

Ko je nasprotna stran močnejša od naše, je največ, kar lahko pogajalec naredi, da se drži strategije, ki ga ščiti, da ne sklene dogovora, ki bi ga moral kasneje preklicati in mu pomaga izkoristiti prednost, da bo dogovor čim bolj zadovoljil njegov interes. V takšnih primerih se pogajalec ponavadi zavaruje tako, da določi spodnjo mejo izida pogajanj, kar ga ščiti pred napačno odločitvijo. Spodnja meja ima slabost, ker ovira fleksibilnost, ki bi bila potrebna, ko se med pogajanja določene predpostavke spremenijo. Prav tako ovira domišljijo, saj omejuje

iskanje rešitve, ki bi uskladila obojestranske interese. Pogosto pa se pojavi tudi problem, da pogajalci ponavadi (realno) postavijo previsoko spodnjo mejo (Schermerhorn, 2002, str. 464).

Obstaja boljša alternativni model spodnji meji imenovan BATNA kar pomeni *Best Alternative To Negotiated Agreement*. Pogajalčev model BATNA je najboljši način zadovoljevanja pogajalčevega interesa, v kolikor ne more skleniti sporazuma. Pogajalčeva BATNA, da pogajalcu zaupanje, da ima pogajalec, ne glede na izid pogajanj, alternativno rešitev. Prav tako pa BATNA določa spodnjo mejo, ob kateri je sporazum smiseln (Pinet, 2011, str. 14). Kakšni so izidi in alternative, kakšna je najboljša alternativa dogovoru, ki bi bil dosežen s pogajanjem? BATNA ni le boljše merilo, temveč daje tudi prednost domišljiji in fleksibilnosti. Če pogajalec ne pozna modela BATNA, se postavi v slab položaj, saj ne ve, kaj storiti, v kolikor se ne dogovori (Luecke, 2003, str. 15). Odločitve med pogajanjem so popolnoma odvisne od privlačnosti najboljše razpoložljive alternative. Kako čim bolje izkoristi svoje prednosti, je popolnoma odvisno od modela BATNA, saj boljši kot je, večjo pogajalsko moč ima pogajalec. Kot si mnogi predstavljajo, pogajalske moči ne oblikujejo bogastvo, politične zveze, prijatelji in fizična moč, temveč najboljša razpoložljiva alternativa (Svetličič, 2012, str.16).

Ury opredeljuje poleg omenjenega zunanega BATNA, tudi notranji BATNA, ki generira notranjo moč pogajalca. Notranji BATNA je zaobljuba pogajalca samemu sebi, da ne glede na izid pogajanj ne bo krivil sebe, drugih ali življenja samega. V tem primeru pogajalec prevzame odgovornost za svoje potrebe in je ne prenaša na druge (Ury, 2015, str. 56). Ta brezpogojna zaobljuba samemu sebi da pogajalcu motivacijo in moč, da sam spreminja okoliščine, saj je njegov notranji BATNA osnova za zunanji BATNA. Čeprav je včasih alternativna možnost res tista zadnja, katero bi pogajalec sprejel in mu ne ustreza najbolje, je to pogajalčev zunanji BATNA. Pogajalec ob izbiri te alternative prevzame odgovornost v svoje roke in s tem razvije svoj notranji BATNA. S tem ohrani spoštovanje do samega sebe, kar je ključno za uspešno pogajanje (Ury, 2015, str. 57). Bolj kot pogajalec prelega skrb za svoje potrebe na drugo osebo, večjo moč ji s tem pripisuje in je od nje posledično bolj odvisen. Prevzemanje skrbi za svoje potrebe pogajalcu ne daje le motivacije in notranje moči, ampak mu tudi omogoča, da najde sporazum z drugo osebo (Ury, 2015, str. 58). Če se pogajalec vpraša: »Kdo je odgovoren za zadovoljitev mojih temeljnih psiholoških potreb?« in je odgovor »nekdo drug«, pogajalec izgubi moč. Če pa je odgovor »jaz sam«, pogajalec vzame moč v svoje roke in vpliva na svoje življenje ter na svojo prihodnost (Weber, 2015).

2.3 Nasprotna stran noče sodelovati

V komunikaciji, še posebno v primerih kot so pogajanja, pride velikokrat do nestrinjanja, kar pripelje do nesodelovanja. Pogajalec želi premagati drugo stran, ji nasprotuje, kritizira, napada in želi doseči svojo voljo. Pri tem razkazuje svoj ego. Obstajajo celo primeri, ko pogajalci pokažejo svoje nestrinjanje samo zato, da bi se postavili pred drugo osebo, ki je povedala

svoje mnenje (De Bono, 2005, str. 20). Eden izmed najbolj učinkovitih pristopov iz takšne situacije je pogajalski jiu-jitsu. Če ena pogajalska stran kritizira drugo stran in jo napada, je običajna reakcija druge strani obramba, kar pripelje do osebnostnega konflikta, kar bi lahko opisali tudi s prisposodbo robustnega pretepa. V takšnem primeru se napdena stran ne sme odzvati in tako prekine brezizhodni krog napada in obrambe (Mayton, 2009, str. 102). Pri vzhodnjaških borilnih veščinah, kot je aikido, ki deluje enako kot pogajalski jiu-jitsu, naj se pogajalec izogne merjenju moči. Bolje, da uporabi svojo sposobnost presojanja, se umakne in preusmeri nasprotnikovo moč v svojo korist. Strmi k izidu, ki je sprejemljiv za obe strani. Prav tako se izogne neugodnim situacijam ali jih razprši, pridobi nadzor nad situacijo in ustvarja alternativne rešitve (Dokiai – aikido klub Dokiai, 2015).

Običajno napad sestavlja: zagovarjanje stališč, napad na zamisli druge strani in napad na pogajalca osebno. Bolje, da pogajalec ne napade stališč druge strani, ampak se osredotoči na razloge (interese), ki so v ozadju. Strateško mora pogajalec predpostaviti, da je vsako stališče namenjeno reševanju problema obeh strani. Z drugim stališčem mora ravnati kot z možno rešitvijo, medtem pa naj preučuje njihove interese. Nato lahko razpravlja o načelih nasprotne strani ter kaj bi se zgodilo, če bi bil njihov predlog sprejet (Fisher & Ury, 2012, str. 111). Pogajalec naj ne zagovarja svojih stališč in zamisli. Bolje, da spodbudi kritiko in nasvete. Poizkusi naj preučiti negativne sodbe in ugotoviti, kakšni interesi so v ozadju in kako bi izboljšal svoje zamisli z njihovega vidika. Dobro je, če preoblikuje svoje misli z namenom, da se iz njih nekaj nauči. Kritika naj ne bo več ovira, temveč bistveni del pogajanj. Lahko tudi povpraša nasprotno stran, kaj bi storila, če bi bila na njegovem mestu, morda se bo nasprotna stran domislila rešitve, ki ustreza pogajalcu (Fisher & Ury, 2012, str. 113).

Pogajalec lahko uporablja tudi metodo asertivnosti s pomočjo treh korakov. Najprej aktivno poslušaj sogovornika in mu pokaže, da ga sliši in razume. Lahko uporabi tudi stavke, kot so »razumem, da ...«. Pri tem se bo tudi druga stran ohladila. Drugi korak je preusmeritev napada s pogajalca na problem. Vseeno mora povedati, kaj misli in občuti. Lahko uporabi stavke, kot so »vendar mislim ...«. V tretjem koraku naj pove, kaj želi, da se zgodi in prevzame kontrolo, kolikor se le da z »zato predlagam ...« (Žnideršič & Zupan, 2012, str. 4). Uporabi lahko tudi tišino govora, kar pomeni, da v napadih nanj ničesar ne stori. Tišina naredi vtis, da je prišlo do mrtve točke, kar izzove nasprotno stran, da tišino prekine z odgovorom ali pa poda nov predlog (Žnideršič & Zupan, 2012, str. 3).

2.4 Nasprotna stran uporablja zvijače

Nemoralna sredstva so zloraba koncepta pritajenih pogajanj za manipuliranje z nasprotno stranjo; zavajanje z nepravilnimi ali pomanjkljivimi podatki, dvomljive namere, uporaba neetičnih pritiskov (Možina, Tavčar & Knežević, 1995, str. 339). Sunshine govori, da človeška bitja niso angeli in tudi pri pogajanjih se kaže tako. Pogajalci uporabljajo neetične prostore, ki

temeljijo na manipulaciji, lažeh, osebnih pritiskih in psiholoških zvijačah. Takšen pogajalski pristop je znan tudi pod pojmom *dirty tricks*, katerega glavni namen je, da pogajalec doseže svoj cilj pogajanj (Sunshine, 1990, str.197). V primeru, da druga stran uporablja zvijače, je pogost odziv, da pogajalec potrpi (je žrtev) ali pa se odzove nazaj na podoben način. Pomembno je, da pogajalec prepozna takšen model in se odzove mirno, pokaže, da se zaveda, kaj počne druga stran in napade problem in ne ljudi (Stralser, 2004, str. 56).

Skozi opazovanje lahko pogajalec prepozna, da nasprotna stran uporablja zvijače. Pogajalec lahko zmanjša uporabo zvijač s sledečimi koraki: (a) da jih sam ne uporablja; (b) prepozna posamezno zvijačo in izpostavi, da jo druga stran uporablja (npr. uporabljate zvijačo »dober in slab policaj«). (Weinshall, 1993 str. 529). Taktika se lahko onemogoči že s tem, da jo prepozna in jo razkrije drugi strani ter tako zmanjša učinkovitost druge strani in povzroči skrb nasprotne strani (Fisher & Ury, 2012, str. 132); (c) vedeti, kakšna je posledica, če bi zapustili pogajanja, v kolikor druga stran zavrne nadaljna sporazumna pogajanja; (d) pogajalec se mora zavedati, da so taktike, ki se njemu zdijo neetične, v drugi kulturi lahko povsem etične (Weinshall, 1993, str. 529).

Pogajanja so sama po sebi lahko naporna (lahko trajajo več ur, možne so nesprejemljive zahteve, nedosežena pričakovanja, osebni in kulturni šoki, težke besede), uporaba zvijač pa napetost samo še poveča. Stvari postanejo osebne in pogajalec razume to kot napad na svojo osebnost. Pogajalec se vznemiri, saj se pojavijo strahovi, zbudijo se negativna čustva in reakcija je beg ali boj. Popolnoma naravno je, da se vzbudijo čustvene reakcije, katerih pogajalec ne more nadzorovati in bolj kot je stranka osebno ogrožena, težje je ločiti ljudi od problemov. Ko je pogajalec napaden, se ponavadi odzove z napadom, saj brani samega sebe. Napadi in kontra napadi se nekontrolirano krožno odvijajo in to pogajanja vodi v pogubo (Goldwich, 2010, str. 170). A vendar obstajajo rešitve za takšen model pogajanj. Pogajalec naj ne napada pogajalca osebno. Ker uporablja pogajalsko taktiko, naj le izpostavi problem, ki ga prinese omenjena taktika. Prav tako pa naj se pogajalec zaveda svojih čustev, saj mu jih to omogoča nadzorovati in tako lažje ločiti ljudi od problema (Tavčar, 2011, str. 24). Osredotoči naj se na interese in ne na stališča, saj pogajalec s stališči ščiti svojo taktiko. Prav tako lahko predlaga možne rešitve v skupno korist, s čimer kaže željo po obojestranskem zadovoljstvu. Pogajalec mora vztrajati pri uporabi objektivnih meril in biti strog glede načel. Pogajalec se lahko loti problema tudi tako, da oblikuje načelo, ki je v ozadju taktike in ga predlaga kot pravilo pogajanj (Fisher & Ury, 2012, str. 133).

3 PRAKTIČNI PRIMER POSLOVNIH POGAJANJ

3.1 Predmet preučevanja

Za predmet preučevanja je izbran resnični primer pogajanj o najemu novih poslovnih prostorov za medijsko podjetje iz New Yorka agencijo Katz. Pogajanja je vodil George H. Ross, ki je »izvršni podpredsednik« in »višji svetovalec« v Trump Organisation. Poučuje pogajanja na NYU's School of Professional Studies in Continuing Education. Že več kot trideset let je pogajalec Donalda J. Trumpa, sodeloval je pri njegovih največjih poslih vključno s Trump Tower the GM Building, 40 Wall Street in Chrysler Building. Je eden izmed boljših pravnikov na področju nepremičnin in uspešen poslovnež ter pogajalec. Primer, ki ga bomo proučevali, vključuje modele, metode, strategije in pristope, ki jih uporablja Donald J. Trump. Na primeru, ki ga predstavljamo, nasprotna pogajalska stran zavrne pogajanja, saj meni, da ima takšno moč in vpliv, da lahko nadzoruje izid pogajanja. V takšnih primerih je lahko posledično tudi glavni pogajalec odsoten, kar ponavadi pripelje do težko zaključljivih pogajanj.

3.2 Analiza primera poslovnih pogajanj

Ob pregledu primera poslovnih pogajanj, ki jih analiziramo, smo ugotovili, da gre za bolj zahteven primer pogajanj, ki pogajalcu predstavlja izziv, hkrati pa mora imeti ustrezno znanje in izkušnje, da lahko uspešno izpelje takšna pogajanja. Skozi analizo praktičnega primera bomo naredili primerjavo teoretičnih tez, ki so jih predstavili v prvem delu zaključne strokovne naloge visoke poslovne šole. Prav tako bomo komentirali posamezne odseke pogajanj in predlagali alternativne rešitve. V prvi fazi ugotavljamo, da gre za edinstven primer pogajanj, vednar vsebuje elemente pogajalskega procesa, ki so značilni za vsa pogajanja. Gre za daljši primer pogajanj, ki potekajo približno pol leta.

Pogajanja potekajo v ZDA in tudi vsi akterji so prebivalci ZDA. Torej se pogajalec sooča s sebi enako kulturo, kar je velika prednost. Pogajanja z različnimi kulturami so bolj zahtevna, saj vsaka kultura deluje po svoji dinamiki, principih, zakonih, zato mora pogajalec preučiti kulturo že pred pogajanjem. V vseh dialogih in srečanjih lahko opazimo, da se pogajalci takoj osredotočijo na posel, kar je značilno za kulturo ZDA. Samo v prvem dejanju – scena 1, se glavni pogajalec in naročnik srečata v sproščenem okolju. V vseh ostalih srečanjih se sestanejo v poslovnih prostorih.

Cilj pogajanj je jasno zastavljen, kar lahko vidimo v prvem dejanju – scena 1. Pomanjkljivost, ki ni razvidna iz opisa pogajanj, je, da si pogajalec ni zastavil časovne omejitve. Iz poteka pogajalskega primera lahko opazimo, da je pogajalec sledil dvema ciljema. Vsebinskemu in cilju relacije. Vsebinski cilj, ki je vezan na rezultat, je bil ob koncu pogajanj tudi dosežen. Prav tako pa je Ross (v nadaljevanju pogajalec) dosegel cilj relacije, kar pomeni, da je skozi celoten proces pogajanj in tudi na koncu ohranil dober odnos z vsemi nasprotnimi stranmi. Kot zaključek zasnove cilja in kasneje doseganja cilja lahko rečemo, da je bilo pogajanje učinkovito.

Pogajalec je uspešno zbiral informacije pred začetkom pogajanj in prav tako med samim potekom pogajanj. V prvem dejanju – scena 1, lahko opazimo, da je pogajalec že na samem začetku, ko cilj in vsebina še nista bila jasna, zbral in analiziral določene informacije. Naredil je pregled in analizo najemnih pogodb, kar mu je koristilo ob prvem sestanku z naročnikom. V prvem dejanju – scena 4, opazimo, da je določene informacije pogajalec pridobil iz uradnih registrov (ESG), kar mu je koristilo, saj je dobil točne in resnične podatke. Nasprotna stran bi ga lahko v nasprotnem primeru zavedla z lažnimi informacijami, tako pa je na pogajanja prišel pripravljen. Pri končnem dejanju – scena 2, je lepo razvidno, kako dobro je pogajalec izkoristil zbrane informacije. Pogajalec je dobil informacijo, da se je za Macklowejevo stavbo pred časom zanimala odvetniška družba, vendar ni sklenila posla in tako ni najela poslovnih prostorov. V končnem dejanju – scena 3, je izkoristil to priložnost, saj je agencija Katz najela nižje prostore, odvetniška družba, pa je lahko najela višje prostore. Tako je dosegel večji interes Mackloweja, da odda poslovne prostore Katzu in doseže skoraj 100 % zasedenost stavbe, kar je bilo seveda v velikem interesu tudi kreditodajalca.

V pogajalskem primeru je imel pogajalec določeno prednost, saj je imel predhodne osebne izkušnje z obema nasprotnikoma. Pogajalec je že pred samim začetkom vedel, da je Ruben trd pogajalec, kar se je tudi izkazalo skozi proces pogajanj. V končnem dejanju – scena 4, vidimo, da je pogajalec osebno svetoval nasprotni strani, torej Rubenu, naj popusti svoje stališče in se približa ponudbi Katza. Prav tako sledi osebna obljuba Mackloweju, da se ne bo več pogajal z Rubenom. Ta dva primera bi bila veliko težje izvedljiva, če pogajalec ne bi imel osebnega odnosa z nasprotno stranjo. Pogajalec je na podlagi preteklega odnosa z Rubenom izbral določen pogajalski model – BATNA. Takšnega pogajalskega modela verjetno ne bi izbral, v kolikor ne bi vedel, da je Ruben tako trd pogajalec (prvo dejanje – scena 3).

Pogajanja vedno potekajo pri nasprotni strani, kar je iz pogajalskih srečanj lepo razvidno v prvem dejanju – scena 2 in v drugem dejanju – scena 1. V kolikor bi se pogajalec pogajal v domačem prostoru, bi pridobil prednost, druga stran pa bi dobila občutek, da oni potrebujejo najemnika in ne najemnik njih. Prav tako pogajanja pri Rubenu niso bila tako smiselna, saj je pogajalec že poznal nasprotno stran in iz srečanja v njihovih prostorih ni izvedel nobenih dodatnih informacij. V prvem dejanju – scena 1, vidimo, da je bil v pisarni prisoten tudi Rubenov sin. Ta je poslušal in opazoval Rossa, s tem pa je Ruben pridobil določeno strateško prednost. Do tega verjetno ne bi prišlo, v kolikor bi se pogajala na domačem ali nevtralnem prostoru.

Pri analizi začetka pogajanj (prvo dejanje – scena 2), smo ugotovili, da je pogovor začel pogajalec, kar mu je dalo prednost. Prav tako v drugem dejanju – scena 1, pogajalec prvi predstavi ponudbo in nato postavi določena strateška vprašanja nasprotni strani. Pogajalec je svoj predlog tudi argumentiral in ga utemeljil, ko je v prvem dejanju – scena 2, obrazložil, da

je le ena pogodba skladna s trenutnimi razmerami na trgu. Ob začetku pogajanj se je definiralo razmerje, ki je bilo v pogajanjih z Rubenom bolj zahtevno, z Macklowejem pa bolj sproščeno. Razlog za bolj sproščeno in prijazno obravnavanje izvira iz sledečih razlogov: Drugo dejanje – scena 1: Macklowe Rossu zatrdi, da je prav tako pripravljen poiskati skupni jezik. V končnem dejanju – scena 3, pogajalec Mackloweju predlaga, da bi našli skupno rešitev in združeno prepričali kreditodajalca, da odda prostore Katzu.

Skozi proces pogajanj je razvidno, da si je pogajalec na podlagi cilja strateško določil vsebino pogajanj že na začetku. Pri tem je uporabljal pristop POST (*Persons, Objectives, Strategies, Tactics*). V prvem dejanju – scena 1, je po pristopu POST ugotovil, kdo bo prisoten na pogajanjih in kakšno vlogo ima vsak posameznik, kakšna bo tema srečanja, kaj želi doseči, katere informacije želi pridobiti, kakšna bo strategija pogajanj in kakšna bo taktika, ki bo sledila strategiji. Pogajalska strategija je sledila modelu pogajanj, kar je razvidno iz primera, ko je pogajalec Rubenu namignil, da obstaja verjetnost, da bo Katz iskal nove poslovne prostore na drugi lokaciji.

Pogajalec je izbral pogajalski model z uporabo BATNA, saj je bila v osnovi nasprotna stran (Ruben) močnejša od njega. Pogajalec je poiskal najboljšo alternativo Rubenovi ponudbi (prvo dejanje – scena 3), vendar ni naredil celotne analize trga, kjer bi lahko našel več alternativnih rešitev oz. ponudb. Ko se je Greenwaldova ponudba skozi analizo (drugo dejanje – scena 3) pokazala kot zanimiva, je imel pogajalec alternativno rešitev in tako ni bil odvisen od Rubena. Zaradi privlačnosti alternativne ponudbe je imel pogajalec prednost in večjo moč.

Ruben ni uspel stopiti iz miselnega okvirja in najti rešitve, ki bi dosegla obojestransko korist. Videl je le, kako bo njegova stran zmagala in druga izubila. Lahko rečemo, da je padel pod vpliv mita *fixed pie*. Iz prvega dejanja – scena 2, vidimo, da se je celo pohvalil, da ima celotno pogajalsko moč. Ruben je postal preveč samozavesten glede svojega položaja, saj je mislil, da je njegovo mnenje edino pravilno, pri tem pa ni opazil potrebe druge stranke in njenih koristi. Popolnoma drugačno sliko vidimo pri pogajanju z Macklowejem, kjer sta se oba, pogajalec in Macklowe, zavedala, da če ima eden od njiju problem, ga imata oba. To ju je pripeljalo do skupnega iskanja rešitve. Pogajalec je skozi razna vprašanja (prvo dejanje – scena 4), na podlagi katerih je predlagal rešitve, ugotovil, kaj želi Macklowe doseči. Povečala se je kreativnost in fleksibilnost pogajalca in Mackloweja (končno dejanje – scena 3), ko pogajalec predstavi paleto dobrih in slabih novic.

Pogajalcu ni uspelo ugotoviti Rubenovega interesa. Njuna pogajanja so ostala le na osnovi stališč. Ruben je želel drago najemnino in ni bil pripravljen popuščati, pogajalec pa je želel nižjo najemnino in prestrukturiranje slabih pogodb. V kolikor bi pogajalec ugotovil, kakšen je Rubenov interes, ki se je skrival v ozadju, bi morda našla skupni dogovor, tako kot sta ga pri pogajanjih z Macklowejem. Pogajalec je ugotovil, da je za Mackloweja bolje, da ima zasedeno

stavbo s cenejšo najemnino, kot da ima prazno (končno dejanje – scena 2). V končnem dejanju – scena 3, pa se kaže glavni interes Mackloweja, ki ga je sam odkrito priznal. Zadnjih obrokov kreditodajalcu ni poravnal, banka pa mu daje še zadnje upe, preden mu zapleni stavbo.

V zaključku pogajanj lahko izmerimo doseganje cilja. Pogajalec je uspešno prestrukturiral najemne pogodbe in jih nadomestil z novim boljšim razmerjem. Uskladil je ceno najema glede na razmere na trgu ter dosegel željeno dodatno površino za Katz (končno dejanje – scena 3). Dosegel je celo več, kot si je zastavil. Dodatno je pridobil še kredit za združitev in novo stavbo na boljši lokaciji (končno dejanje – scena 4). Med procesom pogajanja lahko vidimo, da pogajalec ni prekmalu sklenil kompromisa, ampak je izkoristil daljši čas pogajanj. Iz drugega dejanja – scena 4, vidimo, da je večkrat poizkusil prepričati Rubena, da bi popustil pri svojih stališčih in ponudbi.

Iz pogajalskega primera lahko ugotovimo, da je pogajalec želel doseči pozitivne dolgoročne učinke in jim dal prednost pred kratkoročnimi koristmi. Želel je ohraniti svoje dobro ime, ime agencije Katz ter njun dobri odnos z nasprotnikoma (Ruben, Macklowe). Pogajalec bi se lahko vrnil k Rubenu in dosegel kratkoročno korist za Katz. V tem primeru bi Katz dobil poslovne prostore po nižji ceni, kar na prvi pogled sicer izgleda dobro, vendar bi se po vsej verjetnosti na daljši rok situacija poslabšala, saj Ruben ne bi bil zadovoljen s ceno, ki bi jo plačeval Katz.

SKLEP

Po končani zaključni strokovni nalogi visoke poslovne šole lahko potrdimo, da se s pogajanjem srečujemo na vsakem koraku, tako v poslovnem kot v privatnem svetu. Že med samim pisanjem smo prišli v stik s številnimi situacijami, kjer so bila potrebna poslovna pogajanja. Z znanjem, ki smo ga pridobili skozi pisanje, smo v teh situacijah lahko delovali bolj uspešno. Dosegli smo cilj zaključne strokovne naloge visoke poslovne šole in bralcu predstavili pogajalski proces in posamezne faze ter opredelili pogajalske modele poslovnih pogajanj. V analizi praktičnega primera smo podali lastno mnenje samega avtorja, ki je bilo podkrepjeno s pridobljenim znanjem. Ob začetku zaključne strokovne naloge visoke poslovne šole sta bili postavljeni dve splošni trditvi. Prva trditev pravi: pogajanja so inštrument oziroma način, kako pridobimo željen rezultat ali dosežemo cilj. Na podlagi teoretične opredelitve pogajanj lahko potrdimo to hipotezo. Druga trditev pravi: priprava na pogajanje in predznanje pogajalca je kritična točka uspešnosti pogajalskega procesa, pravilni izbor pogajalskega modela in strategije pa je ključ do uspešnih pogajanj. Na podlagi analize praktičnega primera lahko potrdimo tudi to hipotezo.

V prvem delu zaključne strokovne naloge visoke poslovne šole smo opredelili teoretični del poslovnih pogajanj. Ugotovili smo, da so pogajanja interakcija med dvema osebam, kjer imata vsak svoje interese, za katere se zavzemata. Skozi interakcijo se doseže dogovor, ki naj

bi bil sprejemljiv za obe strani. Glavni zaključki tega dela so, da je potrebno pri pogajanjih ločiti ljudi od problemov in da so uspešni pogajalci tisti, ki sledijo pogajalskemu modelu. Spoznali smo, da je priprava na pogajanje ključnega pomena, saj so tako pogajanja hitrejša in manj zapletena, manj je popuščanja in boljši je izid. Pomemben del priprave je tudi določitev cilja, kateremu sledi izbor strategije in modela pogajanj. Sam začetek pogajanj ima pomembno vlogo, saj se vzpostavi odnos med strankama, posameznik pa ima samo enkratno priložnost do ustvarjanja prvega vtisa. Skozi proces pogajanj naj pogajalci stopijo iz okvirjev, iščejo obojestransko korist in usklajujejo interese namesto stališč. Pri zaključevanju pogajanj pa se še vedno pojavlja vprašanje, kdaj je pravi trenutek za zaključek pogajanj. V drugem delu zaključne strokovne naloge visoke poslovne šole, smo se osredotočili na praktični del. V analizi praktičnega primera smo ugotovili številne pomembne lastnosti poslovnih pogajanj. Raziskava je pokazala, da so pogajanja edinstvena in niso serijsko dejanje, ki bi se na enak način ponavljalo. Prav tako so pogajanja daljši proces, kar se je izkazalo tudi v analizi praktičnega primera. Skozi analizo smo se srečali s kulturo ZDA in ugotovili, da kultura igra pomembno vlogo pri poslovnih pogajanjih in jo mora pogajalec upoštevati. Spoznali smo, kako pomembno si je zastaviti cilje. V praktičnem primeru poslovnih pogajanj so bili cilji jasno zastavljeni. Tem je pogajalec sledil in jih ob zaključku ocenil. Na začetku praktičnega primera je zbiral informacije in se na pogajanja temeljito pripravil, kar ocenjujemo za zelo pomembno. Analiza praktičnega primera je pokazala, da so pogajanja lahko učinkovita, v kolikor pogajalec izbere model poslovnih pogajanj.

Ob zaključku ugotavljamo, da današnji trend globalizacije prinaša medkulturne razlike, nove poslovne priložnosti in številne situacije, kjer so potrebna poslovna pogajanja. Spoznali smo, da bi moral osnovne pogajalske modele in sestavo poslovnih pogajanj poznati vsak poslovnež, ne le vsak pogajalec. Menimo, da so spoznanja, ki so predstavljena v tovrstnem delu, lahko koristna za vse akterje v poslovnem svetu.

LITERATURA IN VIRI

1. Acuf, F. L. (2008). *How to negotiate anything with anyone around the world*. New York: Amacom.
2. Al-Khatib, J. A., Malshe, A., & AbdulKader, M. (2008). Perception of unethical negotiation tactics: A comparative study of US and Saudi managers. *International Business Review*, 17(1), 78–102.
3. Ali M., Boulden G., & Brake T. (2002). *Successful Manager's Handbook*. London: Dorling Kindersley.
4. Benson, J., Kennedy, G., & McMillan, J. (1990). *Managing Negotiations*. London: Hutchinson Business books.
5. Bisso, H. (1988). *Managing Konflik*. London: SAGE.
6. Caton, P. C. & Dess, J.G. (1993). Promoting honesty in negotiation: An exercise in particular ethnics. *Business Source Premier*, 3(4), 359.
7. Dokiai – aikido klub dokiai. E-Vir. Najdeno 28 junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.dokiai.com/p/aikido-ljubljana-podjetje-business-team.html>.
8. Schermerhorn, J. (2009). *Exploring Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
9. Feher Pal, M. (2015). *Zaključevanje prodajnih pogajanj*. Lendava: [samozal.] Metka Feher Pal.
10. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1998). *Kako doseči dogovor*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Fisher, R., & Ury, W. (2012). *Getting to yes – negotiating an agreement without giving in*. London: CPI group (UK) Ltd.
12. Garrett, G. (2005). *Contract Negotiations – Skills, Tools, and Best Practices*. Chicago: Cch Incorporated.
13. Goldwich, D. (2010). *Win-Win Negotiations*. Singapore: Marshall Cavendish Business.
14. Jenko, M. (2015, 21. februar). *Čezatlantska pogajanja na prepihu kritične javnosti*. E-vir. Najdeno 9. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/cezatlantska-pogajanja-na-prepihu-kriticne-javnosti.html>.
15. Kaeter, M., & Pinet, A. (2005). *The everything negotiation book*. Avon: Adams Media.
16. Koning, L., Steinel, W., van Beest, I., & van Dijk, E. (2011). Power and deception in ultimatum bargaining. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(1), 35–42.
17. Kovačič, B. (1992). *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Lane, W., DiStefano, J., & Maznevski, L. (2000). *International Management Behaviour – 4th Edition*. Oxford: Blackwell Publishers.
19. Lewicki, R., & Hiam, A. (2006). *Mastering business negotiation*. San Francisco: Jossey-Bass.
20. Luecke, R. (2003). *Harvard Business Essentials: Negotiation*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

21. Mayton, M. (2009). *Nonviolence and Peace Psychology*. New York: Springer Science & Business Media.
22. Možina, S., Tavčar, M., & Knežević, A. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba obzorja Maribor.
23. Prevodnik, M., & Žnideršič, J. (2005). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
24. Pease, A. (1986). *Govorica telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
25. Pinet, A. (2011). *The Negotiation Phrase Book: The Words You Should Say to Get What You Want*. Avon: Adams Media.
26. Pinet, A. & Sander, P. (2013). *The only negotiation book you'll ever need*. Avon: Adams Media.
27. Rens, D., & Porter, C. (2001). *Skills of Management- 5th Edition*. London: Thomson Learning.
28. Ross, H. (2006). *Trump Style negotiation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
29. Saorin-Iborra, C., Redondo-Cano, A., & Revuelto-Taboada, L. (2013). How BATNAs perception impacts JVs negotiations. *Management Decision*, 51(1–2), 419–433.
30. Schermerhorn, J. (2002). *Management*. New York: Ohio University.
31. Stralser, S. (2004). *MBA In A Day: What You Would Learn At Top-Tier Business School (If You Only Had the Time!)*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
32. Sunshine, B. R. (1990). *Negotiating for International Development: A Practitioner's Handbook*. Dordrecht: Martinus Nijhoff Publishers.
33. Tavčar, R. (2007). *Psihologija pogajanj*. Ljubljana: PlanetV.
34. Tavčar, R. (2011). Pogajanja za HRM, kako dosežemo svoj cilj in ohranimo odnose. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, str. 22 do 28.
35. McIntyre, L. (2013). *The Government Manager's Guide to Contract Negotiation*. Lssburg Pike: Management Concepts, Inc.
36. Ury, W. (2015). *Getting to yes with yourself*. New York: HarperCollins Publishers.
37. Vodopivec, M. (2011). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.
38. Weber, L. (2015, 31. januar). *Your Worst Enemy in a Negotiation? Look in the Mirror*. E-vir. Najdeno 16. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://blogs.wsj.com/atwork/2015/01/23/your-worst-enemy-in-a-negotiation-look-in-the-mirror/>.
39. Weinshall, T. D. (1993). *Societal Culture and Management*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
40. Wheller, M. (2013). *The art of negotiation*. New York: Simon & Schuster.
41. Wikipedia – *hierarchy of needs according to Maslow*. Najdeno 26 avgusta 2015 na spletnem naslovu https://sl.wikipedia.org/wiki/Hierarhija_potreb_po_Maslowu.
42. Zavod Rakmo – *ceter za mediacijo in reševanje konfliktov*. E- Vir. Najdeno 15. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.rakmo.si/mediacija.html>.

43. Žnideršič, J. & Zupan N. (2012). *Poslovno komuniciranje – poslušanje in neverbalna komunikacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
44. Žnideršič, J. & Zupan N. (2012). *Poslovno komuniciranje – Aertivnost* Ljubljana: Ekonomska fakulteta
45. Svetličič, M. (2012) *Poslovno komuniciranje – pogajanja*. Ljubljana: FDV

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Predstavitev pogajalskega primera	2
--	---

Priloga 1: Predstavitev pogajalskega primera

Ozadje primera

Pogajanja potekajo v New Yorku v obdobju večje gospodarske krize. Veliko gradbenih podjetij je pred kratkim zgradilo poslovne stavbe na osnovi predvidevanja, da se bodo razmere na nepremičninskem trgu izboljšale. Vendar do tega ni prišlo in veliko prostorov je bilo praznih in neoddanih. V tem času je veliko medijsko podjetje Katz Agency načrtovalo združitev z drugim podjetjem in je potrebovalo dodatnih 50.000 m² prostora. Podjetje je imelo v najemu 150.000 m² poslovnih prostorov v stavbi veliki 750.000 m². Polovica prostorov (75.000 m²), je bilo najetih po ugodni ceni (v nadaljevanju dobri najem) – 25 USD na m², pogodba pa je bila sklenjena za tri leta. Najem druge polovice najetih prostorov je sestavljalo več pogodb, ki so bile dražje (v nadaljevanju slabi najem). Cilj pogajanj je prestrukturirati dobri in slabi najem, pridobiti nov potreben prostor in pri tem izkoristiti razmere na trgu.

Prvo dejanje

Scena 1

Po pregledu in analizi najemnih pogodb sta se na kosilu sestala Ross (glavni pogajalec za podjetje agencija Katz) in Greenwald (predsednik agencije Katz). Greenwald obrazloži Rossu, da resno načrtuje združitev v vrednosti 20 milijonov USD, ki bo povečala moč Katza. Rossa prosi, naj mu uredi potrebe po prostoru z Rubenom (Katzov trenutni najemodajalec, gradbenik, lastnik 1Dag Plaza ter trd pogajalec in Rossov znanec) in se pogodi za boljšo ceno najema. Ross se pripravi na prvi sestanek z Rubenom. Priprave izvede z analizo POST (*Person, Objectives, Strategies, Tactics*) in ugotovi sledeče podatke: *Person*: Ruben in Ross se bosta srečala v pisarni pri Rubenu, zraven bo prisoten Rubenov sin, ki bo poslušal in spremljal Rossa. *Objectives*: Ugotoviti mora, ali je Ruben pripravljen prestrukturirati slabi in dobri najem in dati v najem še dodatne prostore. *Strategies*: Rubena mora prepričati, da bo prestrukturiranje izničilo negotovost najemniškega trga v treh letih, ko bodo potekle pogodbe za dober najem. To mu bo omogočilo, da bo Katz lahko najel več dodatnih prostorov. *Tactics*: Rubenu mora povedati, da obstaja možnost, da bo Katz iskal nove poslovne prostore na drugi lokaciji. Ross si pripravi še seznam vprašanj, ki morajo biti rešena: ali ima Ruben 50.000 m² prostih prostorov, ali je zadovoljen z najemnikom Katz Agency ter kakšne so možnosti prestrukturiranja pogodb.

Scena 2

Srečanje v Rubenovi pisarni (Ross, Ruben, Rubenov sin). Ross pojasni, da je bil najet s strani Katza, da reši prostorsko stisko. Obrazloži potrebe po dodatnem prostoru in da je samo ena najemna pogodba skladna s trenutnimi razmerami na trgu. Ruben odgovori, da je Katz dober najemnik in da jim z veseljem uredi nov dodaten prostor ter da se je pripravljen pogajati o dobrem najemu, ne pa tudi o slabem. Ruben se pohvali, da ima rad visoko najemnino in to je njegovo stališče. Trdi, da lahko premaga vse posle v NY, če se tako odloči, in da lahko ponudi najboljšo ceno. Ross takoj udari nazaj in pove, da bo moral skleniti posel na drugi lokaciji, kjer se lastnik bori za najemnika kot je Katz. Ruben pove, da so najemnine v novih stavbah

dražje, ker morajo pokriti hipoteke in da je Katzova klavzula za prekinitev najema vredna nekaj milijonov dolarjev. Torej je edina možnost, da Katz ostane pri njem in si s tem prihrani tudi stroške selitve. Ruben trdi, da drži vse karte, in pove Rossu, naj pride s ponudbo in bo nato premislil, kaj lahko stori.

Scena 3

Greenwald in Ross se dobita v Greenwaldovi pisarni. Ross razloži, da bo pogajanje z Rubenom težko, saj le-ta ve, da lahko premaga konkurente s svojo ceno. Skozi analizo pogodb je Ross ugotovil, da ima Katz drage najemnine, ki so dolgoročne. Ross predlaga, da se pogovorijo z manjšim gradbenikom po imenu Harry Macklowe (Macklowe je zgradil 123 West 55th St., ki je že leto dni brez najemnikov, Ross in Harry sta v preteklosti že poslovala). Macklowe ima zanimivo stavbo, ki bi bila primerna za Katz.

Scena 4

Sledijo priprave na pogajanja z Macklowejem. Tako si Ross pripravi seznam vprašanj, ki morajo biti rešena: ali ima stavba vsaj 200.000 m² prostega prostora, kakšna je cena, kakšne koncesije so na voljo v obliki proste najemnine in denarja za najemniške izboljšave, kakšni so pogoji, kdo je kreditodajalec, kakšno je njegovo finančno stanje. Določene informacije pridobi iz ESG baze. Po POST (*Person, Objectives, Strategies, Tactics*) analizi ugotovi: P. – Ross, Macklowe in sodelavci Mackloweja, O. – ali ima dovolj prostora in kakšni so njegovi pogoji, S. – predstaviti Katza v dobri luči in povedati, da ima pogajalsko pravico, da lahko hitro sklene posel, T. – predstaviti Katza.

Drugo dejanje

Scena 1

Srečanje v Macklowejevi pisarni (Macklowe, Ross, Macklowejev izvršni direktor): Ross vljudno pozdravi Mackloweja ter mu ponudi odličnega najemnika za 175.000 m² prostora. Macklowe odgovori, da ima stavbo na 123 West 55th St., velikosti 550.000 m², ki je popolnoma prazna. Ross mu predstavi Katz Agency in obrazloži, da če se dogovorijo za dobro ceno, jih lahko prepriča, da se preselijo na 123 West 55th Street. Zastavi mu nekaj osnovnih vprašanj, na katera mu Macklowe odgovori. Cene najema se začnejo pri 34 USD na m², vsakih pet let pa se cena dvigne za 5 USD. Macklowe zahteva minimalni najem za dobo 10 let. Ponudi koncesijo za brezplačni najem za prve štiri mesece in ureditev prostora po želji najemnika za 30 USD na m². Macklowe pove Rossu, da se je pripravljen pogajati, v kolikor mu pripelje pravega najemnika. Ross si zabeleži podatke in se vrne v svojo pisarno, kjer v sodelovanju z računovodskim oddelkom izračuna stroške, ki bi jih imel Katz.

Scena 2

Ross se ponovno sestane z Rubenom (Ruben, Ross, Rubenov sin). Ross se strinja z Rubenom, ki je že na začetku povedal, da lahko da najboljšo ponudbo za Katz, a le v primeru, če se za to odloči. Katz je zainteresiran za najem 175.000 m² prostora za obdobje desetih let. Vpraša ga, kaj jim lahko ponudi. Ruben zahteva, da takoj dvignejo ceno obstoječega najema za površino 75.000 m² najcenejšega prostora na 36 USD za m². Za ostali prostor želi ceno 42 USD na m².

Želi, da se najemnina poveča za 4 USD vsakih pet let. Za ureditev prostora ni pripravljen plačati ničesar.

Scena 3

Ross se vrne v svojo pisarno in naredi primerjavo obeh ponudb.

	Rubenova ponudba	Macklowejeva ponudba
Kvadratni meter	175.000	175.000
Najemnina 10 let	12.000.000 USD	10.945.000 USD
Delo najemnika	3.750.000 USD	3.750.000 USD
Strošek selitve	0 USD	1.000.000 USD
Posredniška provizija	2.800.000	Nič (plača kreditodajalec)
Brezplačni najem	0 UDS	-1.7000.000 USD
Izguba podnajema	0 USD	5.000.000 USD
Skupni stroški	18.850.000 USD	18.995.000 USD

Macklowejeva ponudba je za 4.855.000 USD cenejša od Rubenove, če izvzamemo podnajem. Prav tako so stroški davkov in operative v obeh primerih enaki.

Scena 4

Greenwaldova pisarna (Ross, Greenwald, Katzov izvršni direktor). Ross objasni, da ponudbi izgledata približno enako, vendar da je zaskrbljen zaradi nekaterih stvari. Če izberejo Macklowejevo ponudbo, nastane oportunitetni strošek, prav tako njihova pogodba zahteva plačilo najemnine ne glede ali se stavba uporablja ali ne. Vse skupaj nanese že 5 milijonov USD. Prav tako ne vedo, kakšen bo strošek ureditve novih prostorov, kljub temu da Macklowe financira določni del. Da ne bi plačevali najemnine za oba prostora, je potrebno zagotoviti, da bo Macklowe pokrival najemnino za 1 Dag Plaza. Zavedati se moramo, da kateri koli posel bo Macklowe sklenil, zanj potrebuje odobritev s strani kreditodajalca, ki pa ni sama po sebi umevna. Ross obrazloži, da ima Macklowejeva ponudba tudi nekaj prednosti, ki se jih ne da ovrednotiti. Macklowejeva nadstropja so za 1/3 večja, kar pomeni bolj učinkovito operativno (manj kopirnih strojev, faxov, recepcij itd.), kar posledično zmanjša stroške. Macklowejeva stavba je na boljši lokaciji, bolj prestižna in ima boljše povezave z infrastrukturo.

V prihodnjih mesecih ima Ross sestanke z Rubenom, Macklowejem in ostalimi ljudmi iz agencije Katz. Pridobijo ocene stroškov, naredijo finančne projekcije ter se posvetujejo z arhitekti in oblikovalci prostora. Ross ne uspe prepričati Rubena, da bi postavil bolj razumne zahteve. Macklowe si želi skleniti posel, vendar je zadržan, saj mu bodo nastali stroški, katere bo moral financirati z gotovino.

Končno dejanje

Scena 1

Po srečanju uprave Katz, se sestaneta Ross in Greenwald. Uprava je proti povečanju stroškov zaradi reševanja prostorske stiske. Strošek združitve bo znašal 12 milijonov USD in še to si bodo morali sposoditi od banke. Upravo skrbi, da jim banka ne bo hotela dati posojila, ki ga bodo rabili za združitev, v kolikor bodo morali plačati tako visoke stroške selitve. Prisiljeni so skleniti posel z Rubenom, saj bodo drugače morali poslovati z dveh lokacij. Ross samozavestno pove, da lahko izboljša ponudbo z Rubenom in da uporablja Mackloweja kot vzvod za posel. Ni dvoma, da ne bi sklenili posla z Rubenom, v kolikor bo malo popustil, vendar obstaja majhna možnost, da se bodo lahko pogodili z Macklowejem.

Scena 2

Ross se pripravi na sklenitev posla z Macklowejem. 1. Vprašanje: Kako naj sklene posel z Macklowejem, če investira v svojo stavbo in nima denarja, ki ga Katz rabi za selitev? Odgovor: Dvigne naj ceno najemnine, da ga poplača. 2. Vprašanje: Kako naj prepriča Mackloweja, da prevzame obveznosti iz najemniške pogodbe z Rubenom? Odgovor: Prikaže naj prihranek količinsko in ga umesti v najemnino. 3. Vprašanje: Kakšna je garancija, da bo Macklowe izpolnil denarno obvezo? Odgovor: Denar naj da vnaprej, kot pogoj pri podpisu pogodbe. 4. Problem: Odvetniška družba je želela vzeti v najem kar nekaj prostora pri Mackloweju, vendar se posel ni sklenil. Odgovor: Preveri, zakaj ne. 5. Vprašanje: Zahteval bo nizko ceno najema in visoke denarne zahteve, ve da bo moral to potrditi kreditojemalec. Kako ga prepričati, da potrdi? Odgovor: Prepričati ga mora, da je bolje imeti stavbo s cenejšimi najemniki, kot pa prazno stavbo. 6. Vprašanje: Ali Macklowe ve, da poskuša skleniti posel z Rubenom? Odgovor: Verjetno da. 7. Vprašanje: Ali je možno narediti skripto pogajanj? Odgovor: Ne, preveč je variacij. 8. Vprašanje: Kaj narediti, če Ruben izve za pogajanja z Macklowejem? Odgovor: Obrazložiti mu mora, da je njegova ponudba predraga in da išče boljše rešitev. V kolikor bi bil bolj razumevajoč, bi se dogovoril z njim.

Scena 3

Macklowejeva pisarna (Ross, Macklowe, Macklowejev finančni izvršni direktor in odvetnik). Ross pove, da je Katz natančno preučil najem pri njem, vendar od njega vnaprej potrebujejo nekaj milijonov USD. Macklowe pravi, da ni plačeval hipoteke, ker je bila stavba toliko časa prazna. Če bi Macklowejev kreditodajalec želel, bi lahko zaprl hipoteko in postal lastnik stavbe. Kreditodajalec mu je dal možnost, da najde najemnika, ki ga bo on odobril. Ves denar, ki ga rabi za Katz, mora priti od kreditodajalca. Ross predstavi ponudbo, katero bi Katz sprejel, in predlaga, da skupaj najdeta rešitev. Najprej predstavi slabe novice: 1. Ob sklenitvi najema želi biti Katz prost vseh finančnih obveznosti do Rubena. Macklowe mora prevzeti obveznosti. Macklowe naj si naredi izačun, pri tem pa naj upošteva, da ima Katz že podnajemnike, od katerih bo prejemal najemnine. 2. Katzovi arhitekti so izračunali, da bo vselitev v nove prostore znašala 8.750.000 USD, ki pa mora biti plačana s strani Mackloweja, vendar se lahko povrne skozi višjo rento. 3. Glede na tržne razmere, mora biti renta cenejša za 10 USD na m². 4. Katz rabi 12 milijonov USD za združitev in bi si želela izposoditi denar od Mackloweja, kar bosta vrnila z obrestmi. Dobre novice: 1. Katz ima odlično kreditno oceno. 2. Pripravljeni so podpisati pogodbo za 15 let na spodnje prostore, kar mu omogoči, da bo lahko

oddal prostore v višjih nadstropjih odvetniški družbi, tako bo imel stavbo skoraj 100 % zasedeno v teh slabih razmerah. 3. Če potrdi, lahko sklenejo posel v enem tednu. 4. Ross ima dober odnos s kreditodajalcem. Skupaj jih lahko prepričajo za dodatno posojilo.

Macklowejev odvetnik meni, da se Ruben ne bo strinjal za prepis ali prekinitve najema v svoji stavbi. Ross predlaga, da Katz in Macklowe lahko podpišeta prevzemno pogodbo, kjer bo Macklowe zadolžen za najemnino, ki jo je Katz obvezan plačevati pod Rubenom. Katz pa se bo strinjal, da bo oddal prostor od Rubena, ki ga Macklowe zahteva. Prevzemna pogodba bo oblikovana tako, da bo zaščitila Mackloweja in Katza enega pred drugim. Macklowe je mnenja, da je to najbolj neumen posel, kar ga je kdaj slišal, vendar nima druge izbire, saj ima prazno stavbo, ki mu jo lahko vsak čas zapleni kreditodajalec. S tem se strinja tudi Macklowejev odvetnik. Macklowe zahteva od Rossa, da mu obljubi, da se ne bo več pogajal z Rubenom in da bo sklenil posel z njim. Ross se s tem strinja, vendar šele, ko bo papirologija urejena do te mere, da se bo počutil varnega, do takrat pa se lahko prosto pogaja.

Ross skupaj s Katzovo ekipo tri tedne ureja dokumentacijo, ki jo potrjuje Macklowe. Ko je dokumentacija urejena do te mere, da se Ross počuti lagodno, se sestane z Rubenom.

Scena 4

Rubanova pisarna (Ross, Ruben, Rubenov sin). Ross pove Rubenu, da vse do danes ni opustil svojega stališča. Osebnost mu priporoča, da še enkrat razmisli ali pa bo izgubil Katz. Nato Ross predstavi pogoje, ki jih je sprejel Macklowe. Ruben ne verjame, da Macklowe lahko to naredi, saj nima denarja. Ross pove, da misli resno, ter da se naj odloči ali pa opazuje, kaj se bo zgodilo. Ruben ostane mnenja, da nikoli ne bodo sklenili posla in da mu je vseeno, kaj govori. Ross zapusti pisarno in pokliče Mackloweja. Če potrdi njun dogovor, mu obljubi, da se ne bo več pogajal z Rubenom. Macklowejev kreditodajalec potrdi posel s Katzom in dogovor se dokočno izoblikuje.

Greenwald in Ross se sestaneta. Ross predstavi prednosti Macklowejeve možnosti: 1. Katz dobi 12 milijonov USD, ki jih potrebuje za združitev, ki jih bo morala skozi najem vrniti Mackloweju. 2. Katz dobi nove prostore v novi stavbi na boljši lokaciji. 3. Katz je zaščiten pred pogodbami z Rubenom. 4. Večja površina nadstropij bo zmanjšala stroške operative za 1 milijon USD letno.

Uprava agencije Katz odobri Macklowejev dogovor. Ruben ima ovaduha v upravi in izve za ta dogovor. Ruben pokliče Rossa, da je pripravljen spustiti ceno in premagati Macklowejevo ponudbo. Prosi, da bi se sestala in dogovorila. Ross mu odvrne, da je imel priložnost in je ni izkoristil. Celo podcenjeval ga je, da se za najem po nižji ceni ne bo mogel dogovoriti drugje tako, kot se je. Ruben se mu opraviči, vendar je Ross dal besedo Mackloweju, da če sklenejo dogovor, se ne bo več pogajal z njim. Ruben morda naslednjič ne bo več dvomil v Rossove besede.