UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

PREDPOGODBENA POGAJANJA – PRAVNI IN EKONOMSKI OKVIR

TJAŠA PIRC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Tjaša Pirc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge z naslovom Predpogodbena pogajanja – pravni in ekonomski okvir, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Mitjo Kovačem.

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:
    - poskrbela, 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
    - pridobila 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 zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 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 avtorice:_____

KAZALO

UVOD **1**

1 POGAJANJA **2**

1.1 Proces pogajanj 4

1.1.1 Prva faza – priprave na pogajanja 5

1.1.1.1 Določitev ciljev 6

1.1.1.2 Pogajalske strategije 6

1.1.1.3 Zbiranje informacij 10

1.1.1.4 Določitev pogajalske skupine 10

1.1.1.5 Določitev o času pogajanj 11

1.1.1.6 Določitev kraja pogajanj 12

1.1.1.7 Določitev pristojnosti pogajalcev in določitev o javnosti ali tajnosti pogajanj 12

1.1.2 Druga faza – otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij 13

1.1.2.1 (Ne)besedna sporočila 13

1.1.3 Tretja faza – proces iskanja rešitve 14

1.1.4 Četrta faza – doseganje sporazuma in zaključek pogajanj 15

2 PRAVNA PODLAGA **15**

2.1 Pomen predpogodbe 17

2.2 Pravne formalnosti za zavezujočo pogodbo 18

2.3 Pogodbena kazen 20

2.4 Poslovna etika 22

SKLEP **24**

LITERATURA IN VIRI **25**

KAZALO SLIK

Slika 1: Pogajalski proces 4

Slika 2: Pričakovanje možne usmeritve pogajanj 5

Slika 3: Značilnosti sodelovalne in tekmovalne strategije 7

UVOD

»/…/ Prepričevanje je osnovni pogoj preživetja« (Laghani, 2008, str. 13).

Pogajalci smo vsi. Že od malih nog naprej, ko začnemo razvijati naše nedolžne pogajalske spretnosti za dosego naših želja. Vendar za uspešno pogajanje ni dovolj hoteti, treba je tudi znati. Uspešno pogajanje je spretnost, je veščina, in tako kot ostalih veščin, se lahko tudi pogajalskih naučimo. Poznavanje teorije pogajanj nam omogoča razviti tehniko pogajanj, ki bo ustrezala našim lastnim potrebam in potrebam tistih, s katerimi se bomo pogajali (Markič, Strniša & Tavčar, 1994, str. 6).

Pri sklepanju poslov skoraj ni primera, da se nam ne bi bilo potrebno predhodno pogajati in prav pogajanja predstavljajo eno redkih delovnih nalog, ko človeka (še) ni mogoče nadomestiti z računalnikom. V zahtevnem procesu, v katerem dve ali več strani usklajujeta stališča svojih interesov preko vzajemnega popuščanja in sklepanja kompromisov, ki vodijo do uspešnega rezultata in se končajo s pogodbo (Mehnert, 2008, str. 2), je zlasti pomembna izbira ustreznega pogajalca, ki bo znal cilje pogajanj tudi izpogajati, saj le-ti vplivajo na nadaljnje uspešno poslovanje podjetja. Ker so stroški pogajanj odvisni od zaupanja med pogajalskima stranema, moramo biti pri izbiri pogajalca pozorni tudi na ta dejavnik. Najbolj zaupamo človeku z visokimi etičnimi standardi, to zaupanje pa si lahko zaslužimo z aktivnim delovanjem in etično naravnanostjo v vseh delih in vidikih svojega življenja. Tisti, ki sklepajo pogodbe učinkovito, predstavljajo tudi konkurenčno prednost na trgu, saj nimajo stroškov zaradi odškodninskih odgovarjanj.

Namen zaključne strokovne naloge je prek združitve teoretičnih znanj predstaviti pogajanja, pregledati pravna pravila, ki določajo pogoje za veljavnost in izpolnitev dogovorjenega, in se seznaniti z moralnimi normami, s katerimi se pogajalec srečuje v samem procesu pogajanj. Cilj zaključne strokovne naloge je prikazati osnovna teoretska spoznanja o pogajanjih ter njihove pravne okvire, ki določajo pravno zavezujoči in moralno sprejemljiv posel. V zaključni nalogi uporabljena deskriptivna metoda analizira obstoječe teoretične in empirične ugotovitve in jih aplicira na trenutne praktične probleme v pogajalskem stadiju.

Zaključna strokovna naloga je vsebinsko razdeljena na dve poglavji. V prvem delu so predstavljena pogajanja in njihov proces, kjer je največ pozornosti namenjene prvi fazi pogajanj: priprave na pogajanja, saj le-ta predstavlja temelj za nadaljnji uspeh pogajanj. V drugem delu je predstavljen pravni okvir, kateri predstavlja varnost za sklenjen dogovor. Tu so pregledana predvsem določila Obligacijskega zakonika-UPB1, ki opredeljujejo pogoje za veljavnost pogodbe, možnost za razvezo pogodbe v primeru spremenjenih okoliščin in nastop nične pogodbe. V zadnjem delu je nekaj besed namenjenih tudi morali, saj le-ta pomembno vpliva na vsebino dogovora v sklenjenem poslu. V zadnjem času je namreč vse prevečkrat zaslediti transakcije, narejene po načelu »ti meni, jaz tebi«, brez

temeljitega razmisleka o posledicah takega ravnanja, ki kratkovidno vodijo do uničevanja vrednosti upnikov in lastnikov in sposobnosti podjetja za rast.

1 POGAJANJA

"V poslu ne dobite tistega, kar si zaslužite, temveč tisto, kar znate doseči s pogajanjem."
Chester L. Karrass

Poslovanje zahteva dve ključni veščini: upravljanje z ljudmi in sklepanje poslov; oboje pa zahteva pogajanja. Začetki pogajanj so na gospodarskem področju neposredno povezani z začetki blagovne proizvodnje, na negospodarskem področju pa segajo v širok spekter odnosov med državami (Brečič & Hrastelj, 2003, str. 262). »Pogajanja so način reševanja konfliktov in o pogajanjih govori veliko teorij. Prvo področje je umetnost pogajanja (angl. *Art of negotiation*), drugo področje pa znanost pogajanj (angl. *Science of negotiation*)« (Završnik, 2007, str. 7). Francoise de Caileres (francoski diplomant iz 17. in 18. stoletja) je bil eden prvih avtorjev, ki so predstavili temelje pogajanj kot veščine in umetnosti; znanost pogajanj, ki je produkt matematičnih in statističnih izračunov ter logičnih modelov in izpeljav, pa je manj predstavljena in raziskana veja pogajalskega procesa (Završnik, 2007, str. 7).

V 4. st. pr. n. št. je blagovna proizvodnja ljudi postavila pred nov, velik problem: kako razdeliti omejeno količino denarja glede na neskončne potrebe, ki jih zadovoljujemo z dobrinami, te pa imajo (razen prostih dobrin) postavljeno ceno?

Tržni mehanizem temelji na ponudbi in povpraševanju, ko rešuje tri ekonomske probleme: kaj, kako in za koga proizvajati. Tržno ravnotežje predstavlja uravnoteženost med vsemi različnimi kupci in prodajalci ter je doseženo, ko je cena, pri kateri so nakupovalne želje potrošnikov natančno enake količini, ki jo želijo prodati prodajalci. Previsoka cena bi pomenila presežek dobrin, prenizka cena pa bi povzročila pomanjkanje dobrin (Samuelson & Nordhaus, 2002, str. 27). Končna cena je tako postavljena, s presojo o tem, koliko je trg trenutno pripravljen prenesti in ima zelo pogosto le malo skupnega s stroški proizvodnje in trženjem tega izdelka ali storitve. Iz tega sledi, da lahko vsako ceno tudi spremenimo (Tracy, 2002, str. 240). To najlažje dosežemo s procesom, v katerem vzpostavimo partnerski odnos, kjer ti, ki želiš to, in jaz, ki želim tisto, poiščiva rešitev, s katero bova zadovoljna oba (Zidar Gale & Gale, 2002, str. 235). Doseči dogovor je tudi odgovor na ključni ekonomski problem sodobnega sveta: kako z omejenimi naravnimi viri in v okviru meja, ki nam jih postavlja planetarno okolje, zagotoviti blaginjo vseh ljudi, saj je nepravično razporejeno globalno bogastvo trajen vir konfliktov in vojn (Kralj, 2011, str. 8).

Vilfredo Pareto (1848−1923, italijanski ekonomist in sociolog) je razvil teoretični koncept, tako imenovan Pareto optimum, »ki določa optimalno stanje družbenega sistema, t. j.

situacijo največjega družbenega blagostanja. Po njegovem konceptu je situacija optimalna, v kolikor ni mogoče povečati blagostanja določenega posameznika v družbi, ne da bi hkrati zmanjšali blagostanje drugega posameznika. V tem smislu družbeno bogastvo narašča do takrat, ko raste bogastvo vsaj enega posameznika, a nikomur drugemu v družbi ne pada« (Hojnik, 2009, str. 6). Za Pareto optimum v menjavi velja: $MRS_A = MRS_B$, kar pomeni, da je optimum dosežen, ko sta izenačeni mejni stopnji substitucije obeh posameznikov (Zrimšek, 2002, str. 4).

V realnem svetu pa je Paretovo pravilo preveč restriktivno. Hicks in Kaldor sta tako predlagala alternativno pravilo, Kaldor-Hicks kriterij oziroma kriterij potencialne Pareto učinkovitosti, ki pravi, da se sme izvesti le tiste transakcije, če lahko tisti, ki bodo od njih imeli korist, nadomestijo izgube tistim, ki bodo od njih imeli škodo oziroma bodo nosili posledice negativnih eksternalij (Brealey, Cooper & Habib, 1997, str. 13). Kaldor-Hicks kriterij je učinkovita aplikacija merjenja družbene blaginje, ker se smatra, da je pravično za družbo kot celoto, da so lahko nekateri tudi na slabšem, če je pridobitev za družbo toliko večja. Kriterij se pogosto uporablja tudi pri analizi stroškov in koristi, ki pravi, da je projekt sprejemljiv, če koristi presežejo stroške. S tem kriterijem podjetja lažje zasledujejo cilj podjetja, ki bi moralo stremeti k maksimiranju vrednosti premoženja, ki so ga v podjetje vložili lastniki. Drugi način za dosego tega cilja je v zniževanju stroškov.

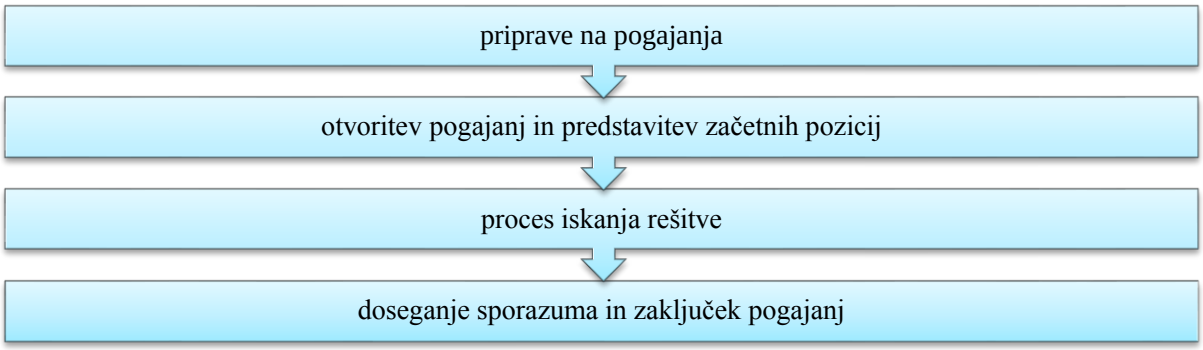
Stroške pogajanj in stroške sklepanja in nadzora pogodb poleg stroškov pridobivanja informacij in stroškov koordinacije uvrščamo med transakcijske stroške, ki izvirajo iz aktivnosti, potrebnih za menjavo. Temeljna ideja ekonomije transakcijskih stroškov je, naj se transakcije odvijajo tako, da maksimirajo neto koristi, ki jih prinašajo, vključno z upoštevanjem stroškov transakcij. Dejavnike, ki sprožajo transakcijske stroške, razdelimo na tiste, ki izvirajo iz posameznikov, ki izvajajo transakcijo (omejena racionalnost in oportunizem), in tiste, ki so lastni posamezni transakciji (kakovost transakcij, ki je odvisna od specifičnosti sredstev, obsega negotovosti in pogostosti transakcij) (Kreps, 1990, str. 743−749). Višina transakcijskih stroškov, ki izvirajo iz pogajanj, sestavljanja pogodb in nadzora izvajanja le-teh je odvisna od stopnje zaupanja oziroma stopnje strahu pred oportunističnim obnašanjem nasprotne strani – nižja je stopnja zaupanja, višji so transakcijski stroški.

Pogajanja torej pomembno vplivajo na uspešno poslovanje podjetij, zato se v samem procesu pogajanj velja ravnati tudi po ekonomskem zakonu minimacije in maksimizacije, pri čemer za najmanj, iztržimo kar največ. Vsa pogajanja naj temeljijo tudi na načelu subjektivne vrednosti, ki pravi, da je transakcija mogoča le, kadar obe stranki ocenita, da je tisto, kar bosta v poslu dobili, vredno več kakor tisto, kar bosta dali v zameno, oziroma da bosta z zamenjavo dobrin na boljšem, kot bi bili, če do tega ne bi prišlo (Tracy, 2002, str. 238).

1.1 Proces pogajanj

Pogajanje je proces dvosmerne komunikacije, ki je namenjena doseganju dogovora, kadar imamo mi in nasprotna stran nekatere interese skupne in druge nasprotne (Fisher, Ury &, Patton, 1998, str. 13). Trajanje le-teh je zelo odvisno od kompleksnosti obravnavane zadeve, interesov pogajalcev in od izbranega načina pogajanja (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 300). Zapleten proces, kar pa so spoznali že Rimljani. Njihovo latinsko poimenovanje »negotiare« pomeni, da sta pogajalska zamisel in postopek sestavljena iz negacije neg in otium – brezdelje. Podobno velja še danes, saj le-ta potekajo pod nenehnim pritiskom časa in pomanjkljivih informacij (Brečič & Hrastelj, 2003, str. 262). Stopnjo zapletenosti otežuje tudi dejstvo, da gre za edinstven in neponovljiv proces, kar pomeni, da večje napake niso dovoljene. V samem procesu se pogajanja razlikujejo med seboj. Običajen pogajalski proces pa je sestavljen iz štirih elementov:

Slika 1: Pogajalski proces



Vir: B. Kavčič, Osnove poslovnega komuniciranja, 2004 str. 238-244.

katerim Tavčar (2007, str. 119–120) dodaja pomemben element – izpolnitev sporazuma.

Uspešna pogajanja temeljijo na znanju, zaupanju, poslušnosti in potrpežljivosti, zato je ključnega pomena izbira primernega pogajalca, ki bo znal vse to združiti. Ghauri in Usunier (1996, str. 65) sta mu oblikovala naslednje splošne napotke: i) če hočemo doseči dober dogovor med partnerji, je potreben pretok odprtih informacij med njimi, ii) iskanje rešitve je edina prava pot v pogajanjih, iii) partnerji naj se zavedajo svojih prednosti in pomanjkljivosti, istočasno pa naj tudi razumejo nasprotno stran.

Uspeh pogajanj pa zagotavlja preprosta skrivnost: priprava, priprava, priprava (Ury, 1998). Prva faza pogajanj (priprava ali načrtovanje na pogajanje) je torej tista faza, ki najbolj določa uspeh, saj so na mednarodni, gospodarski, organizacijski ali pa na socialni ravni rezultati pogajanj 50-odstotno odvisni od kakovosti in temeljitosti priprave (Lewicki & Hiam, 2006, 42–46). Tracy (2002, str. 256) pa prepisuje dobrim pripravam najmanj osemdeset odstotkov uspeha.

1.1.1 Prva faza – priprave na pogajanja

Velja pravilo, da se nepripravljeni pogajalci pogajanj ne smejo udeležiti (Završnik, 2007, str. 10). Priprava predstavlja najobsežnejši del pogajanj. Vpliva na bolj učinkovita pogajanja, skrajša njihov čas in je tudi ključ do dojemanja kredibilnosti, ki omogoča, da bo druga stran po večji verjetnosti zbrala kooperativni prijem (dobim-dobim rezultat) (Peterson & Lucas, 2001, str. 40). Priprave zahtevajo delati načrtno in sistematično, za kar si je potrebno vzeti dovolj časa. Obsegajo:

- določitev ciljev,
- izbiro pogajalske strategije,
- zbiranje informacij,
- določitev pogajalske skupine,
- določitev o času pogajanj,
- določitev kraja pogajanj,
- določitev pristojnosti pogajalcev in
- določitev o javnosti ali tajnosti pogajanj (Kavčič, 2004, str. 238–244).

Priprave uspešnih pogajalcev zajemajo tudi v mislih odigran pričakovani tok dogodkov z zamenjanimi vlogami, preden se dejansko sestanejo s svojimi nasprotniki (Robinson, 1997, str. 11). Vseh dejavnikov, ki vplivajo na potek in izid pogajanj, seveda ni možno predvideti, pomembno pa se je zavedati, da tudi ko pogajanja ne potekajo po načrtu, še vedno lahko dosežemo idealen izid. Orientiramo se lahko po Sliki 2.

Slika 2: Pričakovanje možne usmeritve pogajanj

Vir: R. Heller & T. Hindle, Veliki poslovni priročnik, 2001, str. 571.

1.1.1.1 Določitev ciljev

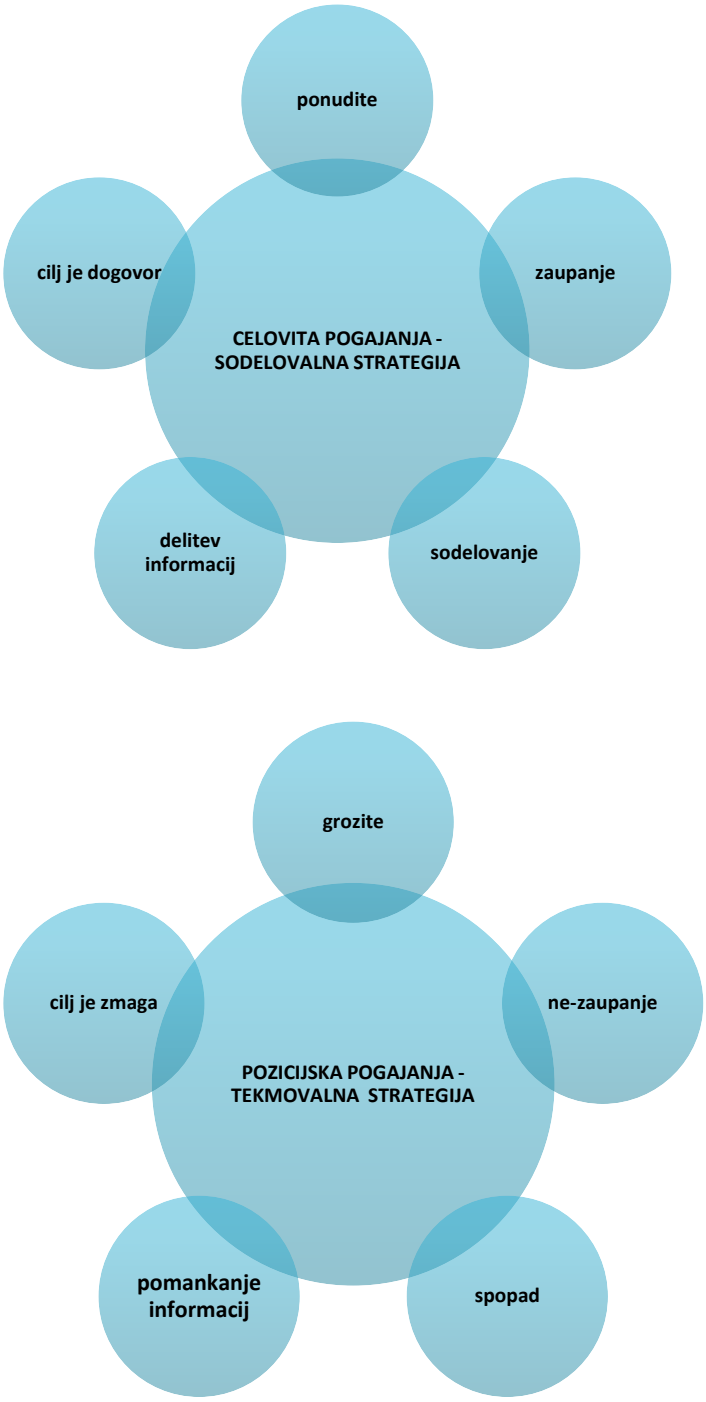
S postavljanjem ciljev se določi vsebina pogajanj, ki jo na ta način specificiramo in selekcioniramo po posameznih nalogah in problemih. Pomembno je, da nam je jasno, kakšni so naši interesi oziroma kaj je za našimi zahtevami, saj tako laže iščemo rešitve (Tavčar, 2007, str. 86). Pogajalski cilji morajo biti merljivi, primerni in razumljivi (Možina et al., 2004, str. 286). Postavljeni naj bodo nekoliko višje od tistega, ki ga v resnici nameravamo doseči, le-ta pa naj bo višji od tistega, ki ga najmanj moramo doseči (Markič et al., 1994, str. 25). Zavedati se moramo, da vstopamo v proces pogajanj, da dosežemo boljši izid, kot če se ne bi pogajali, zato je merilo, s katerim bi morali meriti vsak predlagani dogovor, naša batna – najboljša alternativa dogovoru, ki bi ga dosegli s pogajanji. To je edino merilo, ki nas ščiti pred sprejetjem pogojev, ki so za nas neugodni, in ki nas ščiti pred zavrnitvijo pogojev, za katere bi bilo bolje, da jih sprejmemo (Ury, 1998, str. 120).

1.1.1.2 Pogajalske strategije

Za realizacijo ciljev je potrebna prava strategija. Strategija je na Wikipedii razložena kot dolgoročen načrt dejanj, potrebnih za reševanje problemov pri doseganju določenega cilja. V dobesednem smislu pomeni »generalova umetnost«; v stari grščini namreč pomeni *strategos* general (Pučko, 2003, str. 169). Pojem se razlikuje od pojma taktika, ki opisuje kratkoročne odločitve na odločitve na podlagi sredstev, ki so na voljo. Ker zanje lahko rečemo, da jih obstaja toliko, kolikor je ljudi, v nalogi ne bodo posebej obravnavane.

Po The Gap Partnership modelu je ključ, da postaneš popoln, spreten pogajalec v tem, da prilagajaš strategije glede na okoliščine (Gates, 2006, str. 240). Pogajalsko strategijo določimo na podlagi poznavanja razmer in na podlagi pričakovanj o ravnanju nasprotne strani, pravilnost le-te pa se pokaže šele na samih pogajanjih (Grabnar, 2003, str. 9). Ko se pripravljamo na pogajanja, se moramo zavedeti, da je največ, kar lahko dosežemo z večino pogajalskih metod, izpolnitev dveh ciljev: prvič, metode nas zaščitijo, da ne sklenemo dogovora, ki bi ga kasneje morali preklicati, in drugič, pomagajo nam izkoristiti naše prednosti, tako da dogovor, ki ga dosežemo, čim bolj zadovolji naše interese (Ury, 1998, str. 117). Glede na odnos med nasprotnima stranema ločimo dve osnovni pogajalski strategiji: sodelovalna (integrativna) in tekmovalna (distributivna) strategija.

Slika 3: Značilnosti sodelovalne in tekmovalne strategije



Vir: Prirejeno po R. Fisher, W. Ury & B. Patton, Kako doseči dogovor: umetnost pogajanja, 1998, str. 3.

Veliko pogajalcev pa se namesto odločanja, katero strategijo uporabiti, preprosto zanese na intuicijo, izkušnje ali socialni stereotip o drugi strani (Johnson, 1993, str. 69).

Podlaga pogajanj – »Piščančja igra«

Piščančja igra je najbolj temeljni model pogajanj. Kakorkoli obračamo, ne glede na to, kdo se pogaja (politiki, gospodarstveniki), vsi igrajo to igro. Je najbolj tvegana strategija – na vse ali nič. Pravila igre so jasna. V tej igri se je potrebno narediti popolnoma nepremičnega – vsaka fleksibilnost je tu slabost. Najbolje je, da dokažemo, da ne bomo spremenili svoje smeri oziroma da si pridobimo ugled odločne in nepopustljive osebe, s katere je nesmiselno briti norca. Pridobitev tega ugleda je tudi najboljši način, da se izognemo morebitnim neutemeljenim tožbam druge strani, katera upa na izvensodno poravnavo. Zmagovalec te igre je seveda tisti, ki je najbolj trden, pogumen, lahko bi se reklo že nor, saj je v tem primeru biti iracionalen, racionalno. Primeri: spor med ZDA in Iranom, Amazoon proti državi Illionis, Kubanska kriza (Kovač, 2012).

Ljudje pogosto vztrajajo pri svojem, da ohranijo svojo čast, ostanejo »mož beseda« in/ali da se vidi, kdo je glavni, vendar pogajanje z vztrajanjem pri svojem ni učinkovito (Tavčar, 2007, str. 82). To so glavne značilnosti trdega načina pogajanja, ki so v zgodovini veljala za najuspešnejša. Trd pogajalec je motiviran z željo po zmagi. Računa na uspeh z zavzemanjem najskrajnejšega položaja in tekmovanjem, kdo zdrži dlje časa. Njegovo nasprotje predstavljajo mehki pogajalci, ki si želijo prijateljsko rešitev, pogajanja pa pogosto zapustijo razočarani in se počutijo izkoriščene (Ury, 1998, str. 14).

Načelna pogajanja

Od leta 1987, ko sta Fisher in Ury v okviru projekta Harvard Negotiation Project predstavila idejo načelnih pogajanj, se ta smatrajo za najučinkovitejša. Rezultat teh pogajanj predstavlja zmago za obe strani. Metoda je trda do bistva pogajanj, mehka do ljudi in ne dopušča uporabe kakršnihkoli zvijač in nastopaštva (Fisher et al., 1998, str. 14). Omogoča nam, da dosežemo postopno soglasje o skupnih odločitvah učinkovito, brez stroškov zaradi zavzemanja stališč, iz katerih bi se morali potem morebiti izvleči (Fisher et al., 1998, str. 29). Teorija in izkušnje kažejo, da ta metoda prinese trajne izide, ki so enako dobri ali še boljši kot tisti, do katerih bi prišlo z uporabo katerekoli druge pogajalske strategije. Izkazala naj bi se tudi kot učinkovitejša in cenejša pri medosebnih odnosih (Fisher et al., 1998, str. 170). Skozi čas niti kritikom ni uspelo najdi bistvenih pomanjkljivosti te metode. Ena redkih kritik, ki spodbija ta model pogajanj, predstavlja le dejstvo, da si vsi ne želijo dolgoročnega sodelovanja z nasprotno stranjo.

Za preprosto metodo pogajanj so značilne štiri prvine:

1. ločiti ljudi od problema – udeleženci pogajanj morajo videti sami sebe, kot da sodelujejo in napadajo problem in ne drug drugega (Fisher et al., 1998, str. 27). Zavedati se morajo, da imajo pri pogajanjih osebe, ki niso njihov sovražnik, temveč so

le osebe, ki gledajo na svet drugače, razumejo okoliščine drugače in imajo verjetno drugačne interese (Tavčar, 2007, str. 83),

2. osredotočiti se na interese, ne na stališča – ker je cilj pogajanj zadovoljevanje interesov, se ne smemo osredotočati na izražena stališča, saj sprejemanje kompromisov med stališči verjetno ne bo prineslo dogovora, ki bi učinkovito zadovoljil tiste človeške potrebe, ki so povzročile, da so ljudje ta stališča sploh zavzeli (Fisher et al., 1998, str. 27). Ko druga stran pove svoje interese, smo dolžni vprašati: »Zakaj je za vas to pomembno? Kaj boste s to rešitvijo pridobili?« To sta vprašanji, ki v dobronamernem pogajalcu hitro sprožijo impulz, da razkrije svoje prave interese (Tavčar, 2007, str. 87),
3. poiskati različne možne rešitve še pred lastno odločitvijo – določimo si lahko časovni okvir, v katerem poskusimo poiskati več možnih rešitev, ki naj zadovoljujejo skupne interese in ustvarjalno uskladijo razlike med njimi (Fisher et al., 1998, str. 27). Vemo, da prve rešitve niso vedno najboljše, zato je pri iskanju rešitev primernih za obe strani vredno pogledati iz lastnih okvirov in si tako zagotoviti najboljšo rešitev, primerno za obe strani. Rešitve vprašanj lahko primerjamo z ledeno goro, ko se na zunaj vidijo rešitve popolnoma različne in med seboj izključujoče, ko pa pogledamo pod površino začetnih pozicij, vidimo, da je dogovor možen oziroma, da nam celo različnost omogoča rešitev (Tavčar, 2007, str. 88),
4. vztrajati pri tem, da izid temelji na objektivnem merilu – kadar nasprotna stran poskuša doseči ugodno rešitev s trmo in nepopustljivostjo, vztrajajte, da se mora v dogovoru zrcaliti pošteno merilo, ki je neodvisno od volje katerekoli strani. Tako naj izid pogajanj določa, na primer: strokovno mnenje, običaj ali zakon, tržna vrednost (Fisher et al., 1998, str. 28), moralne norme, arbitraža. Načelno bi morala objektivna merila veljati za obe strani enako, vendar ni vedno tako. Tavčar (2007, str. 93) priporoča metodo, ko eden deli, drugi pa prvi izbira, kateri del bo vzel, saj se v tem primeru nihče ne more pritoževati nad nepošteno delitvijo. Strani se namreč že v naprej dogovorita o poštenem načinu delitve, preden določita, kakšna bo njuna končna vloga.

Z oznakami iz terminologije teorije iger lahko glede na uporabljeno strategijo pričakujemo naslednje izide pogajanj: najučinkovitejši in najpravičnejši rezultat je dobim-dobim. Le-ta je izid celovitih pogajanj oz. sodelovalne strategije. Z njim smo prišli do izida pogajanj, v katerem sta zadovoljni obe strani in je najboljša podlaga za prihodnje uspešno sodelovanje. Drugi možni rezultat je dobim-izgubim. Ta naznanja, da je ena stran pridobila na račun tega, da je druga izgubila. Zadnji in hkrati najpogubnejši možni rezultat pa je rezultat izgubim-izgubim, saj sta pri tem izidu pogajanj nezadovoljni obe sodelujoči stranki. Pogosto je izid pozicijskih pogajanj oz. tekmovalne strategije, ko pogajalci vstopijo v proces pogajanj z zastavljenim rezultatom dobim-izgubim. Problem nastane, ko ena stran dobi občutek, da pogajanj ne more zapustiti kot zmagovalec, in se tako potrudi, da tudi druga stran ne doseže svojih ciljev (Hodgson, 2000, str. 17–24). Spangle in Isenhart (2003, str. 14) ugotavljata, da je »dobim-izgubim« strategija vpeta v družbo nasploh, od športnih tekmovanj, dostopa do akademskih programov, razvijanja industrijsko naprednih sistemov

itd., in tako posamezniki niso sposobni prepoznati opcije, kjer bi bilo možno iskati kreativne in obojestransko zadovoljive rešitve.

1.1.1.3 Zbiranje informacij

Informacije predstavljajo v pogajalskem procesu moč, in kdor ima informacije, je v prednosti pred tistim, ki jih nima. Ker je človeštvo v zadnjih tridesetih letih sproduciralo več informacij kot v prejšnjih 5000 letih, je soočenje z gorami podatkov in čedalje debelejšimi bilteni mogoče le s precejšnjo mero modrosti. Neobvladljivo preobilje informacij je namreč enako nevarno in škodljivo kot premalo, in še pomembneje: napačna informacija je slabša kot nobena informacija. Informacijo opredeljuje pet karakteristik: pomembnost, kakovost, količina, pravočasnost in njihova dostopnost, pridobiti pa moramo informacije o:

- predmetu pogajanj (analiza trga, cenovna politika nasprotne strani),
- nasprotni strani (o podjetju in pogajalcu. Finančni položaj podjetja, kakovost izdelkov, odnosi s poslovnimi partnerji, kakšna sta menedžerstvo in stil vodenja, ali je podjetje uresničevalo sklenjene dogovore v preteklosti ipd. O pogajalcu je dobro vedeti, kakšen je: ali je trd pogajalec, kje je ranljiv, kakšno taktiko uporablja, ali je zanesljiv, pošten, racionalen ipd.),
- pristojnosti pogajalskih partnerjev (ali imajo pogajalski partnerji pravico sklepati dokončne odločitve in sklepe),
- prejšnjem odnosu med podjetjem in partnerjem (gre za zgodovino odnosov med našim in nasprotnikovim podjetjem) (Markič et al, 1994, str. 27–29).

Veliko koristnih informacij pridobimo tudi med samim pogajalskim procesom, s pozornim poslušanjem in budnim opazovanjem.

1.1.1.4 Določitev pogajalske skupine

Izbira pogajalca ali pogajalske skupine je ena najpomembnejših in najzahtevnejših nalog. Završnik (2007, str. 47) podaja zlato pravilo, ki pravi, naj se pogajajo le tisti, ki to radi počnejo, saj ti pogajalci dosegajo boljše rezultate. Pokazatelj pogajalskih sposobnosti pa je prilagajanje začetnih stališč končni rešitvi (Petar, 2006, str. 138).

Ne glede na to, ali se odločimo, da bo v pogajanja vstopil en sam pogajalec ali pogajalska skupina, moramo vnaprej vedeti, kdo od nasprotne strani bo prišel na pogajanja; taktično je namreč dobro, da partnerja številčno nista izenačena in da ima naša skupina vsaj enega člana več kot nasprotna. Poleg tega si glede na predvidene nasprotnikove pogajalce lažje izberemo lastne pogajalce (Završnik, 2007, str. 21). Vsi pogajalci naj bi imeli v največji meri lastnosti, kot so: vztrajnost, potrpežljivost, fleksibilnost, inventivnost, prepričljivost,

neobčutljivost za stres, sposobnost poslušanja, sprejemanje odgovornosti, visoki cilji, vljudnost in taktnost in biti morajo realni glede lastnih zmogljivosti. Uspešni pogajalci so vešči posamezniki, ki imajo široke poslovne izkušnje, dobro poznajo vse primarne poslovne funkcije, znajo uporabljati orodja managementa in so dobro seznanjeni s tehnikami pogajanja in z izdelki, ki jih njihovo podjetje kupuje. S kombiniranjem svojega znanja, veščin in presoje potem razvijejo glavne taktične in strateške načrte. Zavedajo se, da sta specializiran trening in vaja nujna, da človek postane dober pogajalec. Po navadi v pogajanja vstopajo z višjimi pogajalskimi cilji kot njihovi sodelavci in se prištevajo med najbolj cenjene strokovnjake podjetja (Završnik, 2007, str. 48). Odločitev o številu članov v skupini pa je po navadi odvisna od vsebine pogajanj (Završnik, 2007, str. 15). Vodstvo podjetja je odgovorno za izbiro vodje pogajanja, le-ta pa mora biti čim prej izbran, saj je odgovoren za priprave, planiranje, izbor in vodenje ekipe (Završnik, 2007, str. 14). Zavedati se mora, da tudi v pogajanjih velja, da je veriga tako močna, kot je močan njen najšibkejši člen, zato mora pri sestavi pogajalske skupine paziti, da se lastnosti posameznih pogajalcev ustrezno dopolnjujejo. Za določitev optimalne velikosti skupine moramo vedeti naslednje (Brooks, 1984, str. 169):

- velikost skupine je odvisna glede na direktne stroške, stroškov morebitnih nastanitev in prevozov in od časa odsotnosti z delovnega mesta,
- velja mnenje, da ima v primeru petih članov pogajalske skupine vsak izmed njih natančno določene naloge, kar v primeru večjega števila članov naj ne bi veljalo,
- neparno število članov naj bi vodilo v enostavnejše sprejemanje odločitev,
- tričlanske skupine lahko predstavljajo koalicijsko dominacijo dveh članov,
- štiričlanske skupine predstavljajo večjo možnost nastanka nesporazumov,
- vodja skupine lažje nadzira manjše število članov.

Goleman (2006, str. 251) pravi, da je kakovost opravljene naloge odvisna od velikosti skupinskega IQ, ki je seštevek nadarjenosti in spretnosti vseh sodelujočih, vendar ne od IQ v študijskem smislu, temveč v smislu čustvene inteligentnosti. Čustvena inteligentnost zajema sposobnosti, kot so: spodbujanje sebe in kljubovanje frustracijam, nadziranje vzgibov in odlaganje zadovoljitve, obvladovanje razpoloženja in sproščanje stisk, ki zavirajo sposobnost razmišljanja, vživljanje v čustva drugih in upanje (Goleman, 2006, str. 61). Ključ do visokega skupinskega IQ tako predstavlja družbena ubranost. Ta sposobnost ujemanja namreč omogoča, da bo ena skupina pri enakih drugih lastnostih izjemno nadarjena, storilna in uspešna – druga, ki združuje zgolj enako nadarjene in sposobne člane, pa bo dosegla slabše rezultate.

1.1.1.5 Določitev o času pogajanj

Čas ima za stranke v pogajanjih različen pomen in je ena od ključnih spremenljivk pogajanj, saj ga je le redko dovolj v zadostni meri. Opredeliti je potrebno, koliko časa bomo namenili vsaki vsebinski enoti. S tem omogočimo pregled nad pogajanji in

predvidimo morebitne zamude. Pogajanja se pogosto končajo kasneje, kot je predvideno, vendar določitev ciljnega časa pomaga pospešiti pogajanja. Časovno stisko posamezne stranke običajno s pridom izkoristi nasprotna stran (Kavčič, 2004, str. 244); je že tako, da bo stran, ki se ji pri sklepanju posla najbolj mudi, potegnila najkrajši konec.

1.1.1.6 Določitev kraja pogajanj

Pri izbiri lokacije za pogajanja moramo upoštevati, da bo lokacija ustrezna. To pomeni, da morajo biti na voljo tudi morebitni potrebni avdio-vizualni pripomočki, stojalo s papirjem ipd. Izberemo pa lahko: domači teren, nevtralni teren ali tuji teren (Heller & Hindle, 2001, str. 582).

V domačih prostorih se počutimo najbolj varne in tudi najprijetneje, saj si prostor lahko uredimo po naših željah. Poleg tega imamo pri sebi vso dokumentacijo, ki jo potrebujemo, morebitne nejasnosti pa lahko takoj odpravimo. Včasih pa je dobro sprejeti ponudbo, da pogajanja potekajo na območju nasprotne pogajalske strani, saj se tako počutijo bolj sproščene in so bolj sprejemljivi za ponudbe. S tem ko gremo k nekomu, tudi pokažemo resnost in veliko zavzetost za rešitev vprašanja ali sklenitev posla, predvsem pa dobimo pravi občutek, kako stvari stojijo pri nasprotni strani (Tavčar, 2007, str. 121). Če je potrebno, tudi laže odidemo. Za nevtralen teren štejemo poslovni prostor tretje osebe ali najeti javni prostor. Prednost izbere tovrstne lokacije je v tem, da ni nobena stranka v prednosti, saj na lokaciji ni domača (Heller & Hindle, 2001, str. 582).

Če nasprotni strani dovolimo, da izbere fizično okolje pogajanj, se moramo zavedati pomena in učinkov izbire. Fisher et al. (1998, str. 157–158) opominjajo, da moramo v primeru, ko je soba prehrupna, temperatura previsoka ali prenizka, ko v sobi ni prostora za zaseben pogovor s kolegom, zaznati, da so prostor izbrali namenoma, tako da si bomo želeli čim prej zaključiti pogajanja in, če bo potrebno, celo odstopiti od delov pogajanj, da le lahko čim prej zaključimo. Če se nam zdi fizično okolje preveč pristransko, je prav, da to tudi povemo.

1.1.1.7 Določitev pristojnosti pogajalcev in določitev o javnosti ali tajnosti pogajanj

Pri določitvi pristojnosti mislimo na pooblastila, ki jih imajo posamezni pogajalci: ali imajo pooblastila za sklenitev sporazuma ali pa potrebujejo soglasje nadrejenih. Dobro je, da že v naprej preverimo, ali je nasprotna stran pooblaščena, da sklene posel; sopogajalca lahko o tem tudi naravnost vprašamo. Kadar se izkaže, da nasprotna stran ni pooblaščena za sklepanje posla, je potrebno biti izjemno previden pri morebitnem popuščanju, saj nepooblaščene osebe sprejmejo pri nasprotni strani, ki je pooblaščena, le tiste dogovore, pri katerih je popustila. Uspešno se lahko pogajamo le s človekom, ki je pooblaščen za to, da se pogodi za pogoje in določila, glede katerih smo se sporazumeli (Tracy, 2002, str. 258–259).

Za tajnost pogajanj se odločijo le v redkih primerih. Po navadi gre za primere, ko bi javno mnenje škodilo pogajalskemu procesu ali rezultatu pogajanj (Kavčič, 2004, str. 244).

1.1.2 Druga faza – otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij

Ob otvoritvi pogajanj se udeleženi strani najprej uradno seznanita, predstavita ena drugi in si s tem ustvarita prvi vtis o nasprotni strani. Praviloma gre začetek pogajanj obdržati na prijateljski in sproščeni, vendar še vedno poslovni ravni (Maddux, 1988, str. 24). Neformalno spoznavanje udeležencev v dovolj sproščenem okolju koristi zlasti, ko gre za pomembno in obsežno zadevo. Za neveščega opazovalca je uvodni del le vljudnostno dejanje, za izkušenega pogajalca pa predstavlja dragoceno priložnost za spoznavanje pogajalcev drugih strani in za otipavanje ozračja in zahtev (Možina et al., 2004, str. 299, 300).

V tem delu pogajanj je potrebno opredeliti tudi dnevni red, kateri naj obsega: predlagane vsebine ali zadeve, nosilce teh vsebin, zaporedje obravnavanja vsebin in čas zanje ter časovni okvir pogajanj v celoti (Možina et al., 2004, str. 299) – za kompleksnejša pogajanja se je smiselno vnaprej dogovoriti, katere teme bomo obravnavali na konkretnem srečanju (Tavčar, 2007, str. 124). Vpletene strani si nato predstavijo svoja stališča in jih na kratko tudi utemeljijo. Tu že lahko vidimo, kako daleč vsaksebi so in kolikšne bodo težave pri iskanju sporazuma (Možina et al., 2004, str. 299). Praviloma si udeleženci predstavijo tudi svoje pristojnosti.

1.1.2.1 (Ne)besedna sporočila

Prevladujoč del pogajanj pripada vsaj dvosmernemu komuniciranju, in ravno uspešno komuniciranje je pogoj za uspešen izid pogajanj. Zidar Gale & Gale (2002, str. 198) pišeta, da so močni in učinkoviti argumenti tisti, s katerimi lahko ljudi prepričamo, jih navdušimo za našo zamisel ali za tisto rešitev, ki se nam zdi najprimernejša. Ne smemo pa pozabiti, da se kar 70 % sporočila prenese neverbalno, to je vse tisto kar ne izražamo skozi besede (pogled, izraz na obrazu, mimika in drža telesa, bližina sogovornika, barva in hitrost glasu) (Petar, 2006, str. 20), zato se morajo strateški pogajalci zavedati hotenih in nehotenih signalov, ki jih posredujejo sopogajalcem, saj lahko s kombinacijo pozitivnih negovornih signalov in uporabe ustreznih govornih modelov sporazumevanja dramatično povečajo moč in učinkovitost svojih sporočil (Wetherbe & Wetherbe, 2005, str. 100).

Med čutili imajo poseben pomen oči, ki predstavljajo 80 % vseh vtisov. Pogled je odsev naše notranjosti, naših misli (Kneževič, 2001, str. 24), in z njim navezujemo stik s sogovornikom. Poslovni pogled je pogled človeka v oči in čelo, in s tem pogledom dajemo sogovorniku vtis resnega poslovnega namena (Pease, 1997, str. 50). Kadar se pogajalci očesnemu stiku namenoma izogibajo, želijo ustvariti občutek nelagodja, zaradi katerega si podzavestno želimo pogajanja čim prej zaključiti (Fisher et al., 1998, str. 158). Glede na

pomembnost neverbalne komunikacije je za pogajalca priporočljivo poznavanje le-te in ji velja v procesu pogajanj nameniti posebno pozornost, saj ne smemo pozabiti, da z besedami lahko lažejo, s telesom pa veliko težje (Petar, 2006, str. 137).

Ker se prvi vtis ohrani in deluje kot učinek predhodnosti, ki vpliva na dojemanje določeno osebo tudi v prihodnosti, gre nameniti pozornost tudi zunanjemu videzu, saj z njim posredujemo veliko informacij še predno spregovorimo. Za ženske so priporočljivi enobarvni kostimi in kompleti v sivih, črnih, rjavih in drugih nevtralnih tonih, oblačila pa naj bi bila sestavljena iz največ dveh barv. Pri ličenju velja pravilo manj je več, urejeni lasje in nevpadljiva pričeska pa predstavljata celoto za korekten poslovni videz. Za uspešnega poslovnega moškega je obvezen kos garderobe klasična obleka, ki naj bi bila pozimi v temnejših tonih, poleti pa iz lažjih materialov in svetlejša. Pod njo sodi srajca nevtralne barve. Čevlji morajo biti kakovostni, brezhibno zloščeni in elegantnega modela. Kravata pomeni dodano vrednost, zato si jo je vredno naučiti tudi pravilno zavezati.

1.1.3 Tretja faza – proces iskanja rešitve

Tavčar (2007, str. 191) pravi, da se prava pogajanja začnejo šele z iskanjem skupnih rešitev, in na tej točki pridejo do izraza pogajalčeve sposobnosti prepričevanja in argumentiranja. »Osrednji pomen faze »iz oči v oči« je v prepričanju, da lahko udeležene pogajalske strani najdejo skupno rešitev problema« (Završnik, 2007, str. 56). Medsebojno zaupanje, razumevanje in pripravljenost na skupno iskanje rešitev med pogajalskima skupinama pripomore k hitrejši in ugodnejši rešitvi (Kavčič, 2004, str. 245), četudi se pri vsakem pogajanju za osemdeset odstotkov najpomembnejših vprašanj dogovorimo v zadnjih dvajsetih odstotkih pogajalskega časa (Tracy, 2002, str. 251).

Eden od načinov doseganja in pospešenega premikanja proti obojestransko zadovoljivem dogovoru v pogajanjih je popustiti glede nečesa, kar za eno stran predstavlja visoko vrednost, za drugo stran pa relativno nizko vrednost, zaradi česar si to lažje privošči. Koliko lahko tovrstno popuščanje »stane« posamezno stran, je odvisno od tega, kako udeleženi pogajalci razumejo stvarno in simbolično vrednost tistega, kar v posameznem primeru pomeni predmet popuščanja (Spangle & Isenhart, 2003, str. 86).

Če se pogajanja ne premaknejo z iskanjem sporazumoma, Tavčar (2007, str. 233) predlaga, da skušamo razumeti razloge, zakaj so se pogajanja ustavila in, da načnemo pogovor na to temo. Ponovno lahko pregledamo, kaj je pomembno za drugo stran, in ji ponudimo pomoč. Dobro je povzeti stanje in doslej dogovorjeno, in skupaj moramo ugotoviti kaj se bo zgodilo, če ne dosežemo sporazuma. Pogajanja lahko začasno tudi ustavimo ali jih prestavimo na nov termin ali pa vanje vključimo mediatorja.

1.1.4 Četrta faza – doseganje sporazuma in zaključek pogajanj

Sporazum je cilj, zaradi katerega se pogajanja pravzaprav začnejo. Ko se pogajanja bližajo h koncu, pa se pojavi dilema (Benson, Kennedy & McMillan, 1990, str. 125–132): ali naj jih zaključimo, ne vedoč ali lahko iz druge strani še kaj iztisnemo, ali naj jih čim prej končamo, da ne bo nasprotna stran kaj iztisnila iz nas. Za zaključevanje sporazuma uporabljamo različne tehnike, najpogostejši pa sta:

- zadnja ponudba - tu predlagamo sporazum na ravni, pod katero ne moremo več popuščati. Paziti moramo, da jo izberemo pravi čas, ko jo predlagamo, saj nas nasprotna stran ne bo jemala več resno, če jo bomo v samem procesu večkrat uporabili in
- povzetek za zaključevanje - temelji na predlaganju zaključka pogajanj s povzetkom dosedanjega poteka in poudarjanjem doseženega. Nasprotni strani s tem pokažemo, koliko smo se približali, kako veliko razdaljo smo premostili in kako veliko smo dosegli. V tej fazi ne uvajamo več novosti, ampak temeljimo na tem, kar smo v pogajanjih dosegli.

Ko se pogajanja končajo, je potrebno določiti naslednje (Kavčič, 2004, str. 254): vsebino sporazuma, za koga velja sporazum, kdaj in pod katerimi pogoji začne veljati sporazum, kakšne posledice doletijo tistega, ki se sporazuma ne bo držal, in dogovor glede reševanja sporov ter razlage posameznih sporočil sporazuma.

2 PRAVNA PODLAGA

Vzajemni interesi temeljijo na razumevanju skupnih ciljev, zato je nujno, da se najprej dogovorimo o najpomembnejših stvareh, pomembnih za eno oziroma drugo stran. V nasprotnem primeru je popolnoma nesmiselno reševati tehnične podrobnosti (Tavčar, 2007, str. 125).

Klasična ekonomska teorija predpostavlja, da smo ljudje racionalna bitja, ki želimo maksimizirati svojo korist. Zato potrebujemo tudi meje, v okviru katerih lahko delujemo.

Običajno pravo je med ljudmi obveljalo kot obvezno, ne da bi se zavedali dokazljivega nastanka v konkretnem noramtivnem aktu, z razvojem pisave pa so lahko začeli pravna pravila tudi zapisovati. Da bi bil pravni sistem bolj pregleden in jasen, so izoblikovali sistematične zbirke pravnih pravil, tako imenovane zakonike. Eden najstarejših je Hammurabijev zakonik (zakonik babilonskega kralja, nastal okoli 1800–1750 pr. n. št.). Vsebuje 300 pravnih pravil, ki urejajo odnose, katere poznamo še v današnji družbi (nakup in prodajo, dedovanje, zakonsko zvezo, tatvino ipd.) (Kovačič, 2012).

V Sloveniji pravna razmerja, ki kot posledico pomenijo obveznost za pravno ali fizično osebo, ureja Obligacijski zakonik (Ur. l. RS, št. 97/2007-UPB1 (v nadaljevanju OZ-UPB1). Poslovne obligacije imenujemo tiste, ki nastanejo na podlagi pravnega posla (Juhart & Plavšak, 2003, str. 171), bodisi z dvostranskim pravnim poslom (pogodba, skupni akti, sklepi) ali pa s katerim od enostranskih pravnih poslov (sestavitev oporoke, obljuba nagrade, odpoved najemne pogodbe).
Juhart & Plavšak (2003, str. 224–228), pravita, da o pogajanjih govorimo, ko stranka izkazuje drugi stranki namen, da bo sklenila konkretno pogodbo. V primeru, ko stranka izkaže zgolj namen za medsebojno poslovanje in ne konkretizira vsebine posla ali bodočih poslov, ni izkazala namena, da bo sklenila konkretno pogodbo, in je pogajanja ne zavezujejo k sklenitvi pogodbe, saj predstavljajo prosto urejanje obligacijskih razmerij, kar pomeni, da se udeleženci svobodno odločajo, s kom bodo sklenili pogodbo in kakšna bo njena vsebina. Nasprotna pravna ureditev bi bila neprimerna, saj šele pogajanja oziroma njihov zaključek omogoča, da se stranka odloči, ali bo sklenila konkretno pogodbo. Pogajanja zavezujejo le k poštenemu ravnanju med pogajanji - pod tem pojmom razumemo pogajanja, ko stranka drugi stranki izkazuje namen skleniti pogodbo in k le upravičenemu odstopu od pogajanj − v nasprotnem primeru je stranka odškodninsko odgovorna. Med upravičene odstope od pogajanj štejemo:

- stranka izve za slabo premoženjsko stanje nasprotne stranke,
- stranka izve, da lahko najde izvajalca po ugodnejši ceni,
- stranka zaradi dodatnih zahtev nasprotne strani ugotovi, da njeno blago ne ustreza,
- stranka izve, da nasprotna stranka ni pripravljena zagotoviti zavarovanj za izpolnitev pogodbenih obveznosti,
- nasprotna stranka pove, da v primeru doseženega soglasja ni pripravljena potrditi pisnega zapiska o sklenitvi pogodbe.

Če se je s pogajanji oblikovala bodoča pogodbena volja strank, pa morajo pravno relevantna pogajanja že vsebovati bodoče bistvene elemente pogodbe. »Pravna vloga pogajanj je v tem, da nam pomagajo razumeti, kakšna je bila prava volja pogodbenih strank oziroma so pomembna za razlago posameznih določb pogodbe, ki se pozneje lahko izkažejo kot sporne« (Bohinc & Balde, 2008, str. 60).

20. člen OZ-UPB1 zapoveduje: »(1) Pogajanja pred sklenitvijo pogodbe ne zavezujejo in jih lahko vsaka stranka prekine, kadarkoli hoče. (2) Vendar odgovarja stranka, ki se je pogajala, ne da bi imela namen skleniti pogodbo, za škodo, ki jo je povzročila drugi stranki. (3) Za škodo odgovarja tudi stranka, ki se je pogajala z namenom skleniti pogodbo, pa je ta namen brez utemeljenega razloga opustila in tako drugi stranki povzročila škodo. (4) Če se stranki drugače ne sporazumeta, trpi vsaka stranka svoje stroške s pripravami za sklenitev pogodbe, skupne stroške pa trpita v enakih delih« (Juhart & Plavšak, 2003, str. 223).

2.1 Pomen predpogodbe

Kadar želita stranki vzpostaviti obveznostno razmerje, a še ne želita prevzeti obveznosti iz glavne pogodbe, skleneta predpogodbo. Najpogostejši razlog sklenitve tovrstnega razmerja je, da še niso znane vse okoliščine povezane z izpolnjevanjem obveznosti iz glavne pogodbe. Sklenitev predpogodbe omogoča, da stranki vnaprej določita vsebino glavne pogodbe, saj sicer sklenitvena in izpolnitvena faza potekata sočasno (Juhart & Plavšak, 2003, str. 265). Pravice in obveznosti iz predpogodbe se smejo prenašati v skladu s splošnimi pravnimi pravili OZ-UPB1, ki veljajo za dvostranske posle. Če predpogodba zavezuje samo eno stranko, sme druga stranka svojo terjatev iz pogodbe – predpogodbe prenesti na tretjo osebo brez soglasja, razen pod pogoji iz 417. člena OZ[1].

Predmet izpolnitve predpogodbe je sklenitev glavne pogodbe. V OZ-UPB1 je predpogodba opredeljena v 33. členu, ki pravi: »(1) Predpogodba je takšna pogodba, s katero se prevzema obveznost, da bo pozneje sklenjena druga, glavna pogodba. (2) Predpisi o obliki glavne pogodbe veljajo tudi za predpogodbo, če je predpisana oblika pogoj za veljavnost pogodbe. (3) Predpogodba veže, če vsebuje bistvene sestavine glavne pogodbe. (4) Na zahtevo zainteresirane stranke naloži sodišče drugi stranki, ki noče skleniti glavne pogodbe, naj to stori v roku, katerega ji določi. (5) Sklenitev glavne pogodbe se lahko zahteva v šestih mesecih od izteka roka, določenega za njeno sklenitev, če ta rok ni določen, pa od dneva, ko bi po naravi posla in okoliščinah pogodba morala biti sklenjena. (6) Predpogodba ne veže, če so se okoliščine od njene sklenitve toliko spremenile, da niti ne bi bila sklenjena, če bi bile okoliščine takrat takšne«.

Učinki predpogodbe spominjajo na sklenitev pogodbe pod odložnim pogojem, a so si različni. Odložni pogoj učinkuje retroaktivno (drugi odstavek 59. člena OZ-UPB1), če pa se predpogodba izpolni (s sklenitvijo glavne pogodbe), glavna pogodba nima retroaktivnih učinkov.

---

[1] Pogoji iz 417. člena OZ-UPB1:

(1) Upnik lahko s pogodbo, ki jo sklene s kom tretjim, prenese nanj svojo terjatev, izvzemši tiste terjatve, katerih prenos je z zakonom prepovedan, kot tudi tiste, ki so povezane z osebnostjo upnika ali njihova narava nasprotuje prenosu na drugega;

(2) če sta se dolžnik in upnik dogovorila, da upnik ne bo smel prenesti terjatve na drugega, prenos nima pravnega učinka;

(3) če je bila ob prenosu predložena listina, ki izkazuje obstoj terjatve, iz katere pa ne izhaja prepoved prenosa, prenos učinkuje, če prevzemnik za prepoved prenosa ni vedel in ni bil dolžan vedeti;

(4) če sta se dolžnik in upnik iz gospodarske pogodbe dogovorila, da upnik ne bo smel prenesti denarne terjatve na drugega, prenos kljub temu učinkuje. V tem primeru je dolžnik prost svoje obveznosti, tudi če jo izpolni odstopniku terjatve.

Rktelj Primož (2012), pomočnik generalnega direktorja za korporativne pravne zadeve pri družbi ACH svetuje, da pri zahtevnih poslih pred sklenitvijo zavezujoče pogodbe sklenemo pismo o nameri, kamor zapišemo, kako daleč smo prišli s pogajanji in kje so ovire za dogovor. Če so v pismu o nameri dogovorjene bistvene sestavine pogodbe, ne pa vse podrobnosti, če smo uporabljali besedo "mora", namesto da bi se izražali v pogojniku, gre za zavezujočo predpogodbo ali glavno pogodbo, zato svetuje, da če pisma o nameri ne znamo pravilno sestaviti, je bolje, da ne zapišemo ničesar in se ponovno pogajamo o istih stvareh, kot pa da imamo pomanjkljivo besedilo, v katerem nobenemu od udeležencu ni povsem jasno, kaj se je pravzaprav zavezal. Pri sklepanju zavezujočih dogovorov moramo namreč izhajati iz pesimističnega izhodišča, da bo šlo v poslu vse narobe in bo od podpisanega besedila odvisno, kakšno bo naše pogajalsko izhodišče pri reševanju sporov − če posel odlično teče, pogodb nihče ne bere.

2.2 Pravne formalnosti za zavezujočo pogodbo

Leta 1776 je Adam Smith v znamenitem delu Bogastvo narodov, ki že četrt tisočletja velja za eno temeljnih knjig politične ekonomije (Nežmah, 2010), priznal potrebo po močni vladi, ki poleg infrastrukture v prometu, zvezah ter izobraževanju zagotavlja tudi zakonitost, red in institucionalni okvir za pogodbe.

Gospodarske pogodbe so pogodbe, ki jih sklepajo med seboj gospodarski subjekti (13.2 člen OZ-UPB1) in ustvarjajo pravice in obveznosti za pogodbeni stranki (125. člen OZ-UPB1). Pogodbena obveznost je lahko v tem, da nekdo nekaj da, stori, opusti ali trpi. Biti mora mogoča, dopustna in določena oziroma določljiva (34. člen OZ-UPB1). Stranki lahko izjavita voljo za sklenitev pogodbe pisno, ustno, z običajnimi znaki ali z drugačnim ravnanjem, iz katerega se da zanesljivo sklepati, da obstaja (Bohinc & Balde, 2008, str. 59).

Zakon izrecno zahteva pisno obliko pogodb le za posamezne vrste pogodbe (najpogostejše: pogodbe v zvezi z nepremičninami, gradbena, licenčna in zavarovalna pogodba, pogodba o trgovskem zastopanju, prevozna pogodba), vendar naj bi bili vsi dogovori v pisni obliki in podpisani od oziroma v imenu vseh dogovarjajočih se strank – v primeru, da se dogovarjajo gospodarske družbe, je najpreprostejši način, da ima družba pooblaščenega predstavnika, ki deluje v njihovem imenu (Kovač, 2012), saj si s tem zagotovimo »varnost« dogovora. Pogodba, za katero se zahteva pisna oblika, je veljavna, tudi če ni sklenjena v tej obliki, če sta pogodbeni stranki v celoti ali v pretežnem delu izpolnili obveznosti, ki so iz nje nastale, razen če iz namena, zaradi katerega je oblika predpisana, očitno ne izhaja kaj drugega (58. člen OZ-UPB1 in Juhart & Plavšak, 2003, str. 372). Gre za pravilo o konvalidaciji oziroma realizaciji pogodbe, ki sicer preprečuje pogodbeni stranki, da bi se sklicevala na neveljavnost pogodbe samo zato, ker ni bila sklenjena v predpisani obliki, čeprav je sama sodelovala pri taki pogodbi.

Predpostavke za veljavno sklenitev pogodbe se delijo na splošne in posebne predpostavke. Splošne predpostavke veljajo za vse vrste pogodb, posebne predpostavke pa so določene (bodisi z zakonom bodisi jih določita pogodbeni stranki) samo za določene vrste pogodb. Med splošne predpostavke štejemo (Juhart & Plavšak, 2003, str. 183):

- predpostavke glede subjektov (pravna sposobnost, poslovna sposobnost in sposobnost razsojanja),
- predpostavke glede vsebine izjave volje (svobodno oblikovana prava volja in soglasje volj),
- predpostavke glede izpolnitvenega ravnanja in
- predpostavke glede poslovne podlage.

V procesu pogajanj, ki vodijo do sklenitev pogodbe, predpostavljamo, da je predpostavka glede subjektov že v samem začetku izpolnjena. Pogodba je tako sklenjena, ko se pogodbeni stranki sporazumeta o njenih bistvenih sestavinah (15. člen OZ-UPB1) oz. ko je med strankama doseženo soglasje volj. Stranki morata »soglašati o pogodbenem tipu, izrecno se morata sporazumeti o bistvenih sestavinah tega pogodbenega tipa, o nebistvenih sestavinah pa med njima ne sme biti izraženo nesoglasje«. Bistvene sestavine nekaterih pogodb določa zakon, na primer: bistveni sestavini prodajne pogodbe sta predmet in cena, OZ-UPB1 pa pri posameznih pogodbenih tipih izrecno ne pove, katere so bistvene sestavine, pojasnjuje jih teorija (Juhart & Plavšak, 2003, str. 209). Tako je pri sklepanju pogodb koristno točno opredeliti še druga vprašanja, kot so: naziv, naslov in zastopnike strank, roki in način plačila, kraj in način izročitve predmeta pogodbe, pristojnost sodišča in podobno.

Izjava volje za sklenitev pogodbe mora biti svobodna in resna (18. člen OZ-UPB1). Načelo o avtonomiji volje argumentira, da je pomembna resnična volja, saj ima le-ta pravne posledice. Izjavo resnične volje določa tudi načelo vestnosti in poštenja in je utemeljena s pravilom o razlagi pogodb. 82. (1) člen OZ-UPB1 namreč določa, da se določila pogodbe uporablja tako, kot se glasijo. »Pogodbeni stranki s pogodbo (izjavo volje, ki je vsebina tega pravnega posla) sami oblikujeta (uredita) medsebojno obligacijsko razmerje tako, da določita konkretna pravila, ki ju medsebojno zavezujejo v tem (pogodbenem) pravnem razmerju« (Juhart & Plavšak, 2003, str. 484). Če ni soglasja volj oziroma t. i. konsenza, pogodba ni bila sklenjena, gre za neobstoječ posel, ki ga niti razveljaviti ne moremo, saj ga ni, če pa ima kakšna stranka iz takšnega posla kakšno korist, jo mora vrniti nasprotni stranki. Pomemben je zunanji izraz volje, ne pa volja sama (Kovač, 2010, str. 26).

Obstaja pa tudi veliko primerov, ko podjetja niso sposobna izvršiti pogodbenih pogojev. »Če nastanejo po sklenitvi pogodbe okoliščine, ki otežujejo izpolnitev obveznosti ene stranke, ali če se zaradi njih ne da doseči namena pogodbe, v obeh primerih pa v tolikšni meri, da pogodba očitno ne ustreza več pričakovanjem pogodbenih strank in bi bilo po splošnem mnenju nepravično ohraniti jo v veljavi takšno, kakršna je, lahko stranka, ki ji je

izpolnitev obveznosti zahteva razvezo pogodbe«. To omogoča 112. (1) člen OZ-UPB1, 112. (3) člen OZ-UPB1 pa dodaja pomembno predpostavko, da se stranka, ki zahteva razvezo pogodbe ne more sklicevati na spremenljive okoliščine, ki so nastale po izteku roka, določenega za izpolnitev njene obveznosti. 112. (2) člen OZ-UPB1 zavaruje razvezo pogodbe. Pravi, da je ni mogoče zahtevati, »če bi bila morala stranka, ki se sklicuje na spremenjene okoliščine, ob sklenitvi pogodbe te okoliščine upoštevati ali če bi se jim bila lahko izognila oziroma če bi njihove posledice lahko odklonila.« To pomeni, da lahko stranka zahteva razvezo pogodbe le v primeru, če spremembe ni bilo mogoče predvideti. 112. (4) člen OZ-UPB1 dodaja, da se pogodbe tudi ne razveže, če druga stranka ponudi ali privoli, da se ustrezni pogodbeni pogoji pravično spremenijo. V primeru, da sodišče razveže pogodbo zaradi spremenjenih okoliščin, naloži na zahtevo druge stranke stranki, ki je razvezo zahtevala, da povrne drugi stranki pravičen del škode, ki ji je zaradi razveze pogodbe nastala (Juhart & Plavšak, 2003, str. 598).

Slovenija je med 63 državami članicami tudi članica neodvisnega in nevladnega Mednarodnega inštituta za unifikacijo mednarodnega zasebnega prava (UNIDROIT), ki je bil ustanovljen leta 1926 pod okriljem tedanjega Društva narodov. Med ene najpomembnejših dosežkov inštituta štejemo Načela UNIDROIT za mednarodne gospodarske pogodbe, katerih namen je vzpostavitev uravnoteženega sistema pravil, namenjenih za uporabo vseh držav članic, ne glede na pravno tradicijo ter okoliščine države kjer se uporabljajo. Spremenjene okoliščine so tu obravnavane kot *hardship* oziroma oteženost izpolnitve. Opredeljene so kot pojav dogodkov, ki bistveno spremeni ravnotežje pogodbe. Do tega lahko pride zaradi zvišanja stroškov izpolnitve za eno stranko, ali pa zato, ker se je vrednost izpolnitve za določeno stranko zmanjšala. Za sklicevanje na ta institut pa morajo biti izpolnjene naslednje predpostavke:

- okoliščine nastanejo oziroma postanejo prizadeti stranki znane šele po sklenitvi pogodbe,
- ob sklenitvi pogodbe prizadeta stranka okoliščin ni mogla predvideti,
- okoliščine so izven nadzora prizadete stranke,
- tveganja nastopa okoliščin ne sme nositi prizadeta stranka.

2.3 Pogodbena kazen

Izhajamo sicer iz predpostavke, da je glavni namen sklenjene pogodbe izogniti se nesporazumom in težavam v prihodnosti (Završnik, 2007, str. 57), vendar lahko kaj hitro pride do stanja, ko se ena od pogodbenih strank ne drži dogovorjenega. Tako je najbolje morebitne pogodbene kazni jasno zapisati že v pogodbo. Te morajo biti vsekakor višje od vrednosti, ki jo za posamezno pogodbeno stran predstavlja izpolnitev pogodbe, sicer na kršitelja nima pravega učinka. Če že pride do neizpolnjevanja pogodbe, ima pogodbi zvesta stranka pravico izbere:

- vztraja lahko pri izpolnitvi pogodbe (tudi, če druga pogodbena stranka (dolžnik) zamuja z izpolnitvijo ali če druga pogodbena stranka krši pogodbo s tem, da ima predmet njene izpolnitve stvarne oziroma pravne napake) ali
- uveljavi lahko pravico odstopiti od pogodbe zaradi kršitve druge pogodbene stranke v primeru zamude z izpolnitvijo, stvarne napake in pravne napake (Juhart & Plavšak, 2003, str. 396–397).

»V obeh primerih (tako, če upnik kljub kršitvi vztraja pri izpolnitvi, kot tudi, če od pogodbe zaradi kršitve odstopi) lahko upnik (poleg posebnih civilnih sankcij, določenih za posamezne pojavne oblike kršitve pogodbe) uveljavi še splošno civilno sankcijo za kršitev pogodbene obveznosti, in sicer pravico zahtevati plačilo odškodnine za škodo, ki mu je zaradi kršitve nastala in ki je z uveljavitvijo drugih civilnih sankcij ni mogoče v celoti odpraviti (Juhart & Plavšak, 2003, str. 397).

Pogodba lahko postane tudi nična (neveljavna), kar predstavlja za pogodbeni stranki, ki sta si skozi celoten proces pogajanj trudili za sklenitev posla, najvišjo kazen. Ves vložen čas, trud in denar bi šli tako v nič. OZ-UPB1 v 86. (1) člen zapoveduje ničnost pogodbe v primeru, ko pogodba nasprotuje ustavi, prisilnim predpisom ali moralnim načelom, če namen kršenega pravila ne odkazuje na kakšno drugo sankcijo ali če zakon v posameznem primeru ne predpisuje kaj drugega. 86. (2) člen opredeljuje primer, če je sklenitev določene pogodbe prepovedana samo eni stranki. V tem primeru ostane pogodba v veljavi, razen če ni v zakonu za posamezen primer določeno kaj drugega, stranko, ki je prekršila zakonsko prepoved, pa zadenejo ustrezne posledice.

Nična pogodba je v zgodovini pomenila le postavitev strank v položaj, kakor da posla ne bi bili sklenili, danes pa se priznava odškodninska odgovornost zaradi ničnosti, omogočata se konverzija in delna (ne)veljavnost in v izjemnih primerih celo konvalidacija, ki predstavlja "ozdravitev" tiste napake, zaradi katere bi bila pogodba sicer neveljavna. Sodnik mora tu presoditi, ali bo z izrekom ničnostne sankcije namen zakonodajalca dosežen, saj bi bila v nasprotnem primeru ničnost sama sebi namen; tu pa je nedopustnost primerneje sankcionirati na drug način (Juhart & Plavšak, 2003, str. 507, 508).

Nična pogodba sicer nima pravnega učinka, zato nobena od strank nima izpolnitvenega zahtevka. Ima pa stranka v primeru, ko je na podlagi nične pogodbe že izpolnila svojo obveznost (izpolnila je nekaj, česar ni bila dolžna) na podlagi pravila o neučinkovanju neveljavnih pravnih poslov pravico zahtevati svojo izpolnitev nazaj s kondikcijskim zahtevkom[2]. Prikrajšanec ima tu pravico do naturalne restitucije, kadar pa to ni mogoče ali

[2] Kondikcijske zahtevke za primer prenehanja pogodbe zaradi neizpolnitve ureja 111. člen OZ: (1) Če je pogodba razvezana, sta obe stranki prosti svojih obveznosti, razen obveznosti za povrnitev morebitne škode. (2) Če je ena stranka popolnoma ali deloma izpolnila pogodbo, ima pravico do vrnitve tistega, kar je dala. (3) Če imata obe stranki pravico zahtevati vrnitev danega, veljajo za vzajemno vračanje pravila, ki veljajo za izpolnitev dvostranskih pogodb. (4) Vsaka stranka dolguje drugi povračilo za koristi, ki jih je medtem imela

primerno pa lahko zahteva denarno vrednost izpolnitve, ocenjeno po času izdaje sodne odločbe. To pravilo pa vzbudi dilemo ali ima zahtevek vrnitveno (restitucijsko) ali obogatitveno naravo (Juhart & Plavšak, 2003, str. 514).

Sklepanje pogodbe pa omogoča tudi oportunistično obnašanje. Za oportunista štejemo tistega človeka, ki je z zvijačo sledil sebičnim namenom in izkoristil situacijo, v kateri ima moč nad drugimi, tako da pridobi sebi ugoden rezultat (Williamson, 1998). V tem primeru 49. člen OZ-UPB1 jasno določa: »(1) Če ena stranka povzroči zmoto pri drugi stranki ali jo drži v zmoti z namenom, da bi jo tako napeljala k sklenitvi pogodbe, lahko druga stranka zahteva razveljavitev pogodbe tudi takrat, kadar zmota ni bistvena. (2) Stranka, ki je v prevari sklenila pogodbo, ima pravico zahtevati povrnitev nastale škode. (3) Prevara, ki jo je storil kdo tretji, vpliva na samo pogodbo, če je druga pogodbena stranka ob sklenitvi pogodbe zanjo vedela ali bi bila morala vedeti. (4) Neodplačna pogodba se lahko razveljavi tudi, če je prevaro storil kdo tretji, ne glede na to, ali je druga pogodbena stranka ob sklenitvi pogodbe zanjo vedela ali bi bila morala vedeti.« Zaradi oportunističnega obnašanja nastanejo torej razni stroški, ki jih ne bi bilo, če bi se pogodbe sklepale učinkovito. Iz tega sledi, da so tisti, ki sklepajo pogodbe, učinkovito v konkurenčni prednosti, saj nimajo stroškov, ki bi jih povzročilo oportunistično obnašanje.

2.4 Poslovna etika

Kako se je kaj takega lahko zgodilo? Kdo je to dovolil? To sta pogosti vprašanji zadnjega obdobja, katerim takoj sledi vprašanje: kaj se je zgodilo s poslovno etiko? »Eden od problemov je, da etika nikoli ni stvar posla ali družbe ali politike. Vedno je osebna« (Maxwell, 2007, str. 17). Aristotel, oče etike kot samostojne filozofske vede, je zastavil temelj etične razprave o moralni odgovornosti posameznika v Nikomahovi etiki:

- v človekovi moči je tako predmet izbire volje, kot tudi sama izbira volje – od tod sledi, da je od nas samih odvisno ali smo dobri ali slabi.
- Človek je povzročitelj in poreklo svojih dejanj enako kot je oče starš svojih otrok (Aristoteles, 1994).

Etika se je v gospodarstvu intenzivneje začela pojavljati šele v zadnjih desetletjih. Max Weber (1988), oče poslovne etike, je definiral: »Moralna odgovornost je predvsem pojav, ki se kaže v tem, da so posamezniki in skupine sposobni zavestno prevzeti nase posledice svojih odločitev, obnašanja in delovanja. Za odgovornost se šteje le tisto obnašanje homo econmicusa, ki je pripravljen v svojem poslovnem življenju izpolnjevati dolžnosti in obveznosti, izražati poslušnost in spoštovanje do nadrejenih moralnih avtoritet in s svojimi postopki, povzročenimi z avtonomno voljo, vzeti v zakup njihove vzroke in učinke.

od tistega, kar je dolžna vrniti oziroma povrniti. (5) Stranka, ki vrača denar, mora plačati obresti od dneva, ko je prejela izplačilo (http://www.zakonodaja.com/zakoni/iv/3/oz/cleni/111.clen/111.clen).

Odgovornost je občutek obveznosti, da se ravna po pravilih, ki jih nalagajo dobri poslovni običaji, veljavne norme in ustaljene zahteve okolja, v katerem poslujemo. Če nastopijo negativne posledice v delovanju, se za moralno odgovorno osebo šteje tista, ki je pripravljena ponuditi opravičilo, sprejeti posledice in ki ne poskuša prevaliti krivde na koga drugega. Odgovoren je torej tisti poslovnež, ki tako od sebe kot od drugih zahteva izpolnitev prevzetih obveznosti in dolžnosti.«

V našem razumevanju fenomena moralne odgovornosti ločimo v etični teoriji dva bistveno različna tipa odgovornosti: subjektivno in objektivno. »Za subjektivno odgovornost gre v primeru, ko se nekdo čuti odgovoren samo za znane, predvidljive, obvladljive in pričakovane posledice v okviru njegovih razsodnih in praktičnih moči: za vse tisto, kar se v času pred dejanjem ni dalo natančno izračunati, napovedati ali racionalno anticipirati kot posledica dejanja, pa subjektivno odgovorna oseba nase ni pripravljena prevzeti odgovornosti. Objektivna odgovornost je nasprotno etično stališče. Tu gre za to, da odgovorni subjekt nekega dejanja brez zadržkov ali pomislekov vzame v zakup vse možne posledice lastnega ravnanja, ne glede na to ali so bile tudi predvidene v obliki, vsebini in razsežnosti, v kateri so se dejansko zgodile« (Jelovac, 1997, str. 33).

Erasmus pravi, da je glavni up vsakega naroda v dobri vzgoji mladine. Močna moralna vzgoja naj bi bila tista, ki okrepi človeka v tem, da sledi pravim etičnim odločitvam. Zig Ziglar meni, »da je razlog za tolikšno število odličnih voditeljev v zgodnji zgodovini ZDA v dejstvu – glede na Thomas Jefferson Research Institute –, da je v obdobju odraščanja teh ljudi preko 90 odstotkov vse vzgoje in izobraževanja temeljilo na snovi morale, etične in religiozne narave. Do leta 1950 se je delež teh izobraževalnih vsebin tako zmanjšal, da ga skoraj ni bilo mogoče več izmeriti« (Maxwell, 2007, str. 35).

Pri poklicnih etičnih dilemah naj bi profesionalcem pomagali etični kodeksi. V njih so sistematično in pregledno urejena pravila, ki naj bi jih poklicni akterji uporabljali pri svojem delu (Pavlin, 2007, str. 100). »Ljudje se sicer poskušajo držati ene etike v odnosu do svojega poklica, druge v odnosu do duhovnega življenja in spet tretje v odnosu do svojih družin, ampak v resnici je ravno to problematično. Etika je etika. Ni nečesa, kar naj bi bila poslovna etika. Če želiš biti etičen, potem moraš izbrati le eno merilo in se ga držati vedno in povsod« (Maxwell, 2007). In v poplavi vseh pravil, zakonov in običajev res obstaja preprost ljudski pregovor in zlato pravilo hkrati: »Ne delaj drugemu nečesa, česar ne želiš, da bi drugi storil tebi!« Z upoštevanjem tega pravila oz. z zastavljenim vprašanjem: »Kako bi si sam želel biti obravnavam v taki situaciji?« si dajemo možnost, da dobimo vse (Maxwell, 2007, str. 104).

SKLEP

Pogajanja so ena najpogostejših aktivnosti vsakega človeka in predstavljajo enega od načinov, kako priti do stvari, ki si jih želimo. V poslovnem svetu so uspešna pogajanja zaradi vse večje soodvisnosti podjetij, vlade, ljudi in zniževanja stroškov iz poslovanja izrednega pomena, zato se uspešni pogajalci tudi vseskozi učijo, tako teoretično kot praktično.

Dejstvo je, da bo dober pogajalec vedno tudi dobro pripravljen. Najpomembnejša faza v pogajalskem procesu je ravno prva faza – priprave na pogajanja. Tu določimo cilje in vsebino pogajanj, izberemo pogajalsko strategijo, zberemo informacije o predmetu pogajanj in o nasprotni strani, sestavimo pogajalsko skupino, določimo pooblastila pogajalcev in se odločimo o morebitni tajnosti pogajanj. Skozi nadaljnji proces pogajanj pa moramo ostati osredotočeni na celotno sliko, ki vodi do ciljev pogajanj in biti pozorni na majhne detajle, ki bodo vplivali na končni sporazum. Za dolgoročno sodelovanje je zlasti pomembno, da strmimo k sklenitvi posla, ki prinaša obojestransko zadovoljstvo, s takim izidom pogajanj pa bosta obe sodelujoči strani tudi motivirani, da dogovorjeno izpolnita.

Ko želita stranki vzpostaviti obveznostno razmerje, a še ne želita prevzeti obveznosti iz glavne pogodbe, lahko skleneta predpogodbo. Predmet izpolnitve predpogodbe pa je sklenitev glavne pogodbe. Ko stranki enkrat soglašata o pogodbenem tipu, o bistvenih sestavinah pogodbenega tipa, o nebistvenih sestavinah pa med njima ne sme biti izraženega nesoglasja, lahko pogodbo tudi skleneta. Ta naj bi bili v pisni obliki in podpisani od oziroma v imenu vseh dogovarjajočih se strank. Obligacijski zakonik-UPB1 za sklenitev pogodbe v 18. členu zahteva tudi svobodno in resno izjavo volje strank.

Primer popolne pogodbe, ki bi nas v poslu zavarovala ne obstaja, je pa priporočljivo, da pri sklepanju zavezujočih dogovorov izhajamo iz pesimističnega izhodišča, da bo šlo v poslu vse narobe. Od podpisanega besedila bo namreč odvisno, kakšno bo naše pogajalsko izhodišče pri reševanju sporov. V pogodbo je tako najbolje čim več podrobnosti zapisati, tudi morebitne pogodbene kazni. V primeru, ko »pogodba nasprotuje ustavi, prisilnim predpisom ali moralnim načelom …« pa OZ-UPB1 v 86. (1) členu zapoveduje ničnost pogodbe. Poleg tega, da bi s tem izgubili vse za katero smo se pogajali, se danes zaradi ničnosti pogodbe priznava tudi odškodninska odgovornost, zato je pomembno, da je pogajalec seznanjen tudi z moralnimi načeli. Zlato pravilo pravi: »Ne delaj drugemu nečesa, česar ne želiš, da bi drugi storil tebi«, moralna odgovornost pa se kaže predvsem v tem, da so posamezniki in skupine sposobni zavestno prevzeti nase posledice svojih odločitev, obnašanja in delovanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Aristoteles. (1994). *Nikomahova etika*. Ljubljana: Slovenska matica.
2. Benson, J., Kennedy, G., & McMillan, J. (1990). *Managing Negotiations.* London: Hutchinson Business Books.
3. Bohinc, R., & Balde, A. (2008). *Gospodarsko pogodbeno pravo.* Koper: Fakulteta za management.
4. Brealey, R. A., Cooper, I. A., & Habib, M. A. (1997). Investment Appraisal in the Public Sector. *Oxford Review of Economic Policy*. Najdeno 27. avgust 2012 na spletnem naslovu http://faculty.london.edu/icooper/assets/documents/InvestmentAppraisal.pdf
5. Brenčič, M. M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje.* Ljubljana: GV Založba.
6. Brooks, E., & Odiorne, S. G. (1984). *Managing by negotiations.* New York: Van Nostrand Reinhold Company Inc.
7. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1998). *Kako doseči dogovor: umetnost pogajanja.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Gates, S. (2006). Time to take negotiation seriously. Industrial and commercial training. *Northampton.* Najdeno 4. maj 2012 na spletnem naslovu http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/time-to-take-negotiation-seriously-VeW7gGBVe9/1.
9. Ghauri, P., & Usunier, J. C. (1996). *International Business Negotiations.* Oxford: Elsevier Science Ltd.
10. Goleman, D. (2006). *Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ.* Ljubljana: Mladinska knjiga.
11. Grabnar, M. (2003). *Vpliv medkulturnih razlik na komuniciranje pri pogajanjih* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Heller, R., & Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik.* Ljubljana: Mladinska knjiga.
13. Hodgson, J. (2000). *Thinking on your feet in negotiations; rapid response tactics.* London: Prentice Hall.
14. Hojnik, J. (2009*).* Ordoliberalizem – teorija povezovanja prava in ekonomije. Najdeno 4. junija 2012 na spletnem naslovu http://www.lexonomica.com/journal/images/stories/Volume_I/No1/hojnik_-_ordoliberalizem.pdf
15. Jelovac, D. (1997). *Poslovna etika.* Ljubljana: ŠOU Založba.
16. Johnson, R. A. (1993). *Negotiation basics: concepts, skills and exrcises.* Newbury Park: SAGE Publications.
17. Juhart, M., & Plavšak, N. (2003). *Obligacijski zakonik (OZ) splošni del s komentarjem.* Ljubljana: GV Založba.
18. Karrass, C. L. (2012). Karrass The World Leader in Negotiating Programs. Najdeno 14. september 2012 na spletnem naslovu http://www.karrass.com/.
19. Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

20. Kneževič, A. N. (2001). *Oljka: o sporazumevanju in obnašanju: tudi tako govorimo.* Radovljica: Didakta.
21. Kovač, M. (2010). *Pogodbeno pravo.* Ljubljana: Zavod IRC.
22. Kovač, M. (2012). *International negotiations.* Vinius: učno gradivo.
23. Kovačič, M. (2012). Pravo v starem veku. Najdeno 24. april 2012 na spletnem naslovu http://baza.svarog.org/zgodovina/stari_vek/pravo_v_starem_veku.php
24. Kralj, R. (2011). Ekonomija delitve: pot do pravične in trajnostne družbe. Najdeno 12. julija 2012 na spletnem naslovu http://www2.arnes.si/~rkralj3/index.html
25. Kreps, D. M. (1990). *A Course in Microeconomics Theory.* New York: Prentice Hall.
26. Laghani, D. (2008). *Prepričevanje: doseči to, kar želite.* Ljubljana: Lisac & Lisac.
27. Lewicki, R. J., & Hiam, A. (2006). *Mastering business negotiation: a working guide to making deals and resolving conflict.* New Yersey: Wiley.
28. Maddux, R. B. (1988). *Successful Negotiation.* London: Kogan Page Ltd.
29. Markič, P., Strniša, M., & Tavčar, R. (1994). *Poslovna pogajanja.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Maxwell, J. C. (2007). *Ni takšne stvari kot poslovna etika: obstaja samo eno pravilo za sprejemanje odločitev.* Velenje: IPAK.
31. Mehnert, M. (2008). *Negotiation: Definition and types, manager's issues in negotiation, cultural differences and the negotiation process.* Munchen: GRIN.
32. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti.* Maribor: Obzorja.
33. Nežmah, B. (2010, 16. september). Adam Smith: Bogastvo narodov. *Mladina.* Najdeno 10. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://www.mladina.si/51794/adam-smith-bogastvo-narodov/
34. Obligacijski zakonik. *Uradni list RS* št. 97/2007-UPB1.
35. *Od pogajanja do podpisa pogodbe.* Najdeno 10. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Mednarodno_trgovanje/Pravni_vidiki_/Od_pogajanja_do_podpisa_pogodbe_5918.aspx
36. Pavlin, S. (2007) *Vloga znanja pri profesionalizaciji poklicev.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
37. Pease, A. (1997). *Govorica telesa.* Ljubljana: Mladinska knjiga.
38. Petar, S. (2006). *Prodano!: priročnik veščin za uspešno predstavitev, pogajanja in prodajo.* Ljubljana: Mladinska kniga.
39. Peterson, R. M., & Lucas, G. H. (2001). Expanding the antecedent component of the traditional business negotiation model: Pre-negotiation literature review and planning-preparation propositions. *Journal of Marketing Theory and Practice.* Najdeno 6. julij 2012 na spletnem naslovu http://www.jstor.org/discover/10.2307/40470074?uid=3739256&uid=2&uid=4&sid=21101167846311
40. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje* (3. Izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

41. Raktelj, P. (2012). Dobra praksa sklepanja pogodb. Najdeno 10. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://www.primorske.si/Priloge/ABC-podjetnistva/Dobra-praksa-sklepanja-pogodb.aspx
42. Robinson, D. (1997). *O poslovni oliki: Pravila lepega vedenja v poslovnem svetu.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
43. Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2002). *Ekonomija.* Ljubljana: GV Založba.
44. Spangle, M. L., & Isenhart, M. W. (2003). *Negotiation.* Thousand Oaks: SAGE Publications.
45. *Strategija*. Najdeno 28. marec 2012 na spletnem naslovu http://sl.wikipedia.org/wiki/Strategija.
46. Tavčar, R. (2007). *Psihologija pogajanj: kako doseči, kar želimo, in ohraniti odnos.* Ljubljana: Planet GV.
47. Tracy, B. (2002). *100 zlatih zakonov poslovne uspešnosti.* Bled: Vernar consulting.
48. *UNIDROIT*. Najdeno 10. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://www.unidroit.org/dynasite.cfm?dsmid=103284.
49. Ury, W. (1998). *Od nasprotovanja do sodelovanja.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
50. Weber, M. (1988). *Protestantska etika in duh kapitalizma.* Ljubljana: Založba ŠKUC.
51. Wetherbe, J. C., & Wetherbe, B. (2005). *Veščine sporazumevanja.* Ljubljana: Orbis.
52. Williamson, O. (1998). *The Economics Institutions of Capitalism.* New York: Free Press.
53. Završnik, B. (2007). *Poslovna pogajanja v medkulturnem okolju.* Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
54. Zidar Gale, T., & Gale, B. (2002). *Dialog, gibalo sprememb: medosebno komuniciranje v podjetju.* Ljubljana: GV Založba.
55. Zrimšek, S. (2002). *Mikroekonomski vidik tržnih pomankljivosti* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.