

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA MARIBOR

DIPLOMSKO DELO

**Pogajanja med predstavnikoma podjetij A in B
kot načrt komuniciranja
z namenom sklenitve posla**

Kandidat: Uroš Smeh

Študent študija ob delu

Številka indeksa: 11190122675

Program: komercialist

Mentor: Zlatko Mihaljčič

Maribor, julij 2009

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE

Uroš Smeh, št. indeksa 11190122675, izjavljam, da sem avtor diplomske naloge z naslovom **Pogajanja med predstavnikoma podjetij A in B kot načrt komuniciranja z namenom sklenitve posla**, ki sem jo napisal pod mentorstvom g. **Zlatka Mihaljčiča**.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela;
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 16/2007; v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VSŠ Academia Maribor skladno z njenimi pravili;
- skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VSŠ Academia Maribor objavo diplomske naloge na spletnem portalu šole.

Maribor, julij 2009

Podpis študenta:

ZAHVALA

Iskrena hvala mentorju g. Zlatku Mihaljčiču in ge. mag. Mirjani Ivanuša Bezjak za strokovno vodenje in dragocene nasvete pri pripravi in pisanju diplomske naloge. Hvala prijateljici in sošolki Duški Hajdnik za pomoč pri nastajanju pričujoče diplomske naloge in ge. Tatjani Dorman za jezikovni pregled besedila.

Prisrčna hvala mami in očetu, ki sta me vzpodbujala in verjela vame.

Prav tako hvala vsem drugim, ki so mi na kakršen koli način pomagali pri študiju ter pisanju in oblikovanju diplomske naloge. Zlasti hvala vsem predavateljem in drugim zaposlenim na VSŠ Academia Maribor, ki so mi odprli nove poti, mi omogočili pridobiti nova znanja ter spoznati veliko dobrih ljudi.

POVZETEK

Osrednja tema pričujoče diplomske naloge so poslovna pogajanja, katerih namen je sklenitev posla. Zanima me, kako se pripraviti na pogajanja, kakšna naj bo njihova izvedba, kakšni so cilji in rezultati pogajanj.

Med samim delom sem se osredotočil na teoretične podatke, ki sem jih črpal iz različnih virov, in na anketo, ki sem jo opravil med stotimi anketiranci.

Diplomsko nalogo sem začel z razlago pojma pogajanja, spregovoril sem o njihovem namenu, čemu so pogajanja sploh potrebna in kakšni so cilji pogajanj. Nadalje sem opisal različne strategije, stile in taktike pri pogajanjih. V raziskovalnem delu diplomske naloge sem s pomočjo podatkov, ki sem jih pridobil z anketo, ugotovil, da je za uspešno pogajanje potrebno združiti številne dejavnike, znati moramo izbrati različne pristope za izbrane priložnosti in stranke. Zelo pomembni sta izbira časa in kraja in seveda ustrezna komunikacija s sogovorniki, s katero lahko dosežemo uspešne poslovne rezultate.

Nekateri ljudje imajo sposobnosti komuniciranja in pogajanja že prirojene, ko pa le-te združijo še s teoretičnim znanjem, je uspeh skorajda zagotovljen. Po vstopu Slovenije v EU in z odpiranjem novih trgov (tako v prodajnem kot v nabavnem smislu) je postalo poznavanje pogajanj z ljudmi različnih kultur, navad in običajev zelo pomemben dejavnik v poslovnem procesu.

K večjemu uspehu pri pogajanjih poleg osebnostnih lastnosti prispeva tudi znanje, ki ga lahko najdemo v strokovni literaturi, pridobimo na raznih seminarjih in delavnicah, kjer srečamo ljudi z veliko znanja in s številnimi izkušnjami, ki so prava zakladnica informacij in jih lahko s pridom uporabimo tudi v svoji praksi.

Ključne besede: **pogajanja, strategija, taktika, znanje, izkušnje, pogajalci.**

SUMMARY

The main subject of the present work is business negotiations, intention of which is the concluding of the business. The key part of my interest is, how to prepare for negotiations, how its realization should look like, what are the goals and effect of negotiations.

During this work I have focus on theoretical data, which I have found in various sources, as well as on an opinion poll, which I have done with hundred persons.

This work starts with explanation of what the term negotiation should mean, I have spoken about its purpose, why negotiations are necessary at all and what are the goals of negotiations. During research activity of this work and with the data I have got out of the opinion poll, I have established that many factors need to be united for successful negotiations. We also have to be able to choose different accessions for chosen opportunities and clients. The choice of time and place are also very important. The same holds good for a suitable communication with our co-speakers, with which we can achieve efficient business results.

Some people have been already born with the ability of good communication and negotiations. But when such abilities are united also with the theoretical knowledge, success is almost guaranteed. After Slovenia has joined the European Union and with widening of the common market (so in sell as well in purchase sense) the knowledge of negotiations with people of other cultures, habits and customs has become even more important factor in business process.

To greater success with negotiations beside personal characteristics contributes also knowledge, which can be found in professional literature or it can also be acquired on different seminars and workshops, where also a lot of people with a lot of knowledge and a lot of experiences can be found – all these a true fortune of data and can be used to ones net in day to day life.

Keywords: negotiations, strategy, tactics, knowledge, experiences, negotiators.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	8
1.1 OPREDELITEV OBRAVNAVANE ZADEVE.....	8
1.2 NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE DIPLOMSKEGA DELA.....	9
1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	9
1.4 PREDVIDENE METODE RAZISKOVANJA	9
2 POSLOVNA POGAJANJA.....	11
2.1 OPREDELITEV POGAJANJ.....	11
2.2 MOČ PRI POGAJANJIH	12
2.3 POGAJANJA KOT INSTRUMENT REŠEVANJA KONFLIKTOV	13
3 POGAJALSKE TAKTIKE	16
3.1 TAKTIKE KDAJ, KJE IN KAKO.....	16
3.2 POŠTENE POSLOVNE TAKTIKE	17
3.3 UMAZANE IN NEPOŠTENE TAKTIKE	18
3.4 TAKTIKE ZAKLJUČEVANJA POGAJANJ	19
4 STRATEGIJE V PROCESU POGAJANJ.....	20
4.1 MEHKA STRATEGIJA	20
4.2 TRDA STRATEGIJA	20
4.3 STRATEGIJA PARTNERSTVA	21
4.4 ZDRUŽEVALNA STRATEGIJA.....	22
5 RAZISKAVA: PRIPRAVA IN IZVEDBA POGAJANJ ZA SKLENITEV POSLA	23
5.1 UVOD V RAZISKAVO	23
5.2 IZVEDBA ANKETIRANJA	23
5.3 ANALIZA IN OBDELAVA PODATKOV TER PRIKAZ REZULTATOV	23
6 ZAKLJUČNA MISEL IN KRITIČNI POGLED	39
7 VIRI IN LITERATURA	42
PRILOGA	43

KAZALO TABEL

TABELA 1: STAROST ANKETIRANCA	23
TABELA 2: SPOL ANKETIRANCA	24
TABELA 3: STOPNJA IZOBRAZBE ANKETIRANCEV	25
TABELA 4: PRIPRAVA NA POGAJANJA	26
TABELA 5: POČUTJE V KONFLIKTNI SITUACIJI	27
TABELA 6: SAMOZAVESTEN NASTOP	28
TABELA 7: KAKŠEN POSLUŠALEC STE V POGAJANJIH	29
TABELA 8: POČUTJE V ZAPLETENIH SITUACIJAH	30
TABELA 9: TEKMOVANJE V POGAJANJIH	31
TABELA 10: ANALIZA DOSEŽKOV	32
TABELA 11: POPUSTLJIVOST V POGAJANJIH	33
TABELA 12: SODELOVANJE V POGAJANJIH	34
TABELA 13: MOČ V POGAJANJIH	35
TABELA 14: UTRUJANJE NASPROTNIKA	36
TABELA 15: GROŽNJE V POGAJANJIH	37
TABELA 16: IGRALSKO OBNAŠANJE	38

KAZALO GRAFIKONOV

GRAF 1: STAROST ANKETIRANCA	23
GRAF 2: SPOL ANKETIRANCA	24
GRAF 3: STOPNJA IZOBRAZBE ANKETIRANCEV	26
GRAF 4: PRIPRAVA NA POGAJANJA	26
GRAF 5: POČUTJE V KONFLIKTNI SITUACIJI	27
GRAF 6: SAMOZAVESTEN NASTOP	28
GRAF 7: KAKŠEN POSLUŠALEC STE V POGAJANJIH?	29
GRAF 8: POČUTJE V DVOUMNIH SITUACIJAH	31
GRAF 9: TEKMOVANJE V POGAJANJIH	31
GRAF 10: ANALIZA DOSEŽKOV	32
GRAF 11: POPUSTLJIVOST V POGAJANJIH	33
GRAF 12: SODELOVANJE V POGAJANJIH	34
GRAF 13: MOČ V POGAJANJIH	35
GRAF 14: UTRUJANJE NASPROTNIKA	36
GRAF 15: GROŽNJE V POGAJANJIH	37
GRAF 16: IGRALSKO OBNAŠANJE	38

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavane zadeve

Pogajanja so eden od načinov, kako v življenju dosežemo stvari, ki jih nimamo, a si jih želimo. vendar jih nimamo. Pri pogajanjih štejejo le izidi, ki so pravi izkaz uspešnosti dela. Pogajanja so bistvena sestavina poslovnega delovanja menedžerjev v najrazličnejših organizacijah, podjetjih in zavodih. Pri pogajanjih gre za proces razumevanja in usklajevanja interesov, v katerem več udeležencev vpliva drug na drugega pri nastajanju skupnih odločitev. Pogajanja se med seboj razlikujejo, po strategiji kot po slogu oziroma načinu pogajanja.

Slog zahteva vsebinsko naravnost pogajanj, kot so klasična in načelna pogajanja. Načelna pogajanja so širša in globlja, bolj upoštevajo druge udeležence in imajo dolgoročnejši pogled na izid pogajanja.

Klasična pogajanja se od načelnih razlikujejo glede širine in naravnosti tako, kot se obsežen marketing razlikuje od enostavne prodaje. Klasična pogajanja so ožja po vsebini kot po presoji dolgoročnih izidov. V klasičnih pogajanjih uporabljamo skoraj vsa sredstva za doseganje ciljev, pri čemer ni posebnih zadržkov. Ta pogajanja je mogoče opravljati na popustljiv in nepopustljiv način.

Uspešnost pogajanj je velikokrat odvisna od pravilne izbire strategije in sloga pogajanj. Vešči pogajalci se znajo prilagoditi situaciji, teži razprave in lastnostim udeležencev pogajanja. V pogajanjih namreč udeleženci odstopajo od svojih optimalnih ciljev in se približujejo zadovoljivim ciljem vseh strank v pogajanjih. Vedeti morajo, koliko lahko popuščajo, zakaj in v kakšnih okoliščinah. Vsako popuščanje ene strani mora prinese primerno dejanje nasprotne strani.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela

Namen mojega diplomskega dela je proučiti, analizirati in predstaviti pogajanja ter z anketnim vprašalnikom ugotoviti, ali anketiranci uporabljajo različne taktike pogajanj in kako so uspešni pri tem.

Cilji diplomske naloge so analizirati obstoječo strokovno literaturo in druge vire o izbrani temi ter tako spoznati dejavnike in sestavine, ki vplivajo na uspešnost pogajanj, ter s pomočjo anketnega vprašalnika ugotoviti, kako uspešni smo pri pogajanjih in koliko ter katere taktike pogajanj najpogosteje uporabljamo. Izsledke ankete bom primerjal s teoretičnimi izhodišči in tako potrdil oziroma ovrgel naslednje osnovne trditve ali hipoteze:

H1: Poslovna pogajanja so pomemben del komunikacije v poslovnem procesu.

H2: Poznavanje taktik in strategij zagotavlja uspeh pri pogajanjih.

H3: Izbira prostora in časa je zelo pomemben dejavnik poslovnih pogajanj.

1.3 Predpostavke in omejitve

Predpostavljam, da bom pri pisanju diplomske naloge imel na voljo veliko domače in tuje strokovne literature. Verjamem, da bom do omenjene literature zlahka dostopal (knjižnice, internetne strani). Prepričan sem, da imam dovolj znanja, tako s teoretičnega, kakor tudi s praktičnega vidika, da uspešno izpeljem zastavljene cilje.

Z omejitvami se bom zagotovo srečal pri anketiranju posameznikov v podjetjih, saj pričakujem, da vsi nagovorjeni ne bodo želeli sodelovati ali pa mi bodo ponudili le okrnjene odgovore.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

V teoretičnem delu bom s podatki, ki so dostopni na spletnih straneh, ter s pomočjo domače in tuje literature predstavil različne taktike, procese in strategije v poslovnih pogajanjih, ki so nujno potrebni za uspešno delo v poslovnem svetu.

Med naključno izbranimi 100 fizičnimi osebami bom izvedel anketo, v kateri bodo anketiranci odgovarjali na vprašanja tako z zasebnega kot s poslovnega vidika, saj se v obeh vlogah venomer pogajamo. S pomočjo ankete bom pridobil podatke o različnih taktikah pogajanj in njihovi uspešnosti. Anketa je v obliki vprašalnika in obsega 16 vprašanj. Rezultate ankete bom obdelal in jih prikazal v obliki tabel in grafov.

2 POSLOVNA POGAJANJA

2.1 Opredelitev pogajanj

Prav vsi se pogajamo. Vsak dan in na več koncih hkrati. Vse življenje. Pogajanja nam pomagajo priti do stvari, ki jih drugi imajo, mi pa ne, a si jih želimo. Pogajanja so del našega zasebnega in profesionalnega življenja, zlasti v slednjem postajajo že znanost. Pogajalska znanja in veščine črpamo iz psihologije, sociologije, etike, logike, komunikologije, antropologije in še bi lahko naštevali. Pogajanje je komunikacija, katere namen je takšna skupna rešitev, ki jo lahko sprejmeta obe strani. To je proces, v katerem dobite od drugih, kar hočete, tako da daste drugim, kar oni želijo.

Pogajanje je proces, v katerem sodelujeta dva ali več udeležencev z namenom doseči skupno sprejemljiv dogovor o spornih vprašanjih. To je trgovanje po načelu vzemi (-) daj, ki v primeru dobre izpeljave vsem prinaša zadovoljstvo z doseženim dogovorom. Učinkoviti pogajalci imajo številna znanja, veščine, zlasti s področja komunikacije, pogajalskih taktik in veščin, upravljanja s seboj, prepričevalnih sredstev in tehnik argumentiranja ter s področja psihologije, prav tako jih odlikujejo osebnostne lastnosti. Pogajanja so zahteven proces, za katerega zgolj teoretično poznavanje vsebin ne zadošča, zanj a se je potrebno temeljito izuriti in vse naučeno preizkusiti v praksi (<http://pogajanja.glottanova.si/>- z dne 8 .4. 09).

Poslovni sestanki oziroma pogajanja potekajo podobno, le da so udeleženci pogajanj bolj osebno in čustveno angažirani. Pogajanja običajno potekajo po naslednjem vrstnem redu:

- uvodni del
- pogajanje
- premagovanje težav
- sklenitev sporazuma

V uvodnem delu se udeleženci sestanka med seboj spoznajo, predstavijo, sodelujejo, motivirajo se za trud in sodelovanje pri iskanju rešitev, nato sledi še določitev obravnavane teme.

Samo pogajanje načeloma razvrstimo v štiri korake, in sicer:

- opredelitev zatečenega stanja
- analiza ovir in vzrokov
- ukrepi, ki bodo sprejeti
- soglasje in sporazum

Za cilj pogajanj imamo v mislih vedno končno rešitev, to je sporazum. Da ga dosežemo, je nesmiselno vztrajati pri lastnih stališčih, bolje je iskanje rešitve ali skupnih interesov. Uspešna pogajanja se po navadi končajo po načelu daj - dam, to pa je lahko tudi osnova za nadaljnja uspešna poslovna sodelovanja. V fazi pogajanj nemalokrat pride tudi do težav, ki pa jih moramo znati rešiti. V takšni situaciji pogosto ena stran poskuša prisiliti drugo k večjemu popuščanju. Če se ne moremo več pogajati, je bolje, da začasno prekinemo pogajanja, kar je bolje, kot pa doseči slab sporazum. "Zastoj v pogajanjih lahko odpravimo tudi z angažiranjem ekspertov (mediatorjev), zunanjih razsodnikov, ki niso obremenjeni z dosedanjim dogajanjem." (Mihaljčič, 2006, 94).

2.2 Moč pri pogajanjih

Moč je ena ključnih dejavnikov pogajanj. Pogajata se lahko le stranki, ki sta približno enako močni. Moč je takšen odnos med partnerji, da lahko eden drugega prisili v določeno ravnanje. »Najpogostejše navedeni viri moči so: moč po zakonu, možnost nagrajevanja ali kaznovanja (ekonomska moč), moč na podlagi znanja, osebnostna moč, situacijska moč, moč na podlagi sposobnosti fizičnega prisiljevanja.« (Kavčič, 1996, 211).

Ena temeljnih zahtev za pogajanje je ta, da so udeleženci približno enakih moči. Če pogajalski strani nista enakovredni, je potrebno to ravnovesje ustvariti. Takšno ravnovesje na visoki ravni, omogoča sproščeno pogajalsko vzdušje, manjša je možnost sumničavosti in nenazadnje je prisotno tudi več zaupanja. Razlikujemo dejansko in potencialno moč, zaznano od objektivne in aktivno od pasivne. Viri moči omogočajo pridobiti družbeno moč posamezniku ali skupini, to so fizična premoč, ekonomska odvisnost (nekdo razpolaga z dobrinami, ki so drugim potrebne),

moč, ki temelji na zakonih, znanje in informacije, osebnostna privlačnost, funkcionalna nujnost (pripravljenost podrejati se zaradi višjih ciljev), moralna moč. Pred pogajanjem je treba oceniti, kakšni so odnosi moči med stranema, potrebno je doseči ravnovesje moči.

2.3 Pogajanja kot instrument reševanja konfliktov

Proces priprave na pogajanja vključuje določitev ciljev, ki so temeljni kriterij za odločanje o uspešnosti pogajanj. Razlikujemo med bolj in manj pomembnimi cilji. Prav tako je potrebna izbira strategije, kako cilje doseči. Obstajata dve strategiji glede na odnos med stranema: 1) združevalna (integrativna) temelji na prepričanju, da gre poleg konfliktnih tudi za skupne interese, na katerih lahko gradimo pogajanje zasledujemo nadredni cilj, značilna je velika stopnja zaupanja in razumevanja; 2) razdeljevalna (distributivna) sloni na prepričanju, da strani nimata skupnih interesov, gre za konflikt, kjer vsaka stran skuša maksimalno zaščititi lasten interes, dobiti na račun drugih, poudarek je na izhodiščni poziciji in moči, principu daj - dam. V konfliktni situaciji se lahko močno postavimo zase, saj želimo uresničiti lastne interese. S tem bomo zadovoljili potrebo po moči, počutili se bomo kompetentne in upoštevane.« (Tavčar, 2007, 179).

Zbiranje informacij, tudi med samim pogajanjem, je podlaga za kontrolo in kakovost odločanja. Dobro je, če vemo več kot nasprotna stran, ločimo informacije o predmetu pogajanj in informacije o nasprotni stranki. Vkljub številnim virom pa smo le delno informirani (podatek je nevtralno dejstvo), informacije pa že osmišljeni podatki. Pomembno je, kdo se bo pogajal, pogajalec (ni šibkega člana, ena odgovorna oseba, ni razlik, ki slabijo položaj, takojšnja odločitev) ali pogajalska skupina (uporaba različnih znanj, možno posvetovanje med pogajanjem in rotacija vodje, predstavimo paleto pozicij). Za uspešnost pogajanj moramo določiti začetek, trajanje, lokacijo pogajanj, pristojnosti pogajalcev.

Že prvi vtis pogajalcev mogoče prepriča nasprotno stran z urejenostjo, obleko, določitvijo dnevnega reda s poznavanjem nasprotne strani. V procesu iskanja rešitev gre za minimalno pripravljenost obeh pogajalcev za sporazum. To je tudi najnapornejša faza saj gre za

približevanje pogajalcev od začetnih razlik do skupne stične točke. V pogajanjih velja etično načelo, da ne držimo fige v žepu, da ne zavajamo z napačnimi podatki in da ne lažemo. Treba si je ustvariti zaupanje, tega pa dosežemo le s poštenostjo. Pogajanja zaključujemo takrat, kadar sta obe strani dosegli največ, kar sta lahko. Zadnja ponudba mora biti prepričljiva in končna, saj to lahko storimo samo enkrat. Taktike zaključevanj so lahko različne, in sicer:

- zadnja ponudba
- povzetek za zaključevanje (grožnja s posledicami)
- prekinitev za razmislek
- sporazum (stranka, ki ga prva ponudi, ima boljša pogajalska izhodišča)

V sporazumu je treba natančno določiti, kaj je vsebina sporazuma, za koga velja, kako dogo velja, kakšne so sankcije in kdo rešuje spore.

Zaključek pogajanj je lahko podpis pogodbe oziroma sporazuma, v končni fazi tudi naročilnica.

V vsakem primeru pa se zahvalimo nasprotni strani, si sežemo v roke in izpolnimo obljubljene obveznosti (storitev ali predaja blaga).

Najuspešnejši pogajalci so tisti, ki imajo veliko izkušenj, le te pridobijo z ustrezno izobrazbo, s prirojenimi lastnostmi in seveda z izkušnjami iz prakse.

Naj naštajem nekaj teoretičnih pogajalskih stilov:

- Pogajalec A: je odločen, nepripravljen na popuščanja, želja po nadvladi, napadalnost
- Pogajalec B: izogiba se konfliktom, zadržan, neodkrit, nerad odloča o stvareh
- Pogajalec C: pripravljen na kompromise, prijateljstvo, netekmovalnost, glajenje konfliktov
- Pogajalec D: samozavesten, nepopustljiv, reševanje problemov, timsko delo, pripravljen na razpravo

»Načini uspešnega reševanja konflikta so odvisni od vrste konflikta, njegove (ne) izogibnosti, (ne) zmožnosti sporazuma in morebitne vključitve tretje stvari v razreševanje.« (Kavčič, 1996, 37).

3 POGAJALSKE TAKTIKE

3.1 Taktike kdaj, kje in kako

Pogajalske taktike so orodja, s katerimi uresničujemo izbrano strategijo pogajanj, lahko jih prepoznamo pri nasprotniku:

1. postavljanje ekstremnih zahtev (namen je znižati pričakovanja nasprotne strani);
2. dobri in grdi fantje (en pogajalec je trd, postavlja ekstremne zahteve, skuša znižati zahteve nasprotnika, drugi pa ne daje tako ekstremnih zahtev in daje vtis, da je pripravljen na popuščanje, tako poveča pripravljenost nasprotne skupine);
3. igralsko obnašanje (uporaba čustev in močnejšega jezika prispeva k prepričljivosti, presenečenju);
4. omejene pristojnosti in sklicevanje na avtoriteto (omejujejo pogajalski interval);
5. vzemi ali pusti taktika (naj bi spodkopala naš občutek lastne moči in zaupanja ter znižala pričakovanja);
6. samo še tale malenkost (taktika postavljanja novih zahtev tik pred zaključkom temelji na pričakovanju, da bomo raje pristali na to malenkost, kot tvegali ves sporazum ali dobre odnose);
7. taktika rezin (ali taktika rezanja salame je obravnavanje posameznih sestavin celotne vsebine pogajanj ločeno od celote in doseganje ugodnega rezultata pri vsaki posamezni sestavini; temelji na pričakovanju, da nasprotna stran ne bo tvegala prekinitve pogajanj ali težjega konflikta zaradi drobnega popuščanja na vsaki točki, proti tej taktiki se borimo s povezovanjem zahtev v celoto);

8. slepilni manevar (odtegniti pozornost od bistvenega vprašanja, navzven se borimo za nekaj, kar nam ni bistveno; ali umik že danih koncesij, na naslednjem srečanju rečemo, da smo se napačno razumeli, pri tej taktiki proučimo, kakšne so resnične potrebe nasprotni strani);

9. strategija kdaj (se nanaša na pravi občutek za čas, je kombinacija potrpežljivosti, presenečenja, navideznega ali mehkega umika, preobrata, hlinjenja; taktika kje in kako pa se navezuje na metodo in področje uporabe različnih taktik, je kombinacija sodelovanja, asociiranja, križišča, rezanja salame, približevanja, uporabe tretjega, spremembe ravni) (Tavčar, 2007, 208-217).

Najpogostejše napake pogajalcev: dajanje prednosti kratkoročnim rezultatom, spoprijemanje z ljudmi, namesto s problemi; nezadostna pripravljenost na pogajanja; sprememba pogajanj v debatni klub; nestrpnost na pogajanjih; prehitro popuščanje; nepripravljenost na popuščanje; podcenjevanje sebe in svojih pogajalskih pozicij; prehitro reagiranje na nasprotnikove predloge in vprašanja; vztrajanje pri sporazumu za vsako ceno; ne preveriti pristojnosti nasprotni strani, ali ima pooblastilo za sklepanje sporazuma ali ne; če se ne poskusimo vživeti v nasprotnikovo kožo - največja napaka (Kavčič, 1996, 194-198).

3.2 Poštene poslovne taktike

Poleg asociacij, povezanih s poslom, z denarjem in s prepričevanjem, je pri pogajanjih marsikatera asociacija povezana tudi s poštenostjo ali nepoštenostjo. Najbrž želimo biti vsi poštene. V poslu in osebnih odnosih si prizadevamo, da bi ravnali pošteno. Med poštenostjo in nepoštenostjo je pri pogajanjih tanka črta. Hitro se opravičimo: » Saj tudi drugi goljufajo, tudi oni niso poštene in bi na mojem mestu ravno tako izbrali položaj, življenje je boj, če ne bomo mi njih, bodo oni nas ...« Morda je vse to deloma tudi res, vendar ne opravičuje nepoštenega ravnanja.

Kaj se dogaja v nas, ko se srečamo s situacijo, v kateri bi lahko z nepoštenim ravnanjem pridobili korist zase, za svoje podjetje, svojo družino? Srečamo se s svojimi strahovi, potrebami in z globoko zasidranimi prepričanji ali predsodki. Taki ljudje verjetno obstajajo, vendar ne poznam nikogar, ki bi s ponosom stopil pred druge in rekel: » Nepošteno sem ravnal in sem nepošten človek.« Če že kdo pove, da kdaj ni ravnal pošteno, to pove s pojasnilom, ki je običajno opis situacije, ki naj bi ga opravičevala, da je ravnal nepošteno, ali pa razlaga, da so bili drugi še bolj nepošteni in da je tako ravnal samo zato, da se je zaščitil. Zdaj obe strani predstavita svoja stališča in začneta raziskovati položaj druge strani ter braniti svojega. Morda najprej, za nekakšen uvod, druga drugo le spoznavata in posla sploh ne omenjata. Takšen uvodni del pomaga vzpostaviti večje zaupanje in omogoča bolj sproščene odnose med merjenjem moči. Začetni predlogi so večinoma splošne narave in jih v glavnem spremlja izmenjava podatkov. Odločilna za dober začetek je vzpostavitev skupne podlage, kar omogoči nadaljevanje pogajanj in nadgraditev že doseženega. Ko sta obe strani predstavili predloge in ocenili razmerje moči, skušata najti rešitve ali prostor za možne sporazume. Prepričati skušata druga drugo o svojem prav z uporabo različnih taktik. Pri tem sta nujni vztrajnost in potrpežljivost, kajti napredek ni vedno očiten ali predvidljiv, pogosta pa so tudi vračanja na izhodišče, da bi prebrodili mrtve točke pri pogajanjih. Če bi lahko za začetek pogajanj trdili, da gre večinoma za "otipavanje", se v nadaljevanju pogajanje razvije v polni moči. Na tej točki pridejo do izraza vse izkušnje, znanje, pa tudi dejstva, ki so bila na prejšnjih stopnjah namerno zamolčana, da bi imela tukaj večjo veljavo.

(www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/osojnik-sasa.pdf - z dne 25 .05. 2009)

3.3 Umazane in nepoštene taktike

Taktika rezin ali rezanja salame pomeni obravnavanje posameznih sestavin celotne vsebine pogajanj ločeno od celote in doseganje ugodnega rezultata pri vsaki posamezni sestavini. Temelji na pričakovanju, da nasprotna stran ne bo tvegala prekinitve pogajanj ali težjega konflikta zaradi drobnega popuščanja na vsaki točki; gre za slepilni manever odtegniti pozornost od bistvenega vprašanja; navzven se borimo za nekaj, kar nam ni bistveno, predlagamo umik že danih koncesij: na naslednjem srečanju rečemo, da smo se napačno

razumeli. Strategija kdaj se nanaša na pravi občutek za čas, je kombinacija potrpežljivosti, presenečenja, navideznega ali mehkega umika, preobrata, hlinjenja. Taktika kje in kako pa se navezuje na metodo in področje uporabe različnih taktik; je kombinacija sodelovanja, asociiranja, križišča, rezanja salame, približevanja, uporabe tretjega, spremembe ravni.

V reviji Sales Business (št.12/2001) Michael Erlat analizira sodoben način prodajnega pogajanja. Avtor ugotavlja, da obstaja pet osnovnih nepoštenih načinov pogajanj, in sicer:

1. metoda Kolumbo (pogajalec se dela bolj neumnega, kot v resnici je)
2. metoda prelaganja problema (prenesti probleme na udeležence, položaj in okoliščine)
3. metoda dober/slab (oseba A je nepristopna in napadalna, oseba B pa razumevajoča in prijazna)
4. metoda odrivanja (izogibanje neprijetni temi)
5. metoda bazarja (predlagajo veliko prenizko ceno, srečata se nekje vmes) (Mihaljčič, 2006, 94).

3.4 Taktike zaključevanja pogajanj

Pogajanja zaključimo, kadar sta strani dosegli največ od tega, kar ocenjujeta, da je mogoče. Tehnike zaključevanja: 1) zadnja ponudba: (ponudimo sporazum, ki temelji na našem popuščanju, in ga označimo kot končno; slabo, ker lahko to naredimo samo enkrat;. Povzetek za zaključevanje; 2) grožnja s posledicami; 3) prekinitev za premislek o predlogu končne ponudbe; 4) sporazum - kdor prvi ponudi sporazum, ga lahko najbolje uskladi s svojimi zahtevami in pričakovanji. Treba je natančno določiti kaj je vsebina sporazuma, za koga velja, kdaj in pod katerimi pogoji začne veljati, od kdaj se uporablja, kako dolgo bo veljal, kaj je kdo dolžan narediti, kakšne so sankcije za kršitev, kdo rešuje morebitni spor. Zaključku pogajanj sledi podpis sporazuma, razjasnimo, ali je sklenjen po delih ali za celotno vsebino pogajanj, podpis naj bo slovesen, zahvalimo se pogajalcem (Kavčič, 1996, 120-129).

4 STRATEGIJE V PROCESU POGAJANJ

4.1 Mehka strategija

Pri mehki strategiji nam že sama beseda pove, da gre za mehki pristop pri pogajanjih, ki se izogiba konfliktom in spornim točkam. To je strategija, ki dobro deluje, saj se veliko ljudi - pogajalcev pozitivno odzove na prijaznost in toplino. Mehka strategija je koristna pri vsakodnevnih pogajanjih, pri katerih vložki niso veliki. Tudi če pride do konflikta, je mehka strategija lahko uspešna, saj:

- si obe strani prizadevata najti rešitev, da bi na ta način nekaj pridobili; velja odnos dobim - dobim,
- stranki enakih moči, odvisni ena od druge, običajno pogajanja končata s kompromisom,
- pogajalski stranki poudarjata, kar je skupno za obe strani, in sodelujeta na področjih, kjer je to mogoče.

4.2 Trda strategija

Trda strategija predstavlja minimalno pripravljenost za sporazum z obeh pogajalskih strani. Je najdaljša faza pogajanj, saj gre za iskanje skupne točke od začetnega razkoraka do približevanja.

Medsebojni odnosi pri tem pristopu so zelo zanemarjeni, neupoštevani.

Trda strategija je primerna za kratkotrajna sodelovanja, če do njih sploh pride, in to le v primerih, ko druga stran neko storitev ali blago res nujno potrebuje in je ni moč dobiti nikjer drugje (redkost). Pogajalci so zelo trdi, neomajni v svojih stališčih, napadalni, glasni, nekompromisni in imajo veliko sposobnost prepričevanja.

4.3 Strategija partnerstva

Strategija partnerstva je koncept razvijanja odnosov med nasprotnimi strankami v različnih procesih. Gre za filozofijo sodelovanja in skupno odgovornost za urejanje določenih odnosov, pri čemer v navezi »dobim – dobim« upošteva dolgoročne interese in cilje obeh strank.

Na področju trgovine gre za dolgoročen odnos med prodajalcem in kupcem, ki obema prinaša koristi. Dolgoročno sodelovanje temelji na skupnih odgovornostih med obema partnerjema, saj prinaša več koristi kot pa serija enkratnih kupčij za iste potrebe. Med sindikati in delodajalci pride do socialnega partnerstva v primeru njihovega urejanja odnosov.

Prednosti strategije partnerstva:

- nižji stroški razpisov in pogajanj v celotnem obdobju kupčije
- stalnost glede kakovosti in specifikacij opreme in storitev
- dobavitelj z večjim zaupanjem investira v kapacitete
- dobavitelj pritožbe obravnava hitreje in bolj razumevajoče
- lažje je vnesti kontrolo operacij

Pomanjkljivosti strategije partnerstva:

- na splošno izgubimo stik s cenami in kakovostjo na trgu
- po podpisu pogodbe se nam ponudi boljša kupčija
- držati se moramo dogovorjenih pogojev kljub neugodnim razmeram na trgu
- če se zmanjša trg, ostane obveznost kupovanja, čeprav ne moremo financirati
- dobavitelj morda ne zmora dobavljati, pogodba pa vseeno velja
- nevarnost, da se zaradi manjše uporabe zmanjšajo naše sposobnosti prodaje in marketinga (Kavčič 1996, 63-64).

Strategija partnerstva je proces razreševanja konflikta med dvema ali več strankami, ki so pripravljene spremeniti svoje zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev. Alternativa pogajanju je prepričevanje. Pogajanje je proces, ki ga lahko ponazorimo ga z daljico, kjer točka

A in B ponazarjata različne zahteve strank v konfliktu od ene skrajnosti do druge. Pogajalski interval pomeni območje, v katerem se je posamezna stranka pripravljena gibati od svoje začetne pozicije z zahtevami, ki so zanjo najbolj ugodne, do svoje končne pozicije, ki pomeni skrajno mejo popuščanja, vendar še sprejemljivo rešitev. Področje pogajanja je tam, kjer se intervala obeh strank prekrivata, saj to pomeni, da so tu rešitve sprejemljive za obe stranki.

- Interesa obeh strank sta velika; večja verjetnost, da se bosta prekrivala, lažje doseči sporazum.
- Interesa sta različno velika; ena stran je vezana na ozko določene meje popuščanja in je trši nasprotnik.
- Interesa se ne dotikata, sporazum ni mogoč.
- Interesa nasprotne strani nikoli ne poznamo natančno.

4.4 Združevalna strategija

Pogajalci skušajo odstraniti vpliv osebnosti pri pogajalskem obnašanju in se odzivati na druge na podlagi vzajemnosti. Ta pristop je previden in zahteva, da prepustimo prve poteze drugi strani. Pritisk na drugo stran se izraža v vzorcu pogajalskih odgovorov, ki nagrajujejo zaželeno in zavračajo ali kaznujejo „napačno odločitev“ nasprotnika. Moč te strategije izvira iz želje nasprotnika po nagradah in bojazni pred grožnjami. Ta strategija je primerna za pogajalsko stran, ki hoče izboljšati odnos z nasprotno stranjo s previdnimi in postopnimi potezami.

Združevalna strategija temelji tudi na prepričanju, da gre razen za konflikte tudi za interese strank, ki imata skupne interese, da imata obe strani v pogajanjih nadredne cilje in da kaže te interese tudi uskladiti do najvišje možne točke. Obe stranki se potem skupno lotita razvijanja novih, za obe koristnih in sprejemljivih rešitev (Kavčič, 1996, 57).

5 RAZISKAVA: PRIPRAVA IN IZVEDBA POGAJANJ ZA SKLENITEV POSLA

5.1 Uvod v raziskavo

Za pridobitev podatkov, ki sem jih potreboval v svoji empirični raziskavi, sem izbral pisno obliko anketnega vprašalnika. V anketi sem zastavil 16 vprašanj, ki se navezujejo na temo diplomske naloge, tj. poslovna pogajanja med predstavnikoma podjetij.

5.2 Izvedba anketiranja

Anketo sem opravil s komercialnimi predstavniki v različnih podjetjih na območju Slovenije. Z anketiranjem sem zaključil, ko sem dobil vrnjenih 100 anketnih vprašalnikov. Zbrane podatke sem statistično obdelal, jih prenesel v tabele ter jih s pomočjo grafikonov slikovno prikazal v naslednjem poglavju.

5.3 Analiza in obdelava podatkov ter prikaz rezultatov

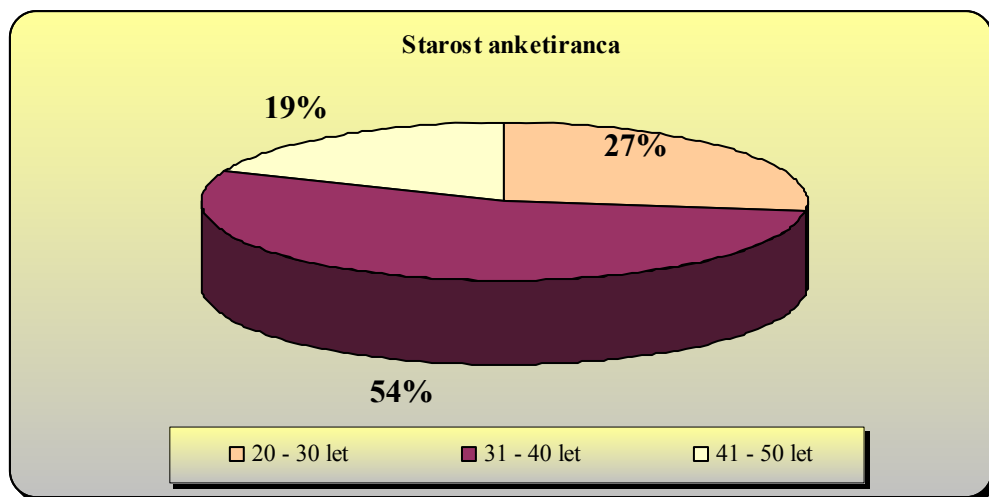
1. vprašanje: Starost anketiranca

Tabela 1: Starost anketiranca

1. Starost anketiranca	
Ponujeni odgovori	Število odgovorov
20 - 30 let	27
31 - 40 let	54
41 - 50 let	19
Skupaj	100

Vir: Lastna raziskava

Graf 1: Starost anketiranca



Vir: Tabela1

Iz grafa je razvidno, da je 27 % anketirancev starih od 20 do 30 let, 54 % anketirancev je starih od 31 do 40 let in 19 % anketirancev je starih od 41 do 50 let

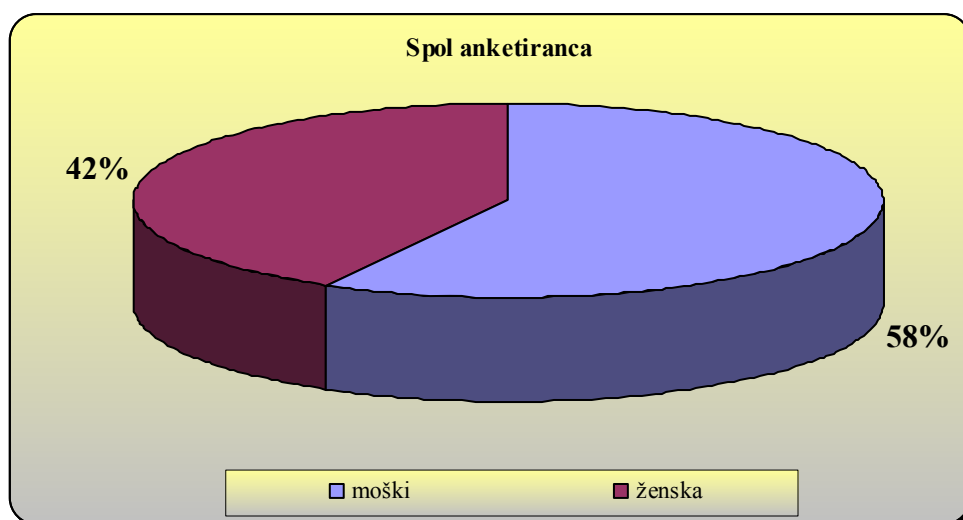
2. vprašanje: Spol anketiranca

Tabela 2: Spol anketiranca

2. Spol anketiranca	
Ponujeni odgovori	Število odgovorov
moški	58
ženska	42
Skupaj	100

Vir: Lastna raziskava

Graf 2: Spol anketiranca



Vir: Tabela 2

Iz podatkov, prikazanih v tabeli št. 2, vidimo, da je v raziskavi sodelovalo 58 % moških in 42 % žensk.

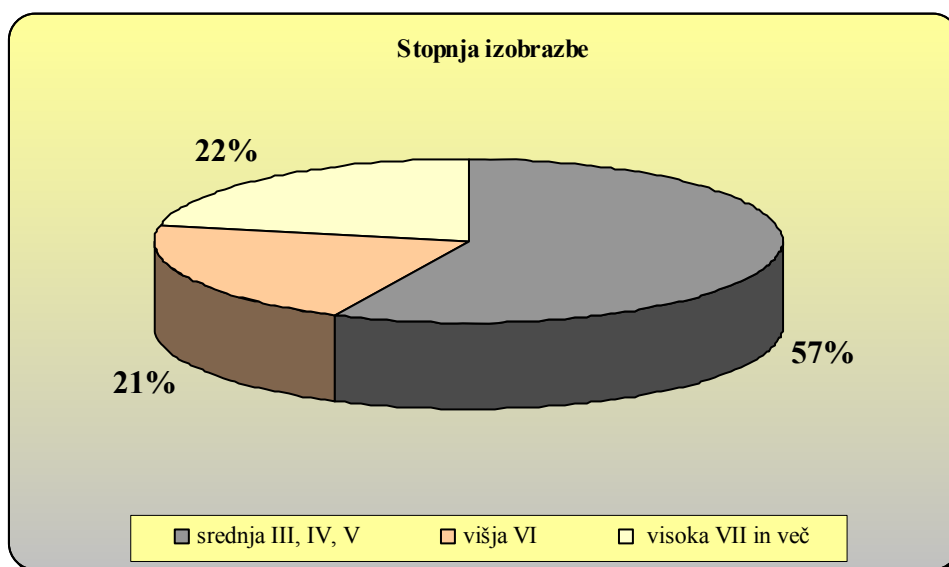
3. vprašanje: Stopnja izobrazbe anketirancev

Tabela 3: Stopnja izobrazbe anketirancev

3. Stopnja izobrazbe anketiranca	
Ponujeni odgovori	Število odgovorov
srednja (III, IV, V)	57
višja (VI)	21
visoka (VII) in več	22
Skupaj	100

Vir: Lastna raziskava

Graf 3: Stopnja izobrazbe anketirancev



Vir: Tabela 3

Odgovori na tretje vprašanje nam kažejo, da ima 57 % vprašanih srednješolsko izobrazbo, 21 % jih ima višjo in 22 % jih je pridobilo visokošolsko izobrazbo.

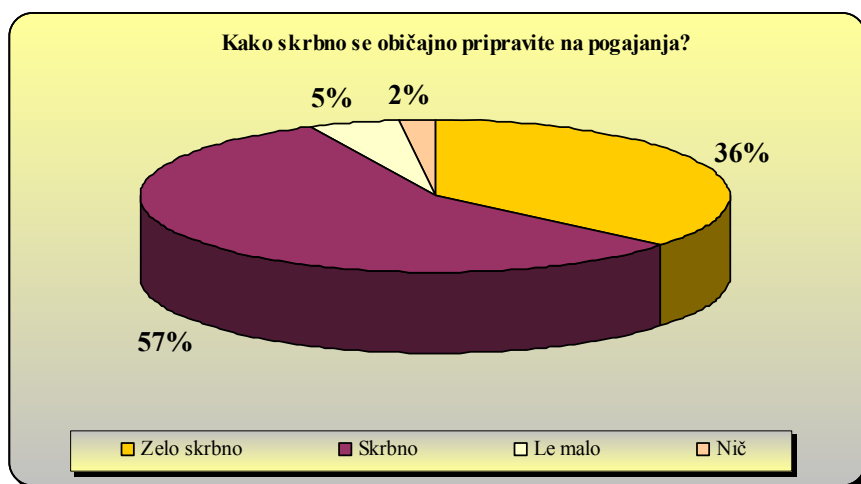
4. vprašanje: Kako skrbno se običajno pripravite na pogajanja?

Tabela 4: Priprava na pogajanja

4. Kako skrbno se običajno pripravite na pogajanja?	
Ponujeni odgovori	Število odgovorov
Zelo skrbno	36
Skrbno	57
Le malo	5
Nič	2
Skupaj	100

Vir: Lastna raziskava

Graf 4: Priprava na pogajanja



Vir: Tabela 4

36 % anketirancev pove, da se na poslovna pogajanja pripravijo zelo skrbno, 57 % anketirancev je odgovorilo, da se skrbno pripravijo na pogajanja, 5 % da se pripravijo le malo, 2 % anketirancev pa se na pogajanja ne pripravlja. Iz odgovorov razberemo, da se na pogajanja v večini pripravijo vsi udeleženci, vendar je odstotek tistih, ki se zelo dobro pripravijo, bistveno manjši od tistih, ki se pripravijo skrbno. Dobra priprava na pogajanja je bistvenega pomena za dosežen rezultat, kar pa uspešni pogajalci vedo že vnaprej.

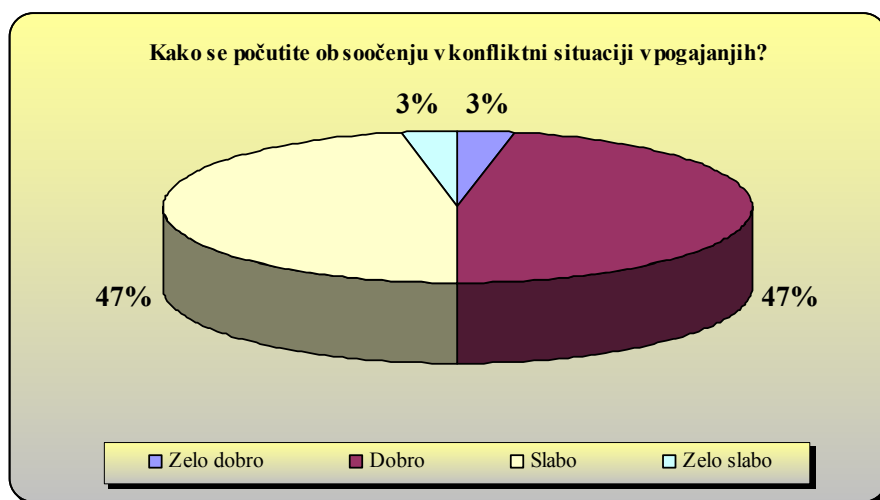
5. vprašanje: Kako se počutite ob soočenju v konfliktni situaciji v pogajanjih?

Tabela 5: Počutje v konfliktni situaciji

Kako se počutite ob soočenju v konfliktni situaciji v pogajanjih?	
Ponujeni odgovori	Število odgovorov
Zelo dobro	3
Dobro	47
Slabo	47
Zelo slabo	3
Skupaj	100

Vir: Lastna raziskava

Graf 5: Počutje v konfliktni situaciji



Vir: Tabela 5

Podatki v tabeli nam nazorno kažejo, da se 47 % anketirancev v konfliktnih situacijah dobro počuti, 47 % se jih počuti slabo, 3 anketiranci se počutijo zelo slabo in 3 zelo dobro. Samo počutje v konfliktnem pogajanju je pravzaprav ključni dejavnik, kako uspešno se bo pogajalec prebil do konca. Pogajalci, ki se v konfliktnih soočenjih počutijo dobro, imajo več možnosti, da pogajanja usmerijo v svoj prid.

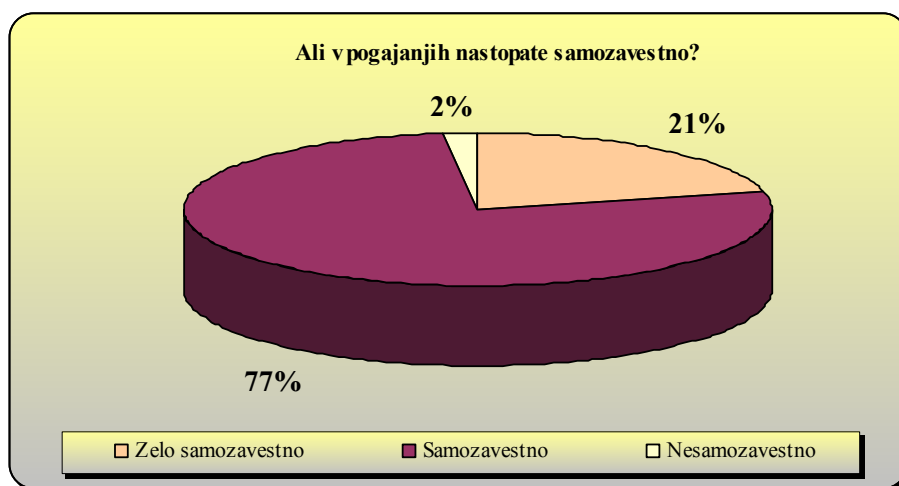
6. vprašanje: Ali v pogajanjih nastopate samozavestno?

Tabela 6: Samozavesten nastop

6. Ali v pogajanjih nastopate samozavestno?	
Ponujeni odgovori	Število odgovorov
Zelo samozavestno	21
Samozavestno	77
Nesamozavestno	2
Skupaj	100

Vir: Lastna raziskava

Graf 6: Samozavesten nastop



Vir: Tabela 6

Izmed 100 anketirancev je na šesto vprašanje 21 % vprašanih odgovorilo, da nastopajo na pogajanjih zelo samozavestno, 77 % jih je odgovorilo, da nastopajo samozavestno, 2 % jih nastopa nesamozavestno. Za pogajalce je zelo pomembno, da na pogajanjih nastopajo samozavestno, saj je pomanjkanje samozavesti lahko razlog, da se pogajalec iz pogajanja umakne, kar pa ni v korist poslu.

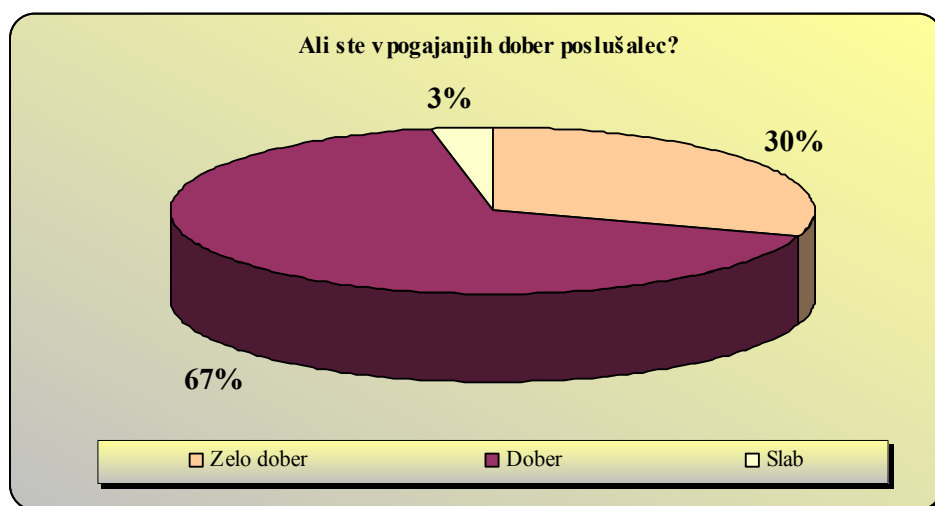
7. Ali ste v pogajanjih dober poslušalec?

Tabela 7: Kakšen poslušalec ste v pogajanjih

7. Ali ste v pogajanjih dober poslušalec?	
Ponujeni odgovori	Število odgovorov
Zelo dober	30
Dober	67
Slab	3
Skupaj	100

Vir: Lastna raziskava

Graf 7: Kakšen poslušalec ste v pogajanjih?



Vir: Tabela 7

30 % anketirancev je na 7 vprašanje odgovorilo, da so na pogajanjih zelo dobri poslušalci, 67 % jih zase meni, da so dobri poslušalci, 3 % anketirancev se opišejo kot slabi poslušalci. V pogajanjih je zelo pomembno, da je pogajalec dober poslušalec, saj so od pozornega spremljanja odvisna nadaljnja vprašanja pogajalca in navsezadnje tudi uspeh pri pogajanju.

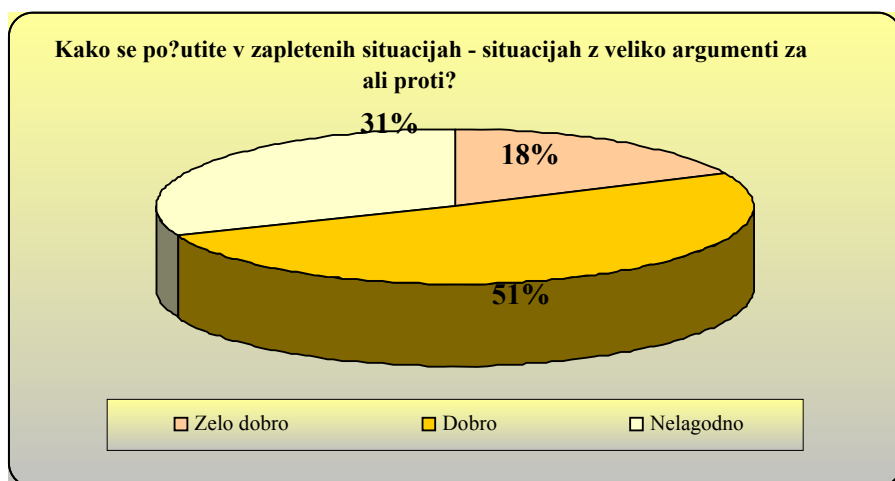
8. vprašanje: Kako se počutite v zapletenih situacijah - situacijah z veliko argumenti za ali proti?

Tabela 8: Počutje v zapletenih situacijah

8. Kako se počutite v zapletenih situacijah - situacijah z veliko argumenti za ali proti?	
Ponujeni odgovori	Število odgovorov
Zelo dobro	18
Dobro	51
Nelagodno	31
Skupaj	100

Vir: Lastna raziskava

Graf 8: Počutje v dvoumnih situacijah



Vir: Tabela 8

Iz grafa lahko vidimo, da se 51 % anketirancev dobro počuti v zapletenih situacijah, 31 % se jih počuti nelagodno in 18 % se jih v tovrstnih situacijah počuti zelo dobro. Kadar se pogajalec znajde v zapletenih situacijah, je zelo pomembno, da se takrat ne počuti nelagodno in da tega svojega počutja ne kaže navzven. Nelagodno počutje bi pogajalca privedlo v podrejeni položaj, kar pa za pogajalca nasprotne strani pomeni prednost v doseganju želenega dogovora.

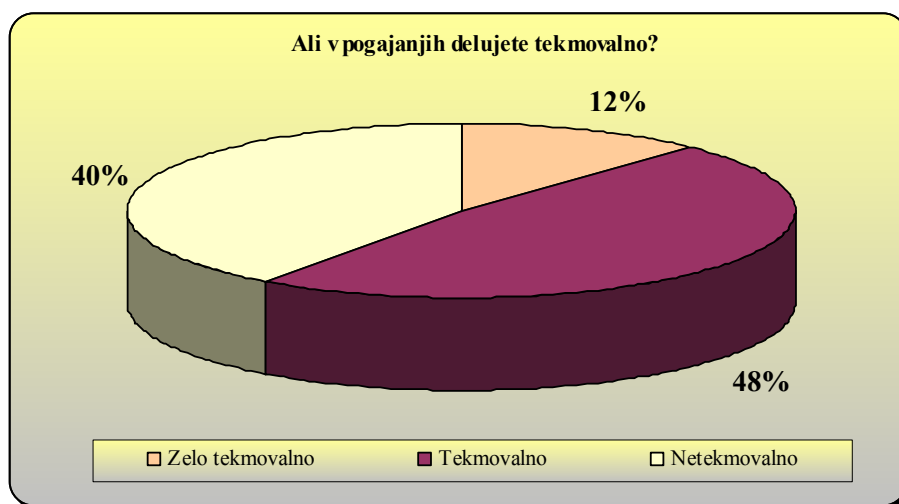
9. vprašanje: Ali v pogajanjih delujete tekmovalno?

Tabela 9: Tekmovanje v pogajanjih

9. Ali v pogajanjih delujete tekmovalno?	
Ponujeni odgovori	Število odgovorov
Zelo tekmovalno	12
Tekmovalno	48
Netekmovalno	40
Skupaj	100

Vir: Lastna raziskava

Graf 9: Tekmovanje v pogajanjih



Vir: Tabela 9

Iz podatkov v grafu št. 9 je razvidno, da 48 % anketirancev v pogajanjih deluje tekmovalno, 40 % jih deluje netekmovalno, 12 % anketirancev pa je v pogajanjih zelo tekmovalnih. Prav tekmovalnost je tisti element, ki pogajalca žene k želenemu rezultatu, zato je pomembno, da je prisotna pri vseh pogajalcih.

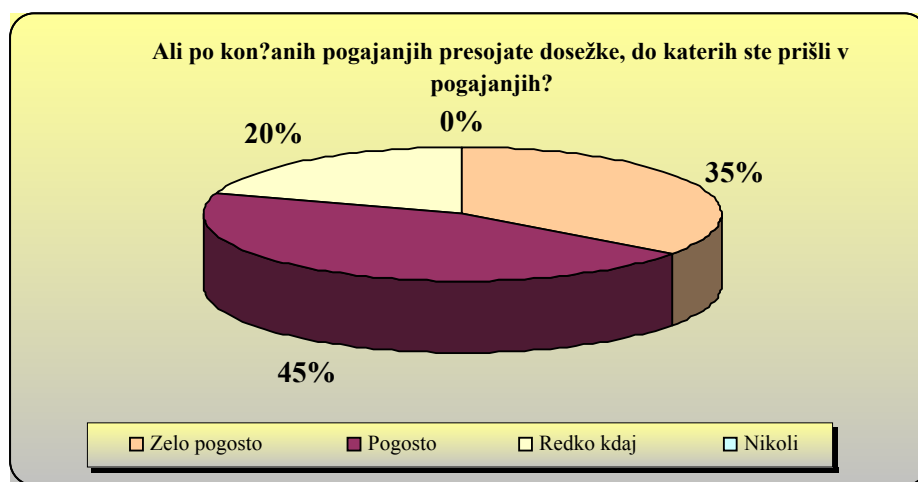
10. vprašanje: Ali po končanih pogajanjih presojate dosežke, do katerih ste prišli s pogajanjem?

Tabela 10: Analiza dosežkov

10. Ali po končanih pogajanjih presojate dosežke, do katerih ste prišli s pogajanjem?	
Ponujeni odgovori	Število odgovorov
Zelo pogosto	35
Pogosto	45
Redko kdaj	20
Nikoli	0
Skupaj	100

Vir: Lastna pogajanja

Graf 10: Analiza dosežkov



Vir: Tabela 10

Iz prikazanih rezultatov vidimo, da večina pogajalcev po zaključenem pogajanju presoja svoje dosežke, saj le tako lahko ugotovijo, kako so pri svojem delu uspešni. Iz odgovorov na 10 vprašanje je razvidno, da 35 % anketirancev svoje dosežke presoja zelo pogosto, 45 % dosežke presoja pogosto in 20 % anketirancev svoje dosežke presoja redko kdaj.

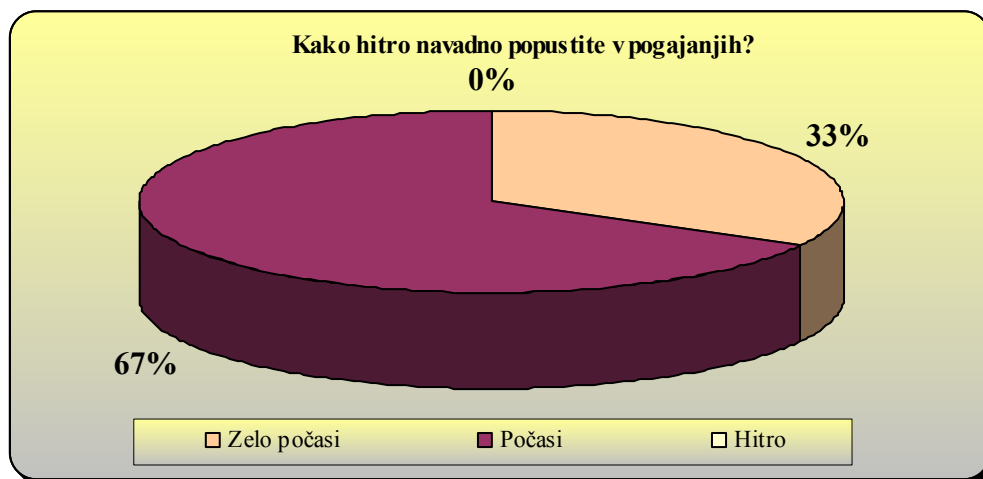
11. vprašanje: Kako hitro navadno popustite v pogajanjih?

Tabela 11: Popustljivost v pogajanjih

11. Kako hitro navadno popustite v pogajanjih?	
Ponujeni odgovori	Število odgovorov
Zelo počasi	33
Počasi	67
Hitro	0
Skupaj	100

Vir: Lastna raziskava

Graf 11: Popustljivost v pogajanjih



Vir: Tabela 11

Iz tega grafa lahko razberemo, da 33 % vprašanih zelo počasi popusti na pogajanjih, 67 % jih počasi popusti na poslovnih pogajanjih in nobeden od anketirancev v pogajanjih ne popusti takoj oz. hitro. Pomembno je, da pogajalec zna presoditi, kdaj je pri pogajanju pomembno popustiti in kdaj je dopustno, da vztraja do konca. Lahko se zgodi, da pogajalec, ki ne zna pravočasno popustiti, posla tudi ne sklene, saj se nasprotna stran prej umakne.

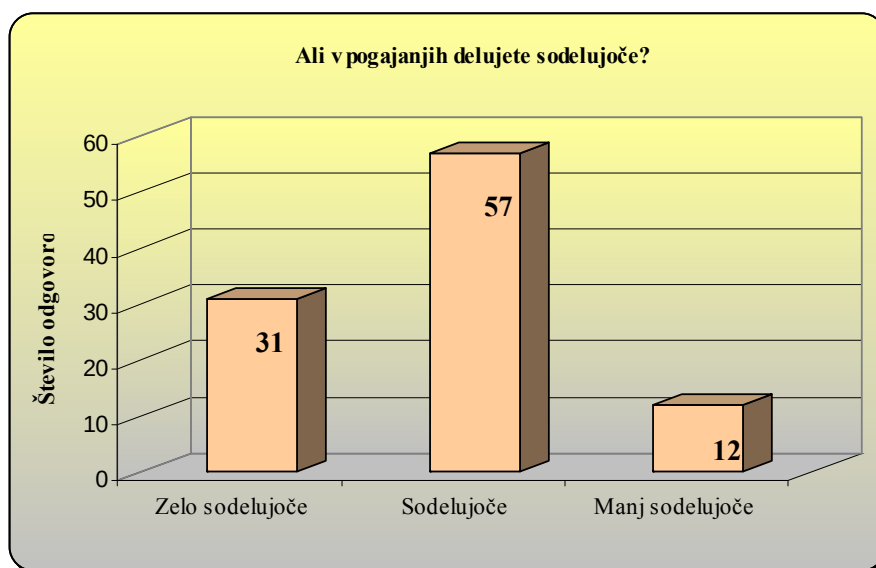
12. vprašanje: Ali v pogajanjih delujete sodelujoče?

Tabela 12: Sodelovanje v pogajanjih

Ali v pogajanjih delujete sodelujoče?	
Ponujeni odgovori	Število odgovorov
Zelo sodelujoče	31
Sodelujoče	57
Manj sodelujoče	12
Skupaj	100

Vir: Lastna raziskava

Graf 12: Sodelovanje v pogajanjih



Vir: Tabela 12

Iz zgoraj navedenih podatkov lahko razberemo, da 31 % anketirancev deluje na pogajanjih zelo sodelujoče, 57 % jih deluje sodelujoče, 12 % anketirancev pa je manj aktivnih. Kot pri vseh drugih poslih je tudi pri pogajanjih pomembno, da znamo sodelovati z drugimi udeleženci pogajanja. Končni rezultat pogajanja je odvisen od vseh prisotnih v pogajanju in ne samo od nas samih.

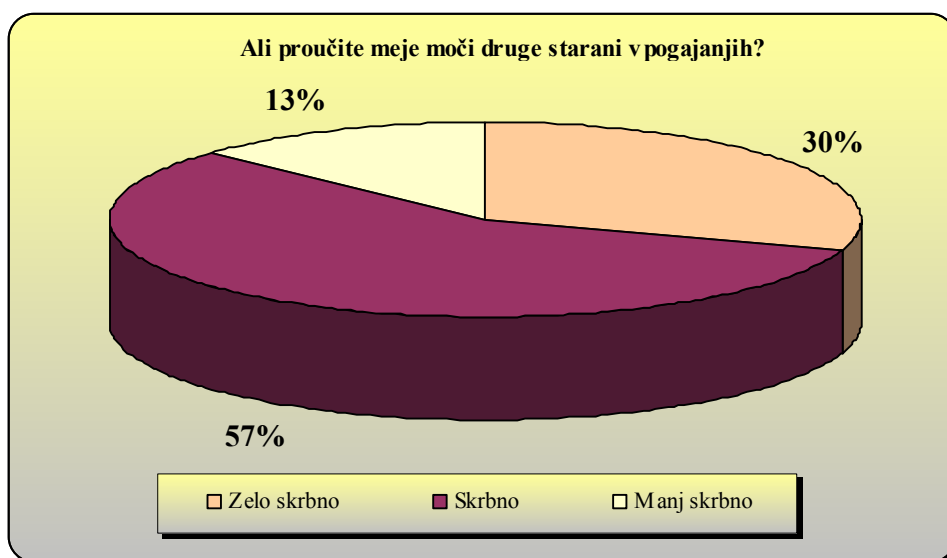
13. vprašanje: Ali proučite meje moči druge starani v pogajanjih?

Tabela 13: Moč v pogajanjih

13. Ali proučite meje moči druge starani v pogajanjih?	
Ponujeni odgovori	Število odgovorov
Zelo skrbno	30
Skrbno	57
Manj skrbno	13
Skupaj	100

Vir: Lastna raziskava

Graf 13: Moč v pogajanjih



Vir: Tabela 13

Na 13 vprašanje je 30 % anketirancev odgovorilo, da zelo skrbno proučijo moč druge strani, 57 % jih to opravi skrbno in 13 % manj skrbno. Pri pogajanjih je pomembno, da proučimo moč nasprotne strani in tako vemo, kako »daleč« lahko v samem pogajanju gremo in kdaj je pravi čas, da se umaknemo oz. ustavimo.

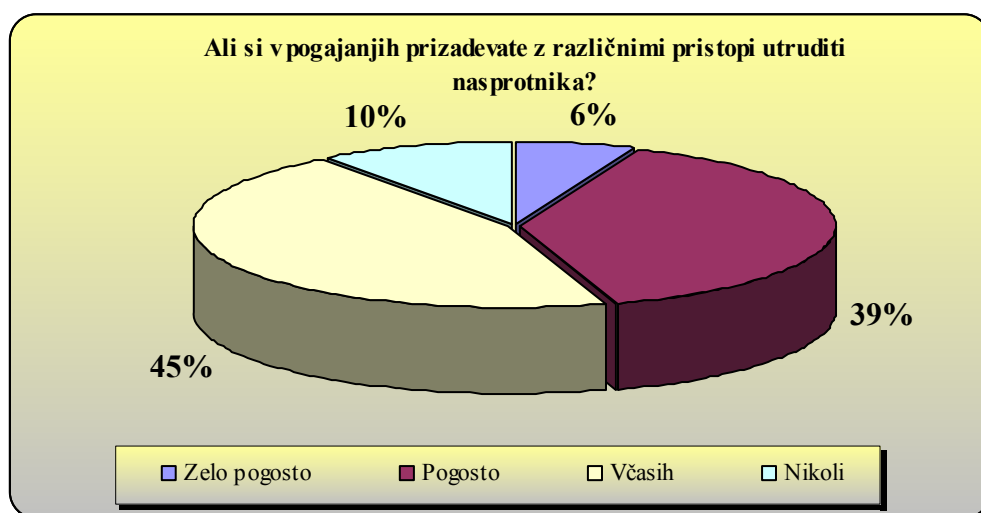
14. vprašanje: Ali si v pogajanjih prizadevate z različnimi pristopi utruditi nasprotnika?

Tabela 14: Utrujanje nasprotnika

14. Ali si v pogajanjih prizadevate z različnimi pristopi utruditi nasprotnika?	
Ponujeni odgovori	Število odgovorov
Zelo pogosto	6
Pogosto	39
Včasih	45
Nikoli	10
Skupaj	100

Vir: Lastna raziskava

Graf 14: Utrujanje nasprotnika



Vir: Tabela 14

Graf nam pokaže, da si 6 % anketirancev zelo pogosto prizadeva utruditi nasprotnika v pogajanjih, 39 % je takšnih, ki to počno pogosto, 45 % anketirancev to počne včasih in 10 % vprašanih se te taktike ne poslužuje nikoli. Če je pogajalec dovolj usposobljen, lahko na tak način prej pride do želenega rezultata, kar pa seveda zahteva dodatne veščine in več samozavesti.

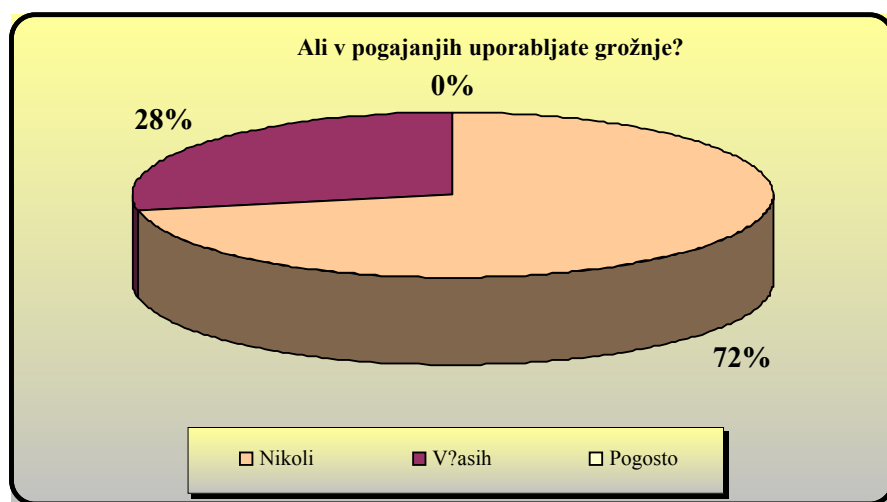
15. vprašanje: Ali v pogajanjih uporabljate grožnje?

Tabela 15: Grožnje v pogajanjih

15. Ali v pogajanjih uporabljate grožnje?	
Ponujeni odgovori	Število odgovorov
Nikoli	72
Včasih	28
Pogosto	0
Skupaj	100

Vir: Lastna raziskava

Graf 15: Grožnje v pogajanjih



Vir: Tabela 15

Iz zgoraj prikazanih podatkov je razvidno, da 72 % anketirancev v pogajanjih nikoli ne uporablja groženj, 28 % vprašanih pa to počne včasih. Seveda uporaba grožnje ni vedenje, ki bi ga v poslovnem svetu pričakovali, zato je pomembno, da se tega zavedamo in do konca pogajanja ostanemo profesionalni in korektni.

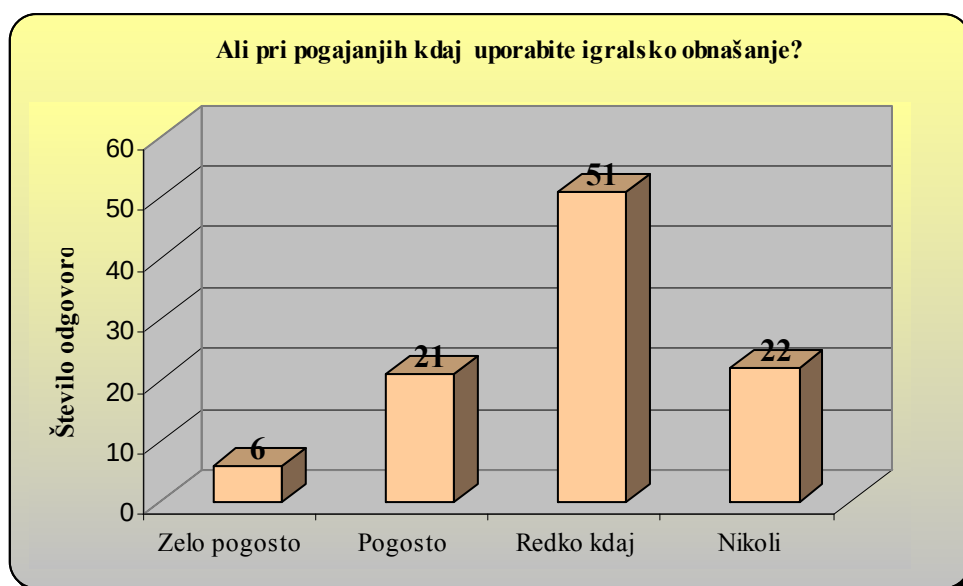
16. vprašanje: Ali v pogajanjih kdaj uporabite igralsko obnašanje?

Tabela 16: Igralsko obnašanje

16. Ali v pogajanjih kdaj uporabite igralsko obnašanje?	
Ponujeni odgovori	Število odgovorov
Zelo pogosto	6
Pogosto	21
Redko kdaj	51
Nikoli	22
Skupaj	100

Vir: Lastna raziskava

Graf 16: Igralsko obnašanje



Vir: Tabela 16

Od 100 anketirancev je na 16 vprašanje 6 % anketirancev odgovorilo, da na pogajanjih redno uporabljajo igralsko obnašanje, 21 % jih to počne pogosto, 51 % redko kdaj, 22 % pa se te metode ne poslužuje. Iz odgovorov sklenemo, da se pogajalci včasih, nekateri bolj, drugi manj, poslužujejo tudi zaigranega obnašanja, kar je dopustno, če je v okviru korektnega in dovoljenega poslovnega obnašanja.

6 ZAKLJUČNA MISEL IN KRITIČNI POGLED

V svojem diplomskem delu sem predstavil različne metode in načine izpeljave poslovnih pogajanj. Zanimalo me je, kako se pogajalci pripravijo na pogovor s strankami, katere taktike ubirajo in ali analizirajo svoje delo pred pogajanjem in tudi po njih.

Proces pogajanj ni nekaj statičnega, ampak prav nasprotno, izrazito dinamična situacija. Ker je uspešnost pogajanj odvisna od samih izvajalcev, tega procesa nikoli ne bo mogoče dokončno uokviriti v neka pravila. Na proces pogajanj bodo vedno vplivali sami udeleženci s svojimi priučenimi ali prirojenimi sposobnostmi. Tudi gospodarski in politični trendi bodo pri tem imeli vedno večjo vlogo, saj se bodo za pogajalske strategije, spreminjale skupaj z njimi. Lahko se zgodi, da metode, ki danes veljajo za najbolj zanimive in napredne, jutri ne bodo več primerne za uresničevane skupnih ciljev ali bodo celo ogrožale nadaljevanje pogajanj. Zagotovo in za zmeraj pa bo veljalo, da je pogajanje proces, v katerem nastopajo udeleženci z različnimi interesi z namenom medsebojnega dolgoročnega sodelovanja. Ta proces ne bo nikoli uspešen, če ne bodo ustrezno uresničeni interesi obeh pogajalskih strani.

Največjo odgovornost za uspešna pogajanja nosijo sami izvajalci pogajanj. Uspešnost pri pogajanjih in dolgoročno sodelovanje strank lahko pričakujemo, če bodo pogajanje obravnavali kot dialog, kjer vsaka stran nastopa zaradi enakih razlogov, v nasprotni strani pa ne bodo videli tekmovalcev, temveč partnerje. Do tega spoznanja jih bo slej ko prej prisilil položaj na trgu, ki jih bo usmeril v pridobivanje znanj s tistih področij, ki so ključnega pomena za doseg želenega rezultata. Tudi z anketo je bilo ugotovljeno, da so današnji poslovneži strpni, imajo veliko znanja, so preračunljivi, nepopustljivi in da tudi rezultate pogajanj skrbno analizirajo.

V samem zaključku pa še komentar k trditvam oziroma hipotezam. Trditev, da je v poslovnem procesu komunikacija pomemben del poslovnih pogajanj, je pravilna.

V poslovnem procesu je zelo pomembna ustrezna komunikacija med partnerji, saj lahko samo tako dosežemo uspešne dolgoročne poslovne rezultate. Kvalitetna komunikacija pomeni, da se na pogajanja temeljito pripravimo, dobro obvladamo tuji jezik, ko sodelujemo s tujci, proučimo njihove posebnosti, kot so kultura, vera in geografski položaj ter nenazadnje tudi politične značilnosti njihove države. Brez vseh navedenih znanj bi se zelo težko oziroma

okrnjeno pogajali, saj bi se nam lahko pripetila kakšna nevšečnost (poslovnega partnerja užalimo, ponižamo, nepravilno razumemo) in tako bi na hitro zaključili pogajanja, kar pa s poslovnega vidika ni dobro.

Tudi hipoteza, ki pravi, da je za uspešna pogajanja zelo pomembna taktika in izbira ustrezne strategije, se je pokazala za pravilno, saj brez natančne strategije in pravilne taktike ni pozitivnega rezultata v procesu pogajanj. Na pogajanja se v večini pripravijo vsi udeleženci, vendar je odstotek tistih, ki se zelo dobro oz. skrbno pripravijo, bistveno manjši od tistih, ki se pripravijo skrbno. Dejstvo je, da moramo za dosego rezultata imeti izdelani strategijo in taktiko, saj nam le- ti zagotavljata uspeh v pogajanjih.

Tudi pravilna izbira prostora in časa je pomemben dejavnik v poslovnih pogajanjih. Pri izbiri prostora bi poudaril velikost prostora glede na število udeležencev, svetlost prostora, urejenost prostora (čistoča, dišave, slike, rože ...) ter nenazadnje tudi odsotnost zunanjih dejavnikov (hrup) zaradi lažje komunikacije. Primeren čas za pogajanja so predvsem dopoldanske ure dneva ter dnevi od torka do četrтка.

Naj sklenem svoje delo z naslednjimi mislimi:

Pogajanja so del našega vsakdana. Pogajamo se tako rekoč od rane mladosti do smrti. Veščine pogajanj so zelo pomembne za naš poslovni in zasebni interes, zato se učenje o njih in njihovo osvajanje nikoli ne konča – so del vseživljenjskega učenja.

7 VIRI IN LITERATURA

1. Arh, A.: Način pogajanja pri slovenskih menagerjih, diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1997.
2. Baden, E.: Negotiation Skills, Brisbane Jacaranda Wiley Ltd, 1994.
3. Burger, U.: Pogajalske taktike, Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2001.
4. Fiscer, R, William. U, Patton. B.: Kako doseči dogovor, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1998.
5. Kavčič, B.: Spretnost pogajanj, Moderna organizacija, 1996.
6. Mihaljčič, Z.: Poslovno komuniciranje, Jutro, Ljubljana, 2006.
7. Petar, S.: Prodano, Založba Mladinska knjiga, Ljubljana, 2006.
8. Poissant, A in Godefroy, C.: Milijonarji o sebi, Ganeš, Ljubljana, 1993.
9. Robinson, David.: Busnes Etiquette, Kogan Page Limited, London, 1994.
10. Sugarman, J.: Sprožilci, Lisac&Lisac, Ljubljana, 2006.
11. Tavčar, R.: Psihologija pogajanj, Planet GV, Ljubljana, 2007.
12. Ury, W.: Getting Past No, Bantam Books, Washinton, 1993.
13. Arh, A.: Način pogajanja pri slovenskih menagerjih, diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1997.
14. <http://www.pogajanja.glottanova.si/>
15. <http://www.blazkos.com/ucinkovita-komunikacija.php>
16. http://www.student-info.net/sis-mapa/skupina_doc/fsd/knjiznica_datoteke/84297_pogajanje.doc
17. <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/Svetlicic.html>
18. <http://www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/osojnik-sasa.pdf>
19. http://www.infosvet.si/index.php?option=com_content&task=view&id=505&Itemid=84

Priloga

VPRAŠALNIK

Obkrožite črko pred izbranim odgovorom na vprašanje

Osebni podatki anketiranca:

1. Starost anketiranca

- a) 20-30 let b) 31-40 let c) 41-50 d) nad 50

2. Spol anketiranca

- a) moški b) ženska

3. Stopnja izobrazbe anketiranca

- a) srednja (III, IV, V) b) višja (VI) c) visoka (VII) in več

Naslednja vprašanja izpolnite tako, da podčrtate ali obkrožite izbrani odgovor

4. Kako skrbno se običajno pripravite na pogajanja?

- a) zelo skrbno b) skrbno c) le malo d) nič

5. Kako se počutite ob soočenju v konfliktni situaciji v pogajanjih?

- a) zelo dobro b) dobro c) slabo d) zelo slabo

6. Ali v pogajanjih nastopate samozavestno?

- a) zelo samozavestno b) samozavestno c) nesamozavestno

7. Ali ste v pogajanjih dober poslušalec?

- a) zelo dober b) dober c) slab

8. Kako se počutite v zapletenih situacijah - situacijah z veliko argumenti za ali proti?

- a) zelo dobro b) dobro c) nelagodno

9. Ali v pogajanjih delujete tekmovalno?

- a) zelo tekmovalno b) tekmovalno c) netekmovalno

10. Ali po končanih pogajanjih presojate dosežke do katerih ste prišli v pogajanjih?

- a) zelo pogosto b) pogosto c) redko kdaj d) nikoli

11. Kako hitro navadno popustite v pogajanjih?

- a) zelo počasi b) počasi c) hitro

12. Ali v pogajanjih delujete sodelujoče?

- a) zelo sodelujoče b) sodelujoče c) manj sodelujoče

13. Ali proučite meje moči druge strani v pogajanjih?

- a) zelo skrbno b) skrbno c) manj skrbno

14. Ali si v pogajanjih prizadevate z različnimi pristopi utruditi nasprotnika?

- a) zelo pogosto b) pogosto c) včasih d) nikoli

15. Ali v pogajanjih uporabljate grožnje?

- a) nikoli b) včasih c) pogosto

16. Ali v pogajanjih kdaj uporabite igralsko obnašanje?

(s pretiranimi čustvenimi odzivi poizkušate vplivati na ravnanje nasprotne strani)

- a) zelo pogosto b) pogosto c) redko kdaj d) nikoli