

Boštjan Udovič
Eva Čoderl
(urednika)

Pogajalske taktike

Ljubljana 2020

Boštjan Udovič, Eva Čoderl (ur.)

POGAJALSKE TAKTIKE

Knjižna zbirka ACTA DIPLOMATICA

Urednik zbirke: Boštjan Udovič

Izdajatelj in založnik: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV

Za založbo: Monika Kalin Golob, dekanja

Copyright © FDV, 2020

Fotokopiranje in razmnoževanje po delih in v celoti je prepovedano.

Vse pravice pridržane.

Recenzent: Milan Brglez

Jezikovni pregled: Damjan Popič

Naslovnica: Ljubiša Stanojević in Grega Tekavec

Prelom: Zavod Vizar

Tisk: Cicero, d. o. o.

Naklada: 200 izvodov

Ljubljana, 2020

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.8:005.574

POGAJALSKE taktike / Boštjan Udovič, Eva Čoderl (urednika). - Ljubljana :
Fakulteta za družbene vede, Založba FDV, 2020. - (Knjižna zbirka Acta diplomatica)

ISBN 978-961-235-926-3

1. Udovič, Boštjan, 1980-

COBISS.SI-ID 25859331

Kazalo

Predgovor	5
Uvodna razprava	7
Pretirana zahteva (<i>Ambit Claim</i>).....	13
Nižja ponudba od konkurenčne (<i>Lowballing</i>)	16
Delitev razlike (<i>Split the Difference</i>).....	18
Uporabi objektivna merila (<i>Use Objective Criteria</i>)	20
Pilotna študija (<i>Pilot Study</i>).....	22
Povzemanje (<i>Summarise</i>).....	25
Kaj pa, če ...? (<i>What if...?</i>).....	27
Identifikacija (<i>Identification</i>).....	29
Zavlačevanje (<i>Delay</i>)	31
Skrajni rok (<i>Deadline</i>)	34
Izčrpavanje (<i>Attrition</i>).....	36
Vztrajnost (<i>Persistence</i>).....	38
Bodi nepredvidljiv (<i>Act Inconsistently</i>)	40
Dolgčas (<i>Boredom</i>).....	43
Dobro ste me nasmejali! (<i>What a Laugh!</i>).....	45
Nabiranje glasov (<i>Playing to the Gallery</i>)	48
Zavrnitev pogajanj (<i>Refusal to Negotiate</i>)	50
Vzemi ali pusti (<i>Take it or Leave it</i>).....	52
Taktika preobremenitve (<i>Overload</i>).....	54
Lock in (<i>Lock In</i>).....	56
Stopnjevanje zahtev (<i>Escalating Demands</i>).....	58
Taktika odhoda (<i>Walk Out</i>)	60
Preusmeritev fokusa (<i>Shift Focus</i>).....	63
Grožnje (<i>Threats</i>).....	65

Napadi osebo (<i>Attack the Person</i>).....	67
Deli in vladaj (<i>Divide and Rule</i>).....	69
Dobri človek – slabi človek (<i>Good Guy-Bad Guy</i>).....	72
Tujec v tuji deželi (<i>Stranger in a Strange Land</i>).....	74
Vročni stol (<i>Hot Seat</i>).....	76
Izbruh jeze (<i>Tantrum</i>).....	79
Tišina (<i>Silence</i>).....	81
Konkurenca (<i>Competition</i>).....	83
Čas je za odmor (<i>Take a Break</i>).....	85
Opravičilo (<i>Apology</i>).....	87
Taktika usmiljenja (<i>Have Mercy</i>).....	89
Taktika preprosteža (<i>Simpleton</i>).....	91
Taktika kuhanega špageta (<i>Wet Noodle</i>).....	93
Moč zapisnikarja (<i>Power of the Scribe</i>).....	95
Salama (<i>Salami</i>).....	97
Nimaš pooblastil (<i>I Don't Have the Authority</i>).....	99
Nisi avtoriteta (<i>You Don't Have the Authority</i>).....	102
Pritožba nadrejenemu (<i>Appeal to Authority</i>).....	104
VIP (<i>VIP</i>).....	106
Naša politika je taka (<i>It's Official</i>).....	108
Pusti nasprotni strani, da postavlja meje (<i>Get the Oppostion to Set Limits</i>).....	110
Vključite jih! (<i>Get them Involved</i>).....	112
Postavite se na moje mesto (<i>Put Yourself in My Place</i>).....	115
Igra odprtih kart (<i>Full Disclosure</i>).....	117
Eden reže, drugi izbira (<i>One Cuts, the Other Chooses</i>).....	119
Ohranjanje ugleda (<i>Save Face</i>).....	120
Recenzija monografije.....	122

Predgovor

Letošnji koronavirus je radikalno posegel tudi v pedagoški proces, zato pri določenih predmetih nismo mogli izvesti vsega, kar smo si zadali v učnem načrtu. Pri predmetu Tehnike pogajanj, v okviru katerega skušamo študentkam in študentom razložiti značilnosti pogajanj ter jim utrditi veščine, ki jih morajo pri (vsakodnevnih) pogajanjih uporabljati, smo se tako sredi marca znašli pred nepremostljivo oviro, saj predvidenih simulacij v razredu zaradi politike socialne distance (in neizvajanja pedagoškega procesa v predavalnici) nismo mogli izvesti. Tako je bilo treba predrugačiti ne samo učni načrt, ampak tudi oblike dela, da so cilji in kompetence predmeta ostale enake. Rečeno – storjeno.

Čez noč, medtem ko smo skupaj s študenti *zoomali*, sva se odločila, da bova odsotnost pogajanj v praksi skušala delno nadomestiti z bolj teoretsko poglobljenim spoznavanjem pogajalskih taktik. Pri tem sva se naslonila na delo Badna Eunsona *Negotiation Skills* (London: Wiley, 1998), v katerem predstavlja izbrane taktike pogajanj. Študentom in študentkam sva predlagala, da vsak od njih po svoji volji izbere eno taktiko, ki jo nato ne samo prevede v slovenščino, ampak prilagodi, z lastnimi izkušnjami in pogledi ter jo pred razredom tudi predstavi. Ker je nekaj taktik ostalo »brez«, sva priložnost za sodelovanje pri projektu ponudila tudi 2. letnikom dodiplomskega študija Mednarodnih odnosov. Kar nekaj se jih je z veseljem odzvalo.

Rezultat je pred nami: lično delo, prijetno za branje, predvsem pa uporabno za študente in vse tiste, ki bi želeli (s)poznati taktike pogajanj, njihove značilnosti, pa tudi to, kako se pred njimi branimo.

Naj se ob tej priložnosti zahvaliva vse študentkam in študentom, ki so spomladansko zoomanje mirno prenašali ter aktivno sodelovali pri predmetu. Zahvala gre tudi Evi Čoderl in dr. Danijelu Crnčecu, ki sta budno skrbela za zbiranje in pripravljanje izdelkov študentov ter strokovni pregled.

izr. prof. dr. Boštjan Udovič in zasl. prof. dr. Marjan Svetličič
Sečovlje/Zbilje, na Trubarjevo, 8. junija 2020

Uvodna razprava

S pogajanji se srečujemo vsakodnevno. Prav tako se v teh pogajanjih poslužujemo različnih tehnik pogajanj. Dejstvo pa je, da se teh tehnik pogajanj premalo zavedamo. Tako kot se premalokrat zavedamo, da poznavanje tehnike pogajanj ni dovolj, ampak moramo, če želimo biti uspešni, oblikovati tudi strategijo, kako bomo k pogajanjem pristopili. In tu se dejansko v pogajanjih vse začne. Oblikovanje strategije je namreč odvisno od več dejavnikov. Prvi je gotovo naše osebno videnje problema, o katerem se želimo pogajati. Drugi so naše osebne značilnosti in značilnosti nasprotn/druge strani. Tretji je celoten pogajalski proces. Četrty je želja po vstopu v pogajanja, predvsem pa tem, kako naj se oblikuje rezultat. Končno, strategijo pogajanj definirajo tudi zunanji dejavniki, na katere (n)imamo vpliv(a). Vsako posamično, še bolj pa vse to skupaj, pogajanja, v katera vstopamo, izrazito zaplete.

Poglejmo konkreten primer.

Prodajate avtomobil. Gre za vaš prvi avtomobil. Cenite ga in ga imate radi. Za vas ni samo avto, saj ste v njem peljali na izlet svoje dekle, ki je sedaj vaša žena. Z njo imate tri otroke. Tudi oni so zrasli ob tem avtomobilu. A družina se bo povečala še za četrtega člana. Zato potrebujete nov avto. Ta je namreč premajhen. Pogledali ste na spletno stran z avtomobili. Cena takšnega avtomobila je 5.000 €. Vam se to zdi malo, ker imate na avto lepe spomine. Odločite se in avto oglašujete za 5.500 €.

1) Pokliče prvi kupec. Ponudi vam 5.000 €, ob tem pa poudari: »Pridem ga iskat danes. Prodal ga bom naprej in že imam kupca,« reče. Vi na hitro razmislite in ga odslovite.

2) Pokliče drugi kupec. Ponudi vam 6.000 €. Pove, da se mu mudi, ker prav takega potrebujejo njegovi na Hrvaškem. Oklevate. In mu javite, da ne boste prodali.

3) Pokliče tretji kupec. Vpraša, ali bi lahko prišel avto pogledat. Privolite. Pride, z družino. Oče, mati in dva otroka. Pogleda avto, malce se obregne ob udrtine. Njegov mlajši sin se usede v avto in reče: »Oči, ne grem domov. Tu bom ostal.« Vidva se nasmejeta ... pove, da bi avto

vzel, če ste pripravljeni kaj znižati ceno. Vprašate ga: »Koliko?« On odvrne: »4.000 €.« Prva misel, ki vam šine skozi možgane, je: »Premalo!«. A uradno mu rečete, da ga boste poklicali zvečer. In razmišljate ... zvečer pa ga pokličete, da ste se odločili, da mu avto prodate.

Glavno vprašanje, ki ostaja neodgovorjeno, je, zakaj ste se tako odločili. Prvi namig sva podala že na začetku, ko sva opisovala stanje avtomobila, predvsem pa vaš odnos do njega. Pogajanja in naš vstop vanje, četudi mnogi trdijo drugače, niso vedno racionalna. Stroškov in koristi se ne da vedno izračunati, prav tako se tehnik pogajanj ne da udejanjati standardizirano, v vsakem kontekstu. Zato je pomembno, da tehnike pogajanj pozna vsak, ki se z njimi ukvarja, saj je realna predpostavka, da jih pozna, morda celo obvlada, tudi nasprotna stran. A to je šele prvi korak. Posameznik, ki v pogajanja vstopa, jih mora znati uporabiti in tudi prilagoditi različnim pogojem. To obenem pomeni, da nikakor ne smemo postati »odprta knjiga« in vedno uporabljati istih taktik – skratka, ne smemo biti predvidljivi pogajalci. In še to: tehnike so povsem neuporabne, če smo za pogajanja izbrali napačen trenutek, če zunanji pogoji/okoliščine niso ugodni.

Mnogo pomembneje kot same pogajalske taktike so celovite priprave nanje. »By failing to prepare you are indeed preparing to fail«, je rekel Benjamin Franklin.¹ Nikoli, ampak res nikoli se ne smemo pogajati, ne da bi se na pogajanja temeljito pripravili. In to ne glede na to, ali se počutimo močne ali šibke. Če se počutimo močne, obstaja nevarnost, da bomo podcenili nasprotno stran in se s tem oddaljili od optimalnega izida. Če pa se počutimo šibke, obstaja nevarnost, da se vnaprej predamo ali podcenimo dejstvo, da se je druga stran usedla za pogajalsko mizo zato, ker na drugačen način ni mogla doseči tega, kar je želela (in še želi) dobiti. Posledično nam to pove, da le ni tako močna, kot smo sprva mislili. Priprave so torej odločilne, predstavljajo lahko tri četrtine uspeha pri pogajanjih.

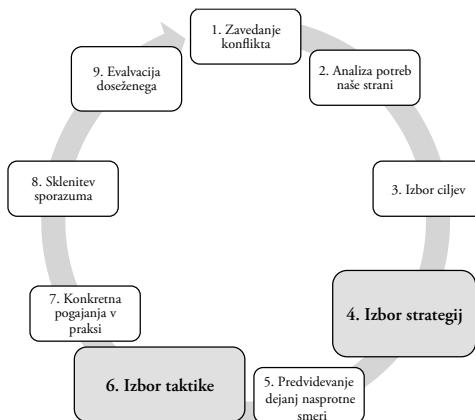
Našteli bi lahko številne potencialne, če se dobro pripravimo. Še prej pa jih naredimo, če se slabo ali sploh ne pripravimo na pogajanja: napačna izbira trenutka in kraja pogajanj, napačen pristop, napačno

¹ »Če se ne pripravimo, se s tem pripravljamo na poraz.«

določeni cilji, nepoznavanje interesov, mešanje interesov in stališč/pozicij, odsotnost razmišljanja o alternativah ali pa odsotnost razmisleka o tem, s kom se bomo pravzaprav pogajali, o njegovih motivih, vrednotah, običajih ... Prav tako je napaka, če neko tehniko ali taktiko uporabimo narobe. Taktika strinjanja (»Seveda!«) lahko ima različne učinke v različnih kontekstih, posebno v medkulturnem okolju. Znotraj nekega kulturnega kroga lahko ja res pomeni ja *prima facie*, ne pa vedno. Včasih lahko pomeni, da se posameznik z vami ne strinja ali pa je ciničen oz. sarkastičen, le da vam tega ne želi povedati v obraz. V pogajanjih z visoko zavestnimi ali bolj reaktivnimi kulturami pa ja ne pomeni strinjanja, ampak le, da so vas slišali. To pa zato, ker je v teh kulturah reči ne primerno, saj to krni vaš ugled (pomen ohranjanja ugleda – t. i. *face-saving*).

Za kaj od tega gre, bomo spoznali le, če bomo vedeli in znali taktike umeščati v pravilne kontekste, pa tudi če smo se zmožni postaviti se v kožo nasprotne strani. Nekatere taktike same kličejo po distributivnih pogajanjih, druge so bolj primerne za integrativna pogajanja. V kakšna pogajanja bomo vstopali, pa je stvar naše odločitve, zavedanja naših potreb (in tudi potreb druge strani), naših ciljev. Strategija je tako višek priprave na pogajanja (Slika 1).

Slika 1: Pogajalski cikel



Vir: Lasten prikaz.

Kot vidimo na Sliki 1, je izbor primerne strategije eden ključnih stebrov v pripravi na pogajanja z drugo stranjo. Kot takšen je tako izjemno pomemben in prepogosto ga zanemarjamo oz. se z njim ne ukvarjamo zares. To se včasih kaže tudi v besedišču, kot npr.: »Nekaj bomo že izpogajali.« Prav v tej izjavi se skriva bistvo, da se na pogajanja nismo dovolj pripravili.

V teoriji pogajanj jasno ločujemo strategije in taktike. Za strategije velja predvsem, da so holistične in je njihova ročnost daljša, medtem ko so taktike zelo konkretno vezane na problem pogajanj in je njihova ročnost krajša. Posledično to pomeni, da lahko znotraj ene strategije sočasno ali zaporedno udejanjamo več pogajalskih taktik (Tabela 1).

Tabela 1: Razlike med strategijami in taktikami.

	Značilnosti taktik	Značilnosti strategij
Ročnost	kratkoročne	srednje- ali dolgoročne
Številčnost	uporabljenih je lahko več	uporablja se ena za konkreten problem
Strukturiranost	strukturirane (po načelu lijaka)	nestrukturirane
Usmerjenost	v konkretno zadovoljevanje potreb, ciljev	v širino, so abstraktne, iščejo najširše preseke

Vir: Lasten prikaz.

Razpravljanje o tehnikah in strategijah v pogajanjih je pripeljalo tudi do teoretskega premika na tem področju. Lewicki et al. (2011: 92) so Newsomov model oblikovanja strategij oblikovali, kot je prikazano v Tabeli 2.

Tabela 2: Newsomov model strategij v pogajanjih

		Je za nas pomembna vsebina?	
		Da	Ne
Je za nas pomemben odnos?	Da	Strategija sodelovanja	Strategija prilagajanja
	Ne	Strategija tekmovalnosti	Strategija izogibanja

Vir: Lewicki et al. (2011: 92).

Če so tri sivo osenčene strategije tiste, znotraj katerih se oblikujejo različne taktike pogajanj, pa je strategija izogibanja klasična strategija, ki nam daje možnost in priložnost, da se pogajanjem ognemo, sploh v primerih, ko se nam ni treba pogajati (eno od desetih načel pogajanj je: »Ne pogajaj se, če to ni potrebno.«) Lewicki et al. (2011: 95) so omenjene tri strategije nato opisali na podlagi meril, kar prikazujemo v Tabeli 3.

Tabela 3: Značilnosti različnih strategij

	Tekmovalna strategija	Strategija sodelovanja	Strategija prilagajanja
Količina na voljo	Določena količina, ki se razdeljuje	Spremenljiva količina, ki se razdeljuje	Določena količina, ki se razdeljuje
Zasledovanje ciljev	Lastni cilji na račun ciljev NS	Iskanje skupnih ciljev	Podreditev ciljem NS
Odnos	Kratkoročen	Dolgoročen	Lahko kratko- ali dolgoročen
Glavna motivacija	Maksimizirati lastne cilje	Maksimizirati skupne cilje	Maksimizirati cilje drugih, s ciljem izboljšanja odnose z NS
Zaupanje in odprtost	Tajnost, obrambnost. Visoko zaupanje vase, nizko v NS	Zaupanje in odprtost, aktivno poslušanje, skupno iskanje alternativ	Ena stran je odprta, predstavlja svoje šibkosti NS
Poznavanje potreb ns	Potrebe poznaš, a jih narobe interpretiraš	Potrebe poznaš, jih skušaš razumeti in nanje odgovoriti	Ena stran prehitro zadovoljuje potrebe NS
Predvidljivost	Ne, triki, presenečenja	Da, skušajo se ogibati presenečenjem	Ena stran da, druga ne
Agresivnost	Da, grožnje, blefiranje ipd.	Ne, sodelovanje	Podredljivost šibkejšega
Iskanje rešitev	Uradno da, dejansko ne	Da	Ena stran išče rešitve, druga se prilagaja
Merjenje uspešnosti	NS prikazati v slabi luči, močna povezanost v pogajalski skupini	Ocenjevanje drugih po tem, kakšni so	Zmanjševanje konfliktov, zniževanje pričakovanj, nezadovoljevanje svojih čustev in pogledov

Vedenjski vzorec	Jaz zmagam, ti izgubiš	Kako lahko skupaj pridemo do najboljše rešitve	Jaz izgubim, ti zmagaš (in oba sva srečna)
Kako nadaljevati po prekinitvi pogajanj	Če se pogajanja zaustavijo: mediator, arbiter	Če se pogajanja zaustavijo: iščemo skupaj rešitve	Pogajanja se ne zaustavijo, se pa strani izčrpajo (in pogajanja propadejo)

Vir: Lewicki et al. (2011: 95).

Strategije so tako »okostje«, na katerega v pogajanjih obesimo »mišice«, tj. taktike. Te so lahko uporabljene na več načinov, predvsem pa morajo biti uporabljene v logičnem zaporedju. Najslabša možnost je, da jih uporabljamo nekonsistentno. Zato je v pripravi na pogajanja nujno, da razmislimo tudi, katere taktike bomo uporabili skozi celoten proces pogajanj, kako jih bomo prilagajali spremenjenim okoliščinam in pogajalcem.

A »življenje ni potica«, prav tako pogajanja in nič v družboslovju ne more biti preskriptivno. Tako kot znajo dobro potico narediti le dobre gospodinje, tako znajo največ izpogajati le dobri pogajalci. Pred nami so le sestavine, same po sebi pa niso dovolj za odličen izdelek. Od nas je odvisno, kaj bomo uspeli narediti. Predvsem pa se moramo vedno in povsod zavedati, da se pogajamo z ljudmi. In kot vsak izmed nas ima tudi druga stran svoje poglede in čustva. V čim večji meri bomo to upoštevali, bolje kot se bomo na pogajanja pripravili, uspešnejši bomo, boljši bo izid pogajanj.

Literatura (uporabljena v monografiji)

Eunson, Baden (1998): *Negotiation skills*. London: Wiley.

Lewicki, Roy, L., David Saunders in Bruce Barry (2011): *Essentials of Negotiation*. 5th Edition. Boston: McGraw-Hill.

Matevž ŠTEPEC

Pretirana zahteva (*Ambit Claim*)

(Druga imena taktike: *Top That, Pie in the Sky, Big Pot*)

Prikaz taktike/primer

Predpostavimo, da je povprečna minimalna plača delavca v Gorenju 842,79 evra. Sindikat Gorenja se v imenu delavcev pogaja za višje plače. Delovna skupina sindikata izve, da povprečna plača za delo v kovinarski in elektroindustriji znaša 1.000 evrov. Sindikat lahko, glede na izbrane podatke, na pogajanjih predlaga dve zahtevi:

1. Višino plače 1.150 evrov.

Vodstvu Gorenja se to zdi veliko, a se je pripravljeno s tega izhodišča pogajati. Izkupiček pogajanj je prinesel novo plačo v višini *1.050 evrov*. V tem primeru so delavci izpogajali več, kot so od pogajanj pričakovali (1.000 evrov), saj so ostali znotraj 20 % razlike med zahtevami (1.150 evrov) in pričakovanji (1.000).

2. Višino plače 1.400 evrov.

- Vodstvu je takoj jasno, da sindikat uporablja taktiko pretirane zahteve in se ob poznavanju povprečnih plač na trgu dela zaveda, da ima sindikat širok manevrski prostor za pogajanja. Pogajalec Gorenja tako pritiska na sindikate, posledično pa izpogajana plača znaša zgolj *900 evrov*. Delavci so sicer izboljšali svojo plačo (za 57,21 evra), a zaradi pretiranih zahtev ostali prikrajšani za 150 evrov (razlika med izkupičkom 1 in 2a).
- Pogajalci Gorenja bi lahko od pogajanj tudi odstopili (plača bi ostala enaka 842,79 evra).

Značilnosti taktike

Pretirana zahteva temelji na ideji, da ste tudi po tem, ko ste nasprotni strani dovolili, da zruši vašo začetno pozicijo, še vedno v prednosti.

Načrt je sicer, da bo taktika delovala in boste dobili več, kot bi lahko iztržili v navadnih pogajanjih, a taktika je vseeno tvegana. Lahko se zgodi, da boste v odnosu do nasprotne strani izpadli neizkušeni, saj s pretirano zahtevo pokažete, da nimate realnega stika s trgom. Prav tako lahko izkazuje neresnost in domišljavost.

Obstaja tudi možnost, da boste morali v času pogajanj svojo ponudbo vzeti nazaj in jo prilagoditi realnosti. To bo dalo drugi strani vtis, da je v vaši ponudbi veliko balasta (maneverskega prostora) in zato ne bodo vedeli, kdaj nehati pritiskati na vas. Zato je dobro vedeti, kakšna je ustrezna pretirana zahteva, da se izognete sumu nasprotne strani. Idealna vrednost (nanjo sicer lahko vpliva kulturno okolje) je, kadar med začetno ponudbo in pričakovanim dogovorom ni več kot 20 % razlike. Razlika med tem, kar želite izpogajati, in tistim, kar lahko od pogajanj pričakujete, ne sme biti več kot 20 % celotne vrednosti.

Značilnosti neverbalnega sporočanja pri uporabi taktike

- Mehka različica: roke narazen, privlačen in odločen nastop, dvignjene obrvi, nagnjena glava
- Trda različica: prekrizane dlani ali pest v dlan, namrščen ali sovražno nastrojen obraz

Kako se pred taktiko branimo

- Ostanite mirni in zahtevajte podrobno utemeljitev ponudbe.
- Smeh (»Ta je pa dobra.«). »Začnimo sedaj z resnimi pogajanjimi.«
- Degradirajte zmožnosti nasprotne strani. Skomignite z glavo in recite: »Saj ne morete biti resni?«
- Zapustite pogajanja s pripravljenim izhodnim citatom, v smislu: »Ko se boste zresnili, me kontaktirajte.«
- Prekosite nasprotno stran z nasprotno pretirano ponudbo.
- Zahtevajte nekaj velikega. Če nasprotna stran pristane, še močneje pritisnite nanje in zahtevajte več, v smislu: »Glede na to, da vam ni bil problem ponuditi tega, imate še dosti maneverskega prostora, zato zahtevamo (še 20 %) več.«

Komentar avtorja

Taktika pretirane izbire lahko neizkušenemu pogajalcu naredi več škode kot koristi. Zato je treba »znati pretiravati« in ostati v stiku z realnostjo, saj lahko nasprotno stran hitro porinete čez rob in povzročite propad pogajanj. To še posebej velja za medkulturna pogajanja, kjer spoštljivost predstavlja postulat in pogajalsko izhodišče (s taktiko pretirane izbire pa hitro izpadete domišljavi). O tovrstnih specifikah pogajalske kulture in karakteristiki nasprotne strani se je treba pozanimati pred začetkom pogajanj, če želite, da so ta uspešna.

Žan HROVAT

Nižja ponudba od konkurenčne (*Lowballing*)

(Druga imena taktike: **Buying in, Loss Leader, Trojan Horse**)

Prikaz taktike/primer

Tovarna Radeče papir Nova potrebuje zaščitne maske. Glede cene se pogaja s tremi podjetji. Podjetje z Norveške bi za eno masko zaračunalo 3 €, podjetje z Avstrije 3,2 €, podjetje s Kitajske pa le 1 €. Kitajsko podjetje si tako nizko ceno lahko privoščiti zaradi nizkih stroškov proizvodnje ali pa želi s ponudbo doseči tudi nadaljnje poslovanje.

Značilnosti taktike

Pri ponudbi, nižji od konkurenčne, želimo doseči, da je naša ponudba najbolj privlačna. Čeprav imamo na začetku poslovanja manj zaslужka, kot bi ga imeli sicer, upamo, da se nam bo odločitev obrestovala v prihodnosti. Morda bomo izgubljeno povrnili s količino izdelkov, ki jih bomo prodali. Lahko nam ta posel odpre možnosti za druge, večje posle v prihodnosti, ki prinašajo velik zaslужek. Ko imamo vzpostavljeno sodelovanje, pa se lahko prav tako v prihodnosti pogajamo o novi ponudbi, ki nam seveda prav tako prinaša večji zaslужek.

Značilnosti neverbalnega sporočanja pri uporabi taktike

- Brezizrazen obraz

Kako se pred taktiko branimo

- Smo pazljivi in se vprašamo, v čem tiči razlog za njihovo nizko ponudbo.
- Zavrnamo najnižjo ponudbo in raje vzamemo srednjo, ki je po navadi varnejša izbira.

- S ponudnikom se posvetujemo o prihodnosti. Želimo predvsem vedeti, v katero smer bo šlo sodelovanje (količina prodaje, trajanje poslovanja) in kakšne koristi ima ponudnik.

Merjema REDŽEPOVIĆ

Delitev razlike (*Split the Difference*)

(Druga imena taktike: **Trading Off, Equal Division, Fair Compromise**)

Prikaz taktike/primer

Turški bazar: Prodajalec Ahmed in stranka Mojca se pregovarjata glede cene majice. Ahmed želi majico prodati Mojci za 20 lir. Mojca meni, da je majica vredna 10 lir. Nobeden od njiju ne želi spremeniti svojega stališča, dokler Mojca končno ne reče: »V redu, srečajva se na sredi. Vi želite 20, jaz pa sem pripravljena plačati 10, zato razdeliva razliko in cena naj bo 15 lir.«

Značilnosti taktike

Delitev razlike je morda ena najpogostejših pogajalskih taktik v vsakdanjem življenju. Vključuje preprosto aritmetično delitev razlike med dvema poloma. Taktika je lahko zelo koristna za odpravljanje pat položajev, zlasti kadar se viri ali predmeti v sporu ali kakšen dejavnik, ki spor povzroča (cena, datum dobave itd.), lahko smiselno razdelijo. Pomembno je tudi, da se uporabljajo objektivna merila, vendar pa dve merili ne dajeta povsem enakega rezultata.

Težave nastanejo, če se taktike ne uporablja v dobri veri. Na primer, če nekdo namerno začne pogajanja z umetno visokim začetnim predlogom (*npr. da Ahmed postavi ceno 30 lir, tudi če Mojca ostane pri ponudbi 10 lir, izid pogajanj na osnovi pogajalske taktike delitev razlike terja delitev na 20 lir*), in ko se razlika razdeli, bo v prednosti on, in seveda obratno. Če zavzamemo skrajne pozicije pri pogajanjih ali podamo res prenizko ponudbo, se je treba zavedati, koliko nam to odvzame časa, ker nismo prepričani, v kolikšni meri je druga stran resna pri doseganju dogovora, ki bo odgovarjal obema stranema.

Značilnosti neverbalnega sporočanja pri uporabi taktike

- Dlani navzven
- Vabeče roke
- Poteze z rokami, ki simbolizirajo brisanje, sekanje

Kako se pred taktiko branimo

- Na visoko začetno ali nizko ponudbo nasprotne strani se odzovite z bistveno višjo ali nižjo protiponudbo.
- Če nasprotnik poda visoko začetno ponudbo, na njo odgovorimo tako, da delitveno razliko, ki bi jo dali v normalni situaciji, še enkrat delimo (torej delimo deljeno): če želijo 20 in vi želite 10, je delitev 15, če pa delite delitev, je 12,5.
- Poskusite biti bolj ustvarjalni in razmislite, ali se interesi obeh strani na neki način dopolnjujejo, da bi lahko zadovoljevanje teh interesov obe strani razveselilo in ne zgolj razjezilo.

Tadej URŠIČ

Uporabi objektivna merila (*Use Objective Criteria*)

(Druga imena taktike: **Just Give Me the Facts**)

Prikaz taktike/primer

Dejan se je prijavil za prosto delovno mesto v eni izmed priznanih ljubljanskih odvetniških pisarn. Glede na to, da v oglasu ni bilo podatka o višini plače, se je na to pripravil tako, da se je pri kolegih, zaposlenih na primerljivih pozicijah v nekaterih drugih odvetniških pisarnah v Ljubljani, pozanimal o njihovi neto plači. Po uspešni prijavi na razpisano delovno mesto je bil povabljen na razgovor. Ko ga je delodajalec na razgovoru povprašal, kakšno neto plačilo pričakuje, mu je ta odvrnil z zneskom, ki ga je lahko podprl s pridobljenimi podatki. Delodajalec tako ni imel možnosti, da bi Dejana prepričal k sprejemu nižjega plačila. Za Dejana je to pomenilo uspešno izpogajano primerno in pošteno plačilo.

Značilnosti taktike

Ko nasprotujoča pogajanja privedejo do mrtve točke, je ena izmed možnih rešitev uporaba taktike objektivnih meril. Pogajalske pozicije so namreč zasnovane na določenih interesih, ki so navadno subjektivno, ne pa objektivno utemeljeni. Če obstajajo podatki – o cenah nepremičnin, cenah računalnikov, časih dostave – nam dostop do teh lahko prihrani veliko časa in čustvene energije. V to kategorijo spadajo tudi mnenja strokovnjakov. Ker pa je mogoča tudi pristranska predstavitev dejstev, je pomembno, da se obe strani strinjata o tem, kaj objektivna merila so.

Značilnosti neverbalnega sporočanja pri uporabi taktike

- Privzdignjene obrvi
- Nagibanje glave
- Dotikanje dokumentov

Kako se pred taktiko branimo

- Če je ponudba razumna, jo upoštevamo in nadaljujemo s pogajanjem.
- Podvomimo in izzovimo objektivnost ter veljavnost ponujenih podatkov, strokovnjakov ipd. Po eni strani lahko gre zgolj za dolgocepljenje glede izbora meril, lahko pa je dvom tudi legitimen: če bi v 16. stoletju nekje v Evropi sodelovali v razpravi o tem, ali naj uradna zgodovina Zemljo opisuje kot ploščat pravokotnik ali ploščat kvadrat, bi lahko to mrtvo točko premostili z »radikalnim« dokazom o njeni okrogli obliki (znano pa je, da se takšni poizkusi popolne spremembe svetovnih nazorov pogosto končajo s smrtnimi žrtvami).
- Zagotovimo si svoje objektivne podatke, ki nam bodo omogočali bolj velikodušno rešitev. Če to ni dovolj prepričljivo, predlagajmo deljenje razlike.
- Odklonimo sodelovanje in zavzemimo moralno stališče: sugerirajmo, da gre za načelno vprašanje, na katerega ni mogoče odgovoriti s subjektivno uvedbo nekaj dejstev.