

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Gea Culjkar

**Pogajanja nepremičninskih posrednikov**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Gea Culjkar

Mentor: red.prof.dr. Marjan Svetličič

**Pogajanja nepremičninskih posrednikov**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012

*Iskrena hvala mentorju zasl. red. prof. dr. Marjanu Svetličiču za pomoč in nasvete pri izdelavi magistrske naloge.*

*Posebej hvala mojim najbližjim, ker ste me spodbujali.*



## IZJAVA O AVTORSTVU magistrskega dela

Podpisana Gea Culjkar, z vpisno številko 21070882, sem avtorica magistrskega dela z naslovom: *Pogajanja nepremičninskih posrednikov*.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 27.09.2011

Podpis avtorice:

---

## **POVZETEK (Pogajanja nepremičninskih posrednikov)**

Področje posredovanja z nepremičninami se ureja zadnjih nekaj let. Vse bolj pomembno postaja dejstvo, da mora biti posrednik dober v opravljanju svojega dela, saj lahko stroka le na tak način pridobiva na ugledu.

Pomembno področje dela nepremičninskega posrednika so pogajanja. Na sposobnostih v pogajanjih temelji uspeh njegovega dela, za kar je potrebno veliko znanja, pomembne pa so tudi osebne značilnosti. Posredniki morajo delovati v skladu z načeli pogajalskega procesa in se zavedati pomena načelnih pogajanj.

Na temo pogajanj je veliko domače in tuje literature, vendar so pogajanja nepremičninskih posrednikov področje, ki v Sloveniji ni dobro raziskano. Z novo zakonodajo se od nepremičninskih posrednikov zahteva vse več znanja. Posredniki morajo imeti tako za opravljanje svojega dela pridobljeno licenco za opravljanje poslov nepremičninskega posredovanja. V letošnjem letu je bil sprejet Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o nepremičninskem posredovanju ter novi Kodeks dobrih poslovnih običajev. Vse kaže na to, da se področje pravno ureja.

V nalogi je obravnavano področje priprav na pogajanja, torej zbiranje informacij, izbiro kraja in časa pogajanj, določanje ciljev, izbiro strategij, področje poteka pogajanj, ki vključuje postavljanje vprašanj, neverbalno komunikacijo, problem čustev, proces iskanja sporazuma ter področje strategij in taktik pogajanj. Z anketnim vprašalnikom sem ugotavljala, ali so slovenski nepremičninski posredniki dobri pogajalci, ali upoštevajo načela pogajalskega procesa, ali izhajajo iz načelnega načina pogajanj ter ali obstajajo razlike med spoloma v zaznavanju čustvenih odzivov strank in nebesedne komunikacije.

Na podlagi izbrane teorije in rezultatov analize so v zaključku obravnavane zastavljene hipoteze, izpostavljeni nekateri problemi in predlagane rešitve za izboljšanje kakovosti dela.

Iz rezultatov raziskave je razvidno, da so nepremičninski posredniki dobri pogajalci in da upoštevajo načela pogajalskega procesa. Posredniki prav tako opazujejo nebesedno komunikacijo in čustvene odzive strank ter delujejo v skladu z načelnim načinom pogajanj.

*Ključne besede: pogajanja, nepremičninski posredniki, posredovanje, priprave na pogajanja, nebesedna komunikacija, čustva, načelna pogajanja, strategije, taktike.*

## **ABSTRACT (Real-estate Negotiations)**

The real-estate business has seen major developments in recent years. Successful work of a broker is becoming increasingly important; only so will the profession build reputation.

Negotiations present an important area of a broker's work. The ability to negotiate is key for success, but requires vast knowledge. Moreover, personal characteristics are also of the essence. Brokers must act in accordance with the principles of the negotiation process and recognize the importance of principled negotiation.

A number of Slovenian and foreign works address the topic of negotiations; however, negotiation from the viewpoint of real-estate agents has not been studied in depth thus far in Slovenia. The new legislation requires real-estate brokers to have all-round knowledge and to acquire a license for real-estate brokering. This year, the Act amending the Real Estate Agencies Act and the new Code of Best Practice were adopted; this points to fact that the real estate business is finally being legally regulated.

The thesis addresses preparations for negotiations, which include gathering information, the choice of place and time, setting objectives, selecting strategies and the scope, notably questions, non-verbal communication, the issue of emotions, the process of reaching an agreement, and the scope of strategies and tactics of negotiations. The questionnaire examines whether Slovenian real-estate agents are good negotiators, whether they abide by the principles of the negotiation process and principled negotiation method, and whether gender differences exist in the perception of emotional responses to clients and non-verbal communication.

Based on the theory selected and the results yielded, the set hypotheses are discussed in the conclusion. Solutions are proposed to improve the quality of work.

Results show that real-estate brokers negotiate well and that they follow the principles of the negotiation process. They also observe non-verbal communication and emotional responses of their clients and act in accordance with principled negotiation.

**KEY WORDS:** *negotiation, real-estate brokers, brokerage, preparation for negotiation, non-verbal communication, emotions, principled negotiation, strategy, tactics.*

## KAZALO VSEBINE

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>9</b>
1.1	NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA .....	11
<b>2</b>	<b>OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI POGAJANJ</b> .....	<b>15</b>
2.1	DEFINICIJE POGAJANJ .....	15
<b>3</b>	<b>PRIPRAVE NA POGAJANJA</b> .....	<b>17</b>
3.1	DOLOČANJE CILJEV .....	22
3.2	ZBIRANJE PODATKOV IN INFORMACIJ .....	23
3.3	IZBIRA STRATEGIJE .....	24
3.4	USTVARJANJE UGODNEGA OZRAČJA .....	24
3.5	VPLIVI NA POGAJANJA .....	24
<b>4</b>	<b>POTEK POGAJANJ</b> .....	<b>27</b>
4.1	ZAČETEK POGAJANJ .....	27
4.2	POSTAVLJANJE VPRAŠANJ .....	27
4.3	GOVORICA GLASU .....	28
4.4	NEVERBALNA KOMUNIKACIJA .....	28
4.5	RAZUMEVANJE GOVORICE TELESA .....	30
4.6	PROCES ISKANJA SPORAZUMA .....	31
4.2.1	<i>Predlaganje</i> .....	31
4.2.2	<i>Popuščanje</i> .....	33
4.6.3	<i>Dokazovanje in prepričevanje</i> .....	34
<b>5</b>	<b>STRATEGIJE POGAJANJ IN POGAJALSKE TAKTIKE</b> .....	<b>35</b>
5.1	STRATEGIJE POGAJANJ .....	35
5.1.1	<i>Trda in mehka strategija pogajanj</i> .....	36
5.1.2	<i>Celovita oz. združevalna (integrativna) strategija</i> .....	37
5.1.3	<i>Policijska oz. razdruževalna (distributivna) strategija</i> .....	39
5.1.4	<i>Primerjava značilnosti celovitih in policijskih pogajanj</i> .....	40
5.1.5	<i>Teorija iger</i> .....	40
5.2	POGAJALSKE TAKTIKE .....	41
<b>6</b>	<b>RAZISKAVA</b> .....	<b>57</b>
6.1	METODE DELA .....	57
6.2	POTEK RAZISKAVE IN UDELEŽENCI .....	57
6.2.1	<i>Udeleženci</i> .....	58
<b>7</b>	<b>REZULTATI</b> .....	<b>61</b>
7.1	ANALIZA REZULTATOV; DELOVANJE NEPREMIČNINSKIH POSREDNIKOV .....	61
7.2	ANALIZA REZULTATOV; NAČELA POGAJALSKEGA PROCESA .....	65
7.3	ANALIZA REZULTATOV; NAČELNI NAČIN POGAJANJ .....	72
7.4	ANALIZA REZULTATOV; NEBESEDNA KOMUNIKACIJA IN ČUSTVA GLEDE NA SPOL .....	77
<b>8</b>	<b>ZAKLJUČEK</b> .....	<b>80</b>
<b>9</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>82</b>
	<b>PRILOGA: VPRAŠALNIK</b> .....	<b>86</b>

## KAZALO GRAFOV

GRAF 6.1 : IZOBRAZBA UDELEŽENCEV GLEDE NA SPOL .....	58
GRAF 6.2: STOPNJA IZOBRAZBE.....	59
GRAF 6.3: IZOBRAZBA UDELEŽENCEV GLEDE NA STAROST .....	60
GRAF 6.4: Odstotek udeležencev glede na delovne izkušnje v posredovanju.....	60
GRAF 7.1: POSLUŠANJE SOGOVORNIKA .....	61
GRAF 7.2: PREKINJANJE SOGOVORNIKA MED POGOVOROM .....	62
GRAF 7.3: VZTRAJANJE PRI TAKTIKI.....	63
GRAF 7.4: VLOGA MED POGAJANJI .....	63
GRAF 7.5: PRISTOP MED POGAJANJI.....	64
GRAF 7.6: DELOVANJE NA POGAJANJIH .....	64
GRAF 7.7: POGOSTOST PRIPRAV NA POGAJANJA .....	65
GRAF 7.8: IZBIRA KRAJA IN ČASA POGAJANJ .....	66
GRAF 7.9: KRAJ IZVAJANJA POGAJANJ.....	66
GRAF 7.10: RAZMIŠLJANJE O NAJBOLJŠEM ČASU ZA POGAJANJA .....	67
GRAF 7.11: ČAS ZA PRIPRAVO NA POGAJANJA .....	68
GRAF 7.12: POGOSTOST ZBIRANJA IN PREUČEVANJA PODATKOV IN INFORMACIJ O STRANKAH .....	68
GRAF 7.13: POGOSTOST POSTAVLJANJA VPRAŠANJ STRANKAM.....	69
GRAF 7.14: POGOSTOST OPAZOVANJA NEBESEDNE KOMUNIKACIJE.....	69
GRAF 7.15: POGOSTOST OPAZOVANJA ČUSTVENIH ODZIVOV STRANK .....	69
GRAF 7.16: PRILAGODITEV POTEKA POGAJANJ GLEDE NA NEBESEDNO KOMUNIKACIJO STRANK.....	70
GRAF 7.17: PRILAGAJANJE POTEKA POGAJANJ GLEDE NA ČUSTVENE ODZIVE STRANK .....	71
GRAF 7.18: POGOSTOST PRIPRAVE TAKTIKE V NAPREJ .....	71
GRAF 7.19: IZBIRA TAKTIKE POGAJANJ .....	72
GRAF 7.20: CILJ POSREDNIKA PRED POGAJANJI .....	72
GRAF 7.21: ZAČETEK POGAJANJ .....	73
GRAF 7.22: OBRAVNAVANJE STRANK.....	73
GRAF 7.23: CILJ POGAJANJ .....	74
GRAF 7.24: NAČIN DELOVANJA MED POGAJANJI.....	75
GRAF 7.25: PRISTOP K POGAJANJEM.....	76
GRAF 7.26: DOSEGANJE CILJA .....	76
GRAF 7.27: NAČIN POGAJANJA S STRANKAMI.....	77
GRAF 7.28: OPAZOVANJE NEBESEDNE KOMUNIKACIJE MED POGAJANJI GLEDE NA SPOL .....	78
GRAF 7.29: OPAZOVANJE ČUSTVENIH ODZIVOV STRANK MED POGAJANJI GLEDE NA SPOL.....	78
GRAF 7.30: PRILAGAJANJE POTEKA POGAJANJ GLEDE NA NEBESEDNO KOMUNIKACIJO STRANK .....	79
GRAF 7.31: PRILAGAJANJE POTEKA POGAJANJ GLEDE NA ČUSTVENE ODZIVE STRANK .....	79

## KAZALO TABEL

TABELA 5.1: PRIMERJAVA TREH NAČINOV POGAJANJ.....	40
TABELA 7.1: AKTIVNOSTI V PRIPRAVAH NA POGAJANJA .....	65

## KAZALO SLIK

SLIKA 1.1 : PROCES POSLOVNEGA POGAJANJA .....	11
SLIKA 3.1: GRAFIČNI PRIKAZ SITUACIJ, KJER JE MOŽNO SKLENITI DOGOVOR OZIROMA KJER DOGOVOR NI MOŽEN.....	20
SLIKA 3.2: ZOPA; OBMOČJE MOŽNEGA SPORAZUMA .....	22
SLIKA 4.1: PRIPOROČILA GLEDE POPUŠČANJA NASPROTNI STRANI V POGAJANJIH .....	34
SLIKA 5.1: STRATEŠKI KONTEKST POGAJANJ.....	36
SLIKA 7.1: KORAKI NAČELNIH POGAJANJ.....	38



## SEZNAM UPORABLJENIH OKRAJŠAV

BATNA	Best alternative to negotiated agreement (najboljša alternativa pogajalskemu sporazumu)
DPN	Davek na promet z nepremičninami
ZDPN-2	Zakon o davku na promet z nepremičninami
ZNPosr	Zakon o nepremičninskem posredovanju
ZNPosr-B	Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o nepremičninskem posredovanju
ZOPA	Zone of possible agreement (območje možnega sporazuma)

# 1 UVOD

V Sloveniji je bilo do leta 2003 področje posredovanja nepremičnin neurejeno. Novosti je prinesel Zakon o nepremičninskem posredovanju (v nadaljevanju ZNPosr), ki je določil posebne pogoje za delovanje nepremičninskih družb in posrednikov. Število posrednikov se je v tem obdobju zelo zmanjšalo in ostali so tisti, ki so izpolnjevali vse pogoje, ki jih zakon nalaga. Razlog za upad nepremičninskih družb je tudi gospodarska kriza v zadnjih treh letih. Junija 2011 je bil sprejet tudi Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o nepremičninskem posredovanju (v nadaljevanju ZNPosr-B), ki je na področje posredovanja prinesel še nekaj novosti. Stroka nepremičninskega posredovanja se s sprejemanjem nove zakonodaje tudi trudi izboljšati ugled dela nepremičninskih posrednikov. Zanima me, kako posredniki delujejo v odnosu s strankami in ali delo opravljajo dobro. Posredniki se tako že ob prvem stiku s stranko začnejo na pogajanja pripravljati. Pomembno je, da se zavedajo pomembnosti priprav, ki so osnova za nadaljnje postopke. 30. avgusta 2011 je bil sprejet novi Kodeks dobrih poslovnih običajev, ki je nadgradil obstoječo in prihajajočo nepremičninsko zakonodajo ter se bolj osredotočil na urejanje dela pri posredovanju v prometu z nepremičninami. Stari kodeks je bil zaradi spremenjenih razmer na trgu že precej zastarel. Novi kodeks bo tako starega nadgradil v smislu dviga ugleda celotne panoge in zagotovitve varnosti strank ter odličnosti poslovanja nepremičninskih družb. K izboljšanju kakovosti delovanja nepremičninskih družb bo prispeval tudi ZNPosr-B, ki podrobneje določa pogoje za delovanje.

Ciljev, ki motivirajo nepremičninske posrednike, je več. Nekaterim je glavni cilj zaslužek, drugi želijo uspešno kariero in posledično visok položaj v družbi in tretji napredovanje na delovnem mestu. Vsi cilji pa so pogojeni s številom uspešno zaključenih poslov. Poglavitna težava pri delu posrednika je najti skupno besedo med prodajalcem in kupcem. To največkrat pomeni soglasje glede cene nepremičnine. Ta stopnja najpogosteje zahteva, da se posrednik izkaže kot dober pogajalec. To pa samo po sebi ni samoumevno, saj ni vsakdo, ki je prodajalec hkrati tudi dober pogajalec.

S pomočjo obstoječe literature bom zajela poglavja na temo pogajanj, ki so pomembna v opravljanju poslova posredovanja. Posrednik je namreč tisti, od katerega je odvisen potek pogajanj. Pogosto se v praksi srečujemo s primeri, ko brez posredovanja nepremičninske

družbe stranki ne bi našli skupnega jezika. Bazerman Max H. in Margaret A. Neale (1992, 16) pravita, da se najboljša pogajanja končajo z rezultatom, s katerim sta zadovoljni obe stranki. Pogosto se uspešna pogajanja končajo s kupčijami. Tako ena stranka drugi ponudi nekaj, kar je za njo manj pomembno. Van Weele (1988, 329) pravi, da je za dobra pogajanja nujno sodelovanje in ravnanje pogajalca na osnovi spoštovanja interesov druge strani.

S pogajnji se sicer ljudje srečujemo vsak dan, tako v zasebnem kot tudi v poklicnem življenju. Pogajanja predstavljajo enega izmed načinov zadovoljevanja potreb. Z njimi ščitimo lastne interese, pogosto pa jih spremljajo konflikti. Prepoznati konflikt in se na cilj osredotočiti s pripravo na pogajanja je umetnost, ki se je poslužujemo prav vsi. Kako učinkoviti bomo pri doseganju cilja je torej odvisno od nas samih.

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

Med pogostimi napakami pogajalcev sem zbrala tiste, za katere menim, da sodijo med pogajanja posrednikov:

- nepripravljenost na pogajanja oziroma neustrezna pripravljenost na pogajanja,
- pričetek pogajanj brez oblikovanih možnih rešitev,
- prepuščanje vodenja pogajanj eni ali obema strankama,
- neaktivno poslušanje,
- ignoriranje interesov strank,
- neprimerno pospeševanje pogajanj,
- prepuščanje trenutnim čustvom.

Nepripravljen posrednik na pogajanjih izpade neprofesionalno. Od posrednika namreč stranke pričakujejo znanja, ki zajemajo celoten spekter informacij, pomembnih za

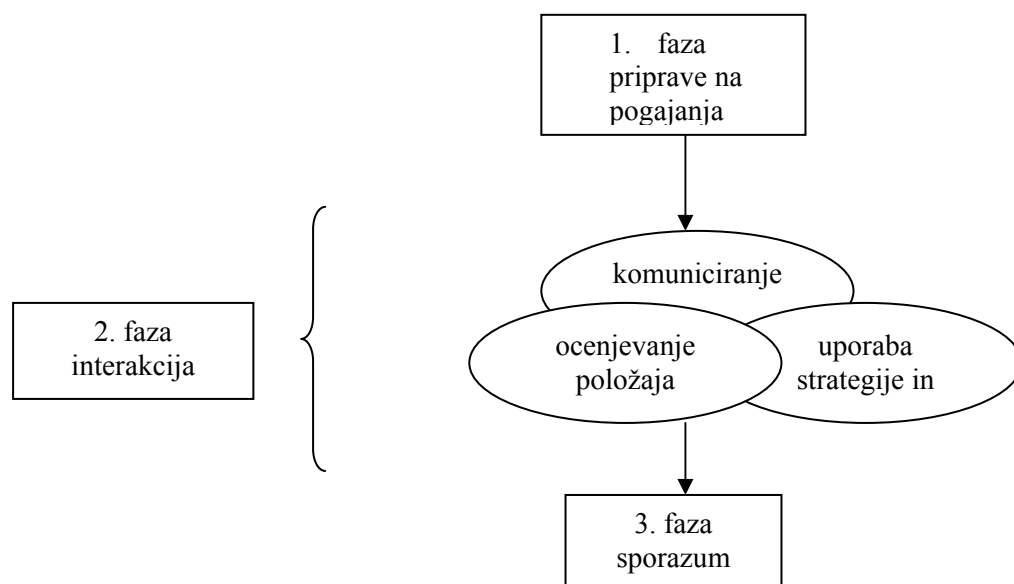
prodajo nepremičnine. Teorije se posredniki naučijo na predavanjih, zlasti praksa pa pokaže, kako dober pogajalec je posrednik v resnici.

## 1.1 NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA

V svoji nalogi se bom osredotočila na priprave na pogajanja, na sam potek pogajanj ter na pogajalske strategije in taktike. Poseben poudarek bo na neverbalni komunikaciji in čustvih, ki so pomemben dejavnik pri poslih posredovanja z nepremičninami. Prodaja oziroma nakup nepremičnine je za nekatere ljudi enkratno dejanje v življenju in pomembna prelomnica. Za to je potrebno veliko časa in predvsem denarja. Prodajalci na svojo nepremičnino večinoma gledajo zelo čustveno, saj predstavlja njihov dom, kupci pa le stežka najdejo nepremičnino, ki izpolnjuje vse njihove kriterije. Proces prodaje oziroma nakupa je poln čustev in odzivov, ki jih mora nepremičninski posrednik upoštevati.

Namen magistrskega dela je ugotoviti, ali se slovenski nepremičninski posredniki držijo osnovnih načel pogajanj. Cilj dela je najti morebitne nove rešitve, kako izboljšati delo posrednikov oziroma področje posredovanja s pomočjo razumevanja procesa pogajanj.

**Slika 1.1 :Proces poslovnega pogajanja.**



Vir: Ficher 1994, 24

Slika 1 prikazuje proces poslovnega pogajanja, ki zajema fazo priprav na pogajanja, fazo *interakcije* ter fazo sporazuma. Pomembno je omeniti še zadnjo fazo procesa pogajanj, in sicer *implementacijo* oziroma izvedbo sporazuma. Na tej točki se lahko vedno še kaj zalomi. V poslih nepremičninskega posredovanja je sporazum navadno predpogodba ali pogodba, ki se je morata obe strani držati do samega zaključka oziroma do predaje ključev kupcu. *Implementacija* pa zajema ključne roke plačil kupnine, dogovor glede izselitve in podobno. Naloga posrednika je, da sporazum izvede do konca, kot sta se obe stranki dogovorili.

Strokovnjaki za vse vrste pogajanj priprave označujejo kot kritično fazo v pogajanjih. Pomen priprav je tolikšen, da velja načelo: nepripravljeni pogajalci se ne smejo pogajati. Ta zahteva je na videz v nasprotju z dejstvom, da ljudem v sodobnih družbah vse bolj zmanjkuje časa (Kavčič 1992, 67).

Kupci so ljudje z zelo različnimi psihološkimi lastnostmi (npr. inteligenca, interesi, stališča, temperament, značaj ipd.), navadami, izobrazbo, potrebami itn. Dober prodajalec se mora znati prilagoditi različnim kupcem, čeprav je to pogosto težko. Vsak prodajalec mora biti dober poznavalec ljudi (Mihaljčič 2006, 11).

Nepremičninski posrednik je lahko vsakdo, ki je s V. stopnjo izobrazbe pred letom 2003 že opravljal delo nepremičninskega posrednika in je po sprejetju ZNPosr opravil strokovni izpit za opravljanje poslov posredovanja ter tisti, ki imajo zaključeno VI. stopnjo izobrazbe in opravljen omenjeni izpit. Izobraževanje posrednikov ne vključuje učenje procesa dela z ljudmi, kar pa je pri poslih posredovanja z nepremičninami zelo pomembno.

Delo nepremičninskega posrednika obsega veliko nalog; od pridobitve novih nepremičnin, ohranjanja odnosa s strankami, oglaševanja, preverjanja pravnega stanja nepremičnine, komuniciranja s potencialnimi kupci itn. Vsi ti procesi vodijo do cilja, ki je skupen vsem – prodajalcu, posredniku in kupcu, tj. skleniti posel oziroma prodati nepremičnino. Posrednik kot vezni člen med prodajalcem in kupcem mora poskrbeti, da se pogajanja uspešno zaključijo.

V teoriji je zapisano veliko o tem, kakšna so dobra pogajanja. V teoretičnem delu bom predstavila, kaj vse pogajanja zajemajo, v raziskovalnem delu pa se bom posvetila temu,

kako se pogajanj lotevajo slovenski nepremičninski posredniki. Zanima me, kaj v teoriji pomeni, da je nekdo dober pogajalec, kakšni so teoretični okviri priprav na pogajanja in kako v praksi delujejo slovenski posredniki.

Namen naloge je torej predstaviti proces samih pogajanj in ugotoviti, v kakšni meri se nepremičninski posredniki držijo osnovnih načel pogajanj. Področje pogajanj nepremičninskih posrednikov še ni dobro raziskano, zato bom raziskovalni del naloge podkrepila z osebnimi primeri in praktičnimi izkušnjami. Kot podlago praktičnemu delu bom uporabila znano literaturo in se pri tem osredotočila na področja, ki so pomembna pri delu nepremičninskega posrednika. Vse bom zajela v samem zaključku naloge.

### HIPOTEZE

#### **H1**

*Slovenski nepremičninski posredniki so dobri pogajalci, ker so kreativni, imajo razvito sposobnost poslušanja, so potrpežljivi, razumejo pogajalski proces in so pripravljene eksperimentirati.*

Pri delu nepremičninskega posrednika gre za celoten postopek vodenja stranke, ki doseže vrh s pogajanjem. Nepremičninski posredniki navadno zastopajo obe strani, kupca in prodajalca, ter skrbijo za obe strani enakovredno. Pri delu s strankami, ki prodajajo oziroma kupujejo svoj dom, je pogosto vpletenih mnogo čustev in nepremičninski posrednik jih mora obvladati.

S pomočjo obstoječe teorije bom preverila, katere so tipične značilnosti pogajalca oziroma kako bi moral pogajalec delovati. Pri preverjanju domneve mi bodo v neposredno pomoč analizirani rezultati vprašalnika, s katerim bom poskušala ugotoviti, katere so glavne karakteristike nepremičninskega posrednika v postopku pogajanj. Rezultate vprašalnika bom tako primerjala z obstoječo teorijo in skušala ugotoviti, kje se kažejo razlike v pogajanjih nepremičninskih posrednikov in drugih poslovnih pogajanjih.

## **H2**

*Slovenski nepremičninski posredniki upoštevajo načela pogajalskega procesa, ker skrbno izbirajo taktike pogajanj, se na pogajanja pripravljajo, stremijo k sporazumu in upoštevajo nebesedno komunikacijo ter čustvene reakcije strank.*

Pogajalski proces zajema:

- priprave na pogajanja, zbiranje podatkov in informacij, postavljanje vprašanj,
- izbira časa in kraja pogajanj,
- izbira taktik in strategij,
- potek pogajanj, začetek pogajanj,
- nebesedno komunikacijo in opazovanje čustvenih reakcij obeh strank,
- iskanje sporazuma in njegova implementacija.

Vprašalnik bo zajemal vprašanja, na podlagi katerih bo razvidno, ali posredniki pri pogajanjih upoštevajo načela pogajalskega procesa. V teoretičnem delu bodo načela pogajalskega procesa podrobneje predstavljena, dobljene rezultate pa bom poskušala še podrobneje utemeljiti z obstoječo literaturo.

## **H3**

*Med slovenskimi posredniki prevladuje načelni način pogajanj, saj izhajajo iz interesov obeh strank.*

Pri načelnem načinu pogajanj gre za stremljenje k uresničitvi interesov obeh strani. Cilj je doseči zadovoljstvo obeh strank s tem, da skupaj iščemo rešitev. Kot sem že omenila, nepremičninski posredniki navadno zastopajo interese kupca in prodajalca, vendar pri tem uporabljajo različne strategije. Na podlagi lastnih izkušenj sem postavila hipotezo, ki pravi, da med posredniki prevladuje načelni način pogajanj, saj izhajajo iz interesov obeh strank. V teoretičnem delu bom podrobneje opisala lastnosti načelnega načina pogajanj, prav tako pa bom rezultate podkrepila z obstoječo literaturo.

## **H4**

*Ženske pogajalke med pogajanjem v večji meri kot moški pogajalci upoštevajo nebesedno komunikacijo in čustva strank.*

Nekateri pravijo, da čustva ne sodijo v posel. Osebno menim, da v pogajanja pri nakupu oziroma prodaji nepremičnin čustva sodijo, vendar v mejah sprejemljivega. Zanima me, ali ženske prednjačijo pred moškimi glede upoštevanja čustvenih reakcij strank. Posredovanje v prometu z nepremičninami je včasih zelo težavno, saj so nekateri prodajalci navezani na svoje nepremičnine, kupci pa so velikokrat nezaupljivi, saj gre za velike vsote denarja. Menim, da je posrednik tisti, ki mora vsa ta čustva uskladiti in pridobiti zaupanje obeh strank. Pogosto je to težko, saj vsi posredniki niso 'rojeni' za sprejemanje nebesednih signalov drugih.

## **2 OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI POGAJANJ**

Glede na pogostost pogajanj v življenju vsakega posameznika je razumljivo, da naj bi vsakdo vsaj nekoliko obvladal to dejavnost. Sposobnost pogajanj je izjemno zaželen v poslovnih stikih, ko se pogajamo za večje zneske denarja. Znan je izrek Chesterja Karrassa: » Pri poslih ne dobimo tistega, kar zaslužimo, temveč tisto, kar si pridobimo s pogajanjem.«

Pogajanja so dejavnost, s katero se nepremičninski posredniki srečujejo skoraj vsakodnevno. Lahko gre za pogajanje o ceni nepremičnine, opremi, ki ostane v stanovanju, o plačilnih pogojih, datumu izselitve in še bi lahko naštevala.

### **2.1 DEFINICIJE POGAJANJ**

V literaturi je mnogo definicij pogajanj. V nadaljevanju predstavljam izbrane.

Beseda 'pogajati' izhaja iz latinske besede 'poslovati' (Clements 2004, 33); NEG- ne in OTIUM- prosti čas, torej čas, ki ni prost, oziroma čas, namenjen poslovanju.

Markič in drugi (1994, 7) pravijo, da so pogajanja proces zadovoljevanja naših potreb in da so uspešna pogajanja proces, v katerem vsi sodelujoči rešujejo težavo zato, da bodo vsem zagotovili nekaj boljšega. Pogajanja so bila vedno eden od primarnih vedenjskih elementov v človeških odnosih. Gottlieb in Healy (1990, 7) ugotavljata, da so pogajanja prevzela pomembno vlogo v našem vsakdanjem življenju, namesto da bi igrala vlogo v ozadju.



Kavčič (1992, 27) ugotavlja, da lahko pogajanja definiramo kot proces razreševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oziroma so vse stranke pripravljene spremeniti svoje zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev. V tem smislu so pogajanja ena najpogostejših aktivnosti vsakega človeka. Pogajamo se od rojstva do smrti, pogajamo se v družini, v službi, v zasebnem in javnem življenju.

Pogajanja so koristna le, če sta obe udeleženi stranki v konfliktu pripravljene tudi nekaj dati oziroma odstopiti od svojih začetnih zahtev. Obenem pa morata obe stranki tudi nekaj dobiti. Zakaj bi se sicer pogajali? Pogajanja niso potrebna, če v celoti obvladamo situacijo, če lahko dobimo vse, kar hočemo. In obratno: če drugi v celoti obvladajo situacijo in je vnaprej jasno, da ne bomo dobili nič. Pogajanja torej ne pridejo v poštev, če odločitev diktira ena ali druga stran (Kavčič 1992, 28). Pri pogajanjih za nakup oziroma prodajo nepremičnine je navadno v interesu obeh strank, kupca in prodajalca, da se posel zaključi. Posrednik je tisti, ki naj bi skrbel za to, da se interesi obeh strank približajo oziroma da vsaka stranka malo popusti na račun sklenjenega posla.

Za dobra pogajanja je nujno sodelovanje in ravnanje pogajalca na osnovi spoštovanja interesov druge strani (van Weele 1998, 329). V primeru posredovanja mora posrednik skrbeti za obe stranki, tako za kupca kot tudi za prodajalca. V teoretičnem delu bom opisala načelni način pogajanj, ki bi ga po mojem mnenju pri svojem delu morali upoštevati vsi posredniki.

Kavčič (1992, 28) pravi, da so pogajanja proces skupnega iskanja rešitev. Markič in drugi (1994, 7) pa so mnenja, da so pogajanja proces zadovoljevanja naših potreb. Eno od osnovnih načel uspešnih pogajanj je, da morata s pogajanjem pridobiti obe strani.

Pogajanja so način, kako dobimo tisto, kar si želimo po najnižji možni ceni. Vendar ne zastonj (Kavčič 1992, 28). Pogajati se je treba o stvareh, ne o ljudeh. Čeprav nas v pogajanjih mika, da bi nasprotniku marsikaj povedali o njegovem neprimernem obnašanju in grdih lastnostih, si tega ne smemo privoščiti, če se hočemo uspešno pogajati. Izhodišče pogajanj je, da vsaka stran prizna drugi pravico do njenega stališča in njenega ravnanja, zato se je treba osredotočiti na problem (Kavčič 1992, 29). Roger

Fisher, William Ury in Bruce Patton v knjigi Kako doseči dogovor podrobneje opisujejo, na kakšen način je možno ločiti ljudi od problema.

Pogajanja so proces, v katerem dve ali več strani iščejo sporazum, da ugotovijo, kaj bo katera stran dala ali vzela, opravila ali prejela v medsebojni transakciji (Saner 2000, 15).

Davis (2003, 130) pravi, da so pogajanja kot ples. Gibanje, neizogovorjena komunikacija, partnerstvo. Dolžnost nepremičninskega posrednika je predstaviti obe stranki, kupca in prodajalca, ki sta si včasih na začetku nenaklonjeni, in oblikovati nastop, ki vsaki od strank zapusti nekaj, kar je boljše, kot je bilo pred tem.

Pri pogajanjih ločimo štiri osnovne faze:

1. priprava,
2. proces samih pogajanj,
3. sporazum,
4. implementacija.

Najpomembnejša faza pogajanj so priprave.

### **3 PRIPRAVE NA POGAJANJA**

Priprava na pogajanja je kritična stopnja pri pogajanjih. Skrivnost uspešnih pogajanj je največkrat (ocenjujejo, da celo v več kot 90 odstotkih) v dobrih pripravah (Markič in drugi 1994, 22).

Kavčič (1992, 30) pravi, da pogajanja niso enkratno dejanje, ampak daljši proces. Pogajanja tudi niso serijsko dejanje, ki se na enak način večkrat ponavlja. Pogajanja so živi ljudje, ki so spremenljivi. Spremenijo se tudi okoliščine, v katerih pogajanja potekajo, spremeni se predmet pogajanja v času. Zato je vsako pogajanje edinstveno. To pomeni, da se je treba na vsako pogajanje posebej pripraviti.

Kavčič (1996, 39) pravi, da lahko priprave na pogajanja razumemo v ožjem ali širšem smislu. V ožjem smislu priprave pomenijo le načrtovanje, v katerem določimo cilje, predvidene ovire za doseg teh ciljev ter ukrepe, s katerimi bomo te ovire premagali. V

širšem smislu pa priprave poleg načrtovanja pogajanj vsebujejo tudi opredelitve strategij, zbiranje informacij, odločitev o pogajalski skupini ali posamezniku, opredelitev časa ter lokacijo pogajanj, prisotnost pogajalcev ter odločitev o tem, ali bodo pogajanja javna ali tajna.

V temeljnih pripravah na pogajanja je velika moč; poznati svoj cilj in poznati potrebe druge strani (Gottlieb in Healy 1990, 37). Posrednik mora poskrbeti za to, da so mu znani interesi kupca in prodajalca. Informacije, ki jih pridobi v procesu priprav na pogajanje lahko uporabi v prid obema stranema.

Pomanjkanje časa povzroča, da se pogajalci na pogajanja pogosto premalo pripravijo. Zaupajo v svojo usposobljenost in znanje in mislijo, da bodo opuščene nujne priprave nadomestili med pogajanja. Pripravljati se na pogajanje šele med pogajanjem strokovnjaki ocenjujejo za najslabše, kar lahko pogajalec zgreši (Benson, Kennedy in McMillan 1990, 32).

Šimac (2001) pravi, da se bomo z dobro pripravo izognili pomanjkljivostim, ki bi lahko usodno vplivale na izid pogajanj:

- *nesposobnost obrambe naših ciljev,*
- *kratkovidnost pri ovrednotenju vseh vprašanj,*
- *podleganju pritiskom po končanju pogajanj, prevelikemu in prehitremu popuščanju,*
- *pozabljanju ključnih podrobnosti, neupoštevanju vseh možnosti ter*
- *izgubi nadzora nad tokom pogajanj.*

Raiffa (2003, 126, 127) govori o šestih fazah priprav na pogajanja;

- *Prvič, poznati morate sebe. Premisliti, kaj potrebujete, želite, za kaj si prizadevate. Razmislite, kakšne posledice boste čutili, če posla ne boste sklenili. Razmislite o alternativah.*
- *Drugič, poznati morate svoje nasprotnike. Premislite, kakšne so posledice za njih, če posel ne bo sklenjen. Pretehtajte njihove alternative.*

- *Tretjič, premislite o vsakem pogajanju posebej. Kako odprti boste: lahko verjamete temu, kar bo povedala nasprotna stran?*
- *Četrtič, upoštevajte logistiko situacije. Kdo se bo pogajal? Kje in kdaj bodo pogajanja potekala?*
- *Petič, ne pozabite, da je zaigrana igra vlog dragocena pri pripravi strategije.*
- *Šestič, ponovite in nastavite ravni svojega prizadevanja.*

Učinkoviti pogajalci pridejo na pogajanja pripravljene z dejstvi in predlogi. Ne hitijo k zaključku pogajanj, temveč pred in med pogajanjem raziskujejo interese ter iščejo možnosti in raziskujejo potrebe druge strani (Harvard business school press 2005, 8).

Roger Fisher in William Ury sta v knjigi *Getting to yes: Negotiating without giving in* skovala kratico **BATNA** "*Best alternative to negotiated agreement*", kar v prevodu pomeni najboljša alternativa pogajalskemu sporazumu. Pred fazo pogajanj mora pogajalec najti svojo BATNO, to je alternativa, ki je za pogajalca še sprejemljiva za sklenitev dogovora. Torej, če je končni dogovor boljši od naše BATNE, moramo ponujeno ponudbo sprejeti. Če je ponudba slabša od naše BATNE, moramo ponudbo zavrniti oziroma nadaljevati s pogajanjem. BATNA predstavlja mejo, kaj je za pogajalca še sprejemljivo.

Če je pogajalčeva BATNA dobra, to poveča njegovo moč. Svetličič pravi, da BATNA ni dana enkrat za vselej. Lahko se od začetka do konca pogajanj spreminja, izboljša ali poslabša. S svojimi dejanji lahko izboljšuješ ali slabšaš svojo in BATNO nasprotne strani in s tem krepiš ali slabiš svoj pogajalski položaj. Fisher in drugi (1998, 122) pravijo, da boljša, kot je vaša BATNA, večjo moč imate. Dejansko je sorazmerna pogajalska moč dveh strank odvisna predvsem od tega, kako zanimiva je za obe možnost, da ne dosežeta dogovora.

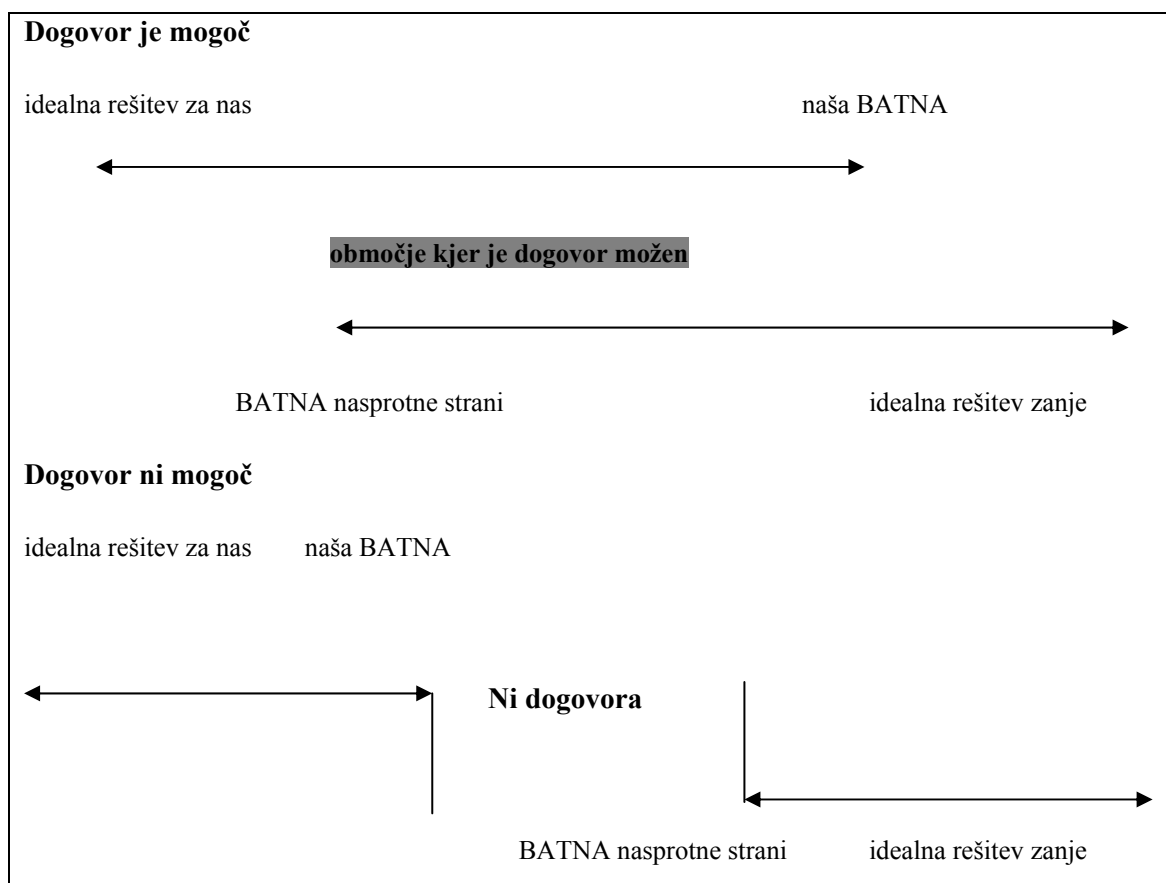
BATNA je pomembna za pogajanja, saj težko sprejmemo ponudbo, ne da bi prej preučili možne alternative. Fisher in Ury pravita, da je BATNA edini standard, ki nas ščiti pred sprejetjem pogojev, ki nam niso v prid, in pred zavrnitvijo pogojev, za katere je v našem interesu, da jih sprejmemo. Med pogajanjem je dobro BATNO izboljševati, s čimer povečujemo svojo pogajalsko moč. Dober pogajalec ve, kdaj mora nasprotna stran skleniti dogovor. Na tej točki dobi možnost, da od nasprotnika iztrži še več. BATNO

lahko pred pogajanjem okrepimo. Če nasprotna stran pozna našo BATNO, to okrepi naš položaj med pogajanjem. Po drugi strani pa s tem, da ji razkrijemo svojo BATNO, omogočimo, da se na pogajanja bolje pripravi (Spangler 2003).

Oblikovanje najboljše alternative dogovoru, ki bi ga dosegli s pogajanjem, zahteva tri različne postopke:

- *Izdelava seznama dejanj, ki bi jih bilo mogoče izpeljati, če ne dosežemo dogovora.*
- *Izpolnitev najobetavnejših zamisli in njihovo preoblikovanje v uresničljive možnosti.*
- *Izbira najboljše možnosti, ki jo bomo uporabili, če v pogajanjih ne bo dosežen dogovor (Fisher in drugi 1998, 124-125).*
- 

Slika 3.1: Grafični prikaz situacij, kjer je možno skleniti dogovor oziroma kjer dogovor ni možen.



Vir: Newby 1998, 149

**ZOPA** – “*zone of possible agreement*” ali v prevodu območje možnega sporazuma je območje, kjer se dogovor lahko sprejme. Vsaka stranka ima pri nakupu mejo glede kupnine, ki je ne more prekoračiti. Tako imajo kupci navadno zgornjo mejo in prodajalci spodnjo mejo.

Da bi nasprotni strani ugotovili, kaj je njihova ZOPA, morata najprej poznati alternative ter spodnjo mejo in položaj, pri katerem odstopimo od pogajanj. Obe strani morata ugotoviti, kakšne alternative k dogovoru imata. Tukaj nastopi BATNA. Oblikovanje BATNE je pomembno za ugotavljanje območja možnega sporazuma.

Za boljše razumevanje navajam praktičen primer.

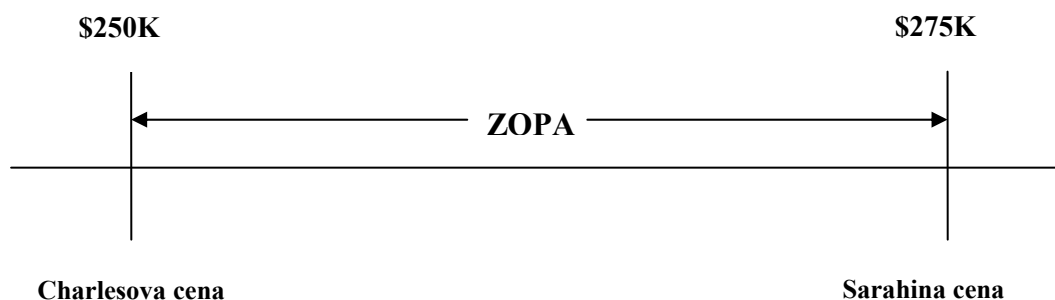
*Prodajalec nepremičnine ima lahko dva kupca naenkrat. Prvi kupec je pripravljen plačati 150.000,00 EUR. Prodajalec se nato pogaja z drugim kupcem. Če bo ta ponudil več kot prvi, bo prodajalec prodal njemu. V tem primeru je ponudba prvega kupca za prodajalca BATNA, najboljša alternativa, če se z drugim kupcem ne dogovori. Po drugi strani pa ima drugi kupec možnost kupiti drugo nepremičnino za ceno 140.000,00 EUR. To je njegova BATNA.*

*V primeru, da ima drugi kupec možnost kupiti stanovanje za 140.000,00 EUR, je to njegova spodnja meja. Če pa ima prodajalec možnost prodati stanovanje za 150.000,00 EUR, je to njegova spodnja meja. Če ne dobi boljše ponudbe od te, sprejme prvo ponudbo.*

BATNA torej določa spodnje meje obeh strani. Če se obe BATNI prekrivata, je velika verjetnost, da bo posel sklenjen.

Malo verjetno je, da bosta kupec in prodajalec drug drugemu razkrila vse možnosti, ki jih imata. Posrednik je navadno tisti, ki mu stranki zaupata in lahko ugotovi, kakšne so dejanske možnosti, da do dogovora pride. Če ugotovi, da se BATNI kupca in pogajalca nista dobolj približali, se lahko odloči, da pogajanj sploh ne prične.

Slika 3.2: Območje možnega sporazuma.



Vir: Harvard business school press 2005, 89

### 3.1 DOLOČANJE CILJEV

Michael E. de Montaigne je nekoč zapisal: Noben veter ni ugoden ladji brez cilja.

Unt (1999, 105) pravi, da moramo pri pogajanjih vedno imeti cilj. Kavčič (1996, 41) trdi, da pri postavljanju ciljev dejansko določimo tudi vsebino pogajanj. Kaj je lahko vsebina pogajanj? Teoretični odgovor je povsem enoten: vse. Pogajati se da celo o življenju.

Pogajanja imajo lahko več ciljev – za posamezne zadeve, usmeritve, področja. Ti cilji so podrejeni temeljnemu cilju, smotru pogajanj. Ta opredeljuje predmet in osnovni namen pogajanj (Možina in drugi 1995, 322). Cilj pogajanj je sporazum (Možina in drugi 1995, 335).

Markič in drugi (1994, 24) pravijo, da je treba določiti bolj in manj pomembne cilje za obe strani. Pomembnost ciljev je vodilo pri nadaljnjih pogajanjih. Pomembnejšim ciljem bomo posvetili več pozornosti, praviloma bomo pri njih manj popuščali. Po mnenju Kavčiča (1992, 68) je jasno postavljen cilj (ali cilji) temeljni kriterij za presojanje uspešnosti pogajanj po njihovem zaključku.

Cilj nepremičninskega posrednika je uspešno zaključiti pogajanja, to pomeni sklenjen posel v dobro obeh strank. Če zastopa kupca in prodajalca, so zanj pogajanja uspešno zaključena takrat, ko sta obe strani zadovoljni.

### 3.2 ZBIRANJE PODATKOV IN INFORMACIJ

Kavčič (1992, 77, 78) (po Kavčič 1991 b, 300, 301) pravi, da nam informacije omogočajo določiti pravilno ravnanje, da bi bila pogajanja uspešna. Informacije imajo vrsto funkcij, ki se pokažejo koristne v pogajanjih.

1. Informacije so nujen pogoj za kakovostno odločanje. Če bi poznali vse informacije, bi lahko točno vedeli, kakšne bodo posledice odločitve.
2. Informacije so nujen pogoj za sprožitev aktivnosti. Z uporabo določenih informacij dosežemo določene odzive nasprotne strani.
3. Informacije so podlaga za kontrolo. Če zadeve ne poznamo, nas nasprotnik lahko pelje 'žejne čez vodo'.
4. Informacije so sredstvo, s katerim se organizacija ali posameznik prilagaja okolju. To pa je pogoj za preživetje sistema.
5. Informacije, s katerimi posameznik ali organizacija razpolaga, so podlaga za sprejemanje novih informacij in za razumevanje novih informacij.

Kavčič (1992, 81) pri informacijah posebej opozarja na razliko med podatki in informacijami. Podatki so nevtralna dejstva, informacije pa že osmišljeni podatki. Naloga nepremičninskega posrednika je, da že pred samim ogledom nepremičnine oziroma med ogledom izve čim več informacij o interesih obeh strani. Le tako lahko dobi potrebne podatke in informacije za začetek in potek pogajanj. Zbiranje informacij zajema cel spekter dejavnosti. Tako je na primer zelo pomembno, ali se kateri od strank mudi s prodajo nepremičnine, kdaj mora prodajalec dobiti celotno kupnino, kako se kupcu mudi z vselitvijo v novo stanovanje itn. Posrednik mora prav tako imeti vse podatke v zvezi z nepremičnino, ki jo prodaja. Pred prodajo nepremičnine mora med drugim tudi preveriti pravno stanje nepremičnine. Vsi ti podatki pomagajo posredniku določiti, ali so pogajanja sploh smiselna oziroma ali lahko združi interese obeh strani. Zbiranje podatkov in informacij je tako ključnega pomena pri samem poteku pogajanj.

Preveč ljudi se osredotoča na hiter zaključek posla. Dober pogajalec ve, da je potrpežljivost vrlina in da prehiteno dogodkov dostikrat vodi k nezaželenemu koncu. Pogajalec mora tako zbrati vse informacije in razmisliti o možnih rešitvah. V poslih posredovanja z nepremičninami velja, da je potrebno delovati hitro. Pa vendar to ne pomeni, da moramo stranke siliti v hiter nakup oziroma prodajo. Dati jim moramo čas,



ki je potreben za premislek oziroma vsak primer posebej prilagoditi strankam. Včasih so potrebne hitre odločitve, posebej v primerih, ko se za isto nepremičnino pojavita dva ali več kupcev.

### 3.3 IZBIRA STRATEGIJE

Ko smo določili cilje, njihovo pomembnost in intervale sprejemljivih rešitev, pride na vrsto vprašanje, kako bomo cilje dosegli. Med pripravo se moramo odločiti za temeljni način, ki ga bomo uporabili za doseganje ciljev, torej za pogajalsko strategijo (Markič in drugi 1994, 25). V petem poglavju bom podrobneje predstavila pomen strategij.

### 3.4 USTVARJANJE UGODNEGA OZRAČJA

Ugodno ozračje lahko ustvarimo tudi z vljudnostnim pogovorom na začetku pogajanj. Mogoče se nekaterim to zdi nesmiselno in takoj preidejo na pogajanja, vendar dober uvod v pogajanja velikokrat zmanjša napetost med strankama in vodi k lažjemu dogovarjanju. Posrednik mora poskrbeti za ugodno ozračje ter s tem omiliti morebitno napetost pred pogajanjem.

Ustvarjanje ugodnega ozračja pri pogajanjih kot tudi pri sami prodaji je ključno za uspeh (Markič in drugi 1994, 52).

### 3.5 VPLIVI NA POGAJANJA

#### 3.5.1 Čas za pogajanje

Čas je po oceni nekaterih strokovnjakov (npr. Gottlieb in Healy v Kavčič 1996, 75) ena ključnih variabel pogajanj. Kavčič (1996, 75) pravi, da je pomembno vprašanje kdaj se bodo pogajanja začela. Tudi o tem se je treba sporazumeti. Odlaganje pogajanj pomeni vztrajanje v konfliktu. Prehitra pogajanja pa onemogočajo primerne priprave ene ali obeh strank.

Zagotovo je čas dragocen in včasih bi morali biti pripravljene zamenjati denar za čas. Vendar je večina ljudi preveč nestrpnih, da bi počakali na sklenitev posla (Raiffa 2003, 78).

Pomembna je tudi vloga časa med pogajanjem. Določanje trdnega datuma, do kdaj je treba pogajanja končati, pogosto ugodno vpliva na potek dogajanj (Kavčič 1992, 87). Kavčič (1992, 88) pravi, da moramo vpliv časa obravnavati tudi z vidika časovne stiske ene od pogajalskih strank. To je gotovo dejavnik slabšanja pogajalskih pozicij. V primeru, da posrednik zastopa obe stranki, navadno pred pogajanjem izve, ali se eni ali celo obema strankama mudi s sklenitvijo posla.

Pogajalec, ki je v časovni stiski, je najverjetneje slab pogajalec. Ob primanjkovalju časa, bo verjetno znižal svoje cilje (Unt 1999, 87). Če se na primer prodajalcu mudi s prodajo nepremičnine, bi verjetno kupec zaznal, da lahko njegovo časovno stisko obrne v svoj prid. V primeru, da je med njima posrednik, je več verjetnosti, da se bo končni izid končal ugodno za oba, kupca in prodajalca.

### 3.5.2 Lokacija

V pripravi na pogajanja je treba določiti tudi kraj pogajanj. Glede tega obstajajo tri osnovne možnosti: 1. pogajanja pri nas, 2. pogajanja pri nasprotni stranki in 3. pogajanja na nevtralnem terenu. Nadalje je možna kombinacija treh variant, da se na primer pogajamo izmenoma enkrat na naši lokaciji, enkrat pa pri nasprotni strani. Kot običajno ima vsaka prednosti in pomanjkljivosti.

*Pogajanja pri nas* imajo za nas vrsto dobrih lastnosti. Predvsem poznamo prostor, navajeni smo ga in ga psihično obvladujemo. Za mnoge pogajalce je to zelo pomembno. Pogajanja pri nas nam omogočajo večjo uporabo dostopnih informacij in to je pogosto zelo pomembno v pogajanjih. Pogajanja pri nas nam ne jemljejo časa in sredstev za potovanje. Iz tega, kdaj in kako pride na pogajanja nasprotna stran, pa dobimo celo vrsto informacij. Pokaže se, koliko je nasprotnik zainteresiran za pogajanja. Vendar imajo pogajanja pri nas lahko tudi vrsto pomanjkljivosti. Nasprotno stran moramo obravnavati kot gosta in ji zato ustreči bolj, kot nam koristi pri pogajanjih.

*Pogajanja pri nasprotni strani* imajo tudi prednosti. Ko nasprotnika obiščemo v njegovem okolju, iz ureditve prostora, urejenosti sodelavcev, odnosov med njegovimi ljudmi itn. mnogo izvemo o njem. Že pri sprejemu vidimo, ali je njegovo razpoloženje do nas prijateljsko ali sovražno.

*Pogajanja na nevtralnem prostoru* imajo to prednost, da pomenijo novo okolje za obe stranki, ki sta si glede tega enakopravni – razen če je katera od strank ta prostor že uporabljala. Skratka, prostor ne daje prednosti ali pomanjkljivosti ne enemu ne drugemu, ampak obema približno enako (Kavčič 1996, 79).

Glede na pogovore s posredniki sem opazila, da delujejo različno. Nekateri so mnenja, da se je najbolje pogajati na nevtralnem teritoriju kupca in prodajalca, najbolje na sedežu nepremičninske agencije. Veliko posrednikov se pogaja na nepremičnini, ki je predmet prodaje. Osebno sem mnenja, da je glavne interese strank, to je na primer cena nepremičnine, lažje združiti z ločenimi pogovori. Torej posebej s kupcem in posebej s prodajalcem, lahko tudi po telefonu. Nadaljnja pogajanja glede izselitve in drugih zahtev strank pa nadaljujemo na sedežu agencije.

### *3.5.3 Ureditev prostora*

Za pogajanja je pomembna tudi fizična ureditev prostora. Praviloma ta bistveno ne vpliva na izid pogajanj, ima pa določen vpliv, kar je treba upoštevati. Drugače rečeno, ne kaže izgubljati preveč časa in napora za nekaj, kar nima bistvenega vpliva na končni rezultat. Vendar pa je na drugi strani dobro poskrbeti za znosne delovne razmere. Prostor mora biti dovolj velik, zagotovljena mora biti primerna osvetlitev (in zatemnitev), zračnost itn. Razpored miz mora biti tak, da na eni strani omogoča vsaki stranki združenost med pogajanci, obenem pa zagotavlja dobro komuniciranje med strankami. Za manjše skupine je primerna okrogla miza, ki že s svojo obliko poudarja povezanost obeh strank brez ločujočih vogalov (Kavčič 1996, 79). Košnik (2007, 122) je mnenja, da urejen poslovni prostor deluje na stranko pozitivno in vzbuja poslovno zaupanje.

## 4 POTEK POGAJANJ

### 4.1 ZAČETEK POGAJANJ

Vsaka pogajanja se nekoč začnejo in začetek pogajanj pomeni ustvarjanje začetnega vtisa. Prvi vtis je mogoče narediti samo enkrat, zato že prvi vtis pokaže nasprotni strani, kako resno jemljemo pogajanja, kakšen pomen jim pripisujemo in kako smo se na pogajanja pripravili. Prvi vtis pogosto vpliva celo na končni rezultat pogajanj. Kavčič (1996, 86-88) navaja glavne sestavine začetka pogajanj:

*1. Medsebojno poznavanje strank. Pogajalski skupini ali posamezna pogajalca se prvič srečata ali vsaj prvič v vlogi pogajalcev o tej vsebini.*

*2. Določitev dnevnega reda. To je že uvod v resnična pogajanja, začetna faza pogajanj. Stranki se morata sporazumeti, o čem se bosta pogajali. Že določanje vsebine pogajanj je lahko toliko konfliktno, da ogrozi nadaljevanje pogajanj.*

*3. Predstavitev začetnih pozicij obeh strank. Pred dogovorom o vsebini ali pa ob prehodu na dogovorjeni dnevni red obe stranki predstavita svoje začetne poglede na vsebino pogajanj in obelodanita svoje začetne pozicije.*

Ena glavnih sestavin začetka pogajanj je predstavitev začetka pozicij obeh strank. Začetne pozicije navadno pomenijo maksimalne zahteve posamezne stranke (Kavčič 1992, 99).

### 4.2 POSTAVLJANJE VPRAŠANJ

Tako v poslovnih pogajanjih kot tudi v drugih situacijah bomo veliko lažje prilagodili svojo ponudbo drugi strani, če bomo vedeli kaj zares želi (Tavčar 2007, 165). Saner (2000, 177) pravi, da se dobri pogajalci ne bojijo postaviti veliko vprašanj. Izvedeti želijo karseda veliko o nasprotnikovi poziciji in namenih, da lahko prilagodijo taktike temu, kar izvedo. S tem ko sprašujemo, jemljemo pobudo. Žirovnik (2006, 196, 200) tako pravi, da sogovornika aktivno poslušamo oziroma mu postavljamo vprašanja, da bi ga bolje razumeli. Vprašanja naj bodo odprtega tipa, da dobimo čimveč informacij, ki nam bodo v pomoč pri oblikovanju našega stališča. Posrednik lahko kupcu in prodajalcu zastavi pomembna vprašanja že pred samimi pogajanjmi in se na podlagi

odgovorov pripravi na samo pogajanje. Največji vir informacij je pogovor z obema strankama in s tem pridobivanje informacij.

Če se z nekom strinjaš v drobnih stvareh, potem je večja verjetnost, da se boš strinjal z njim tudi, ko bosta prišla do pomembnih stvari, oziroma bo vsaj nasprotovanje bolj razumevajoče. Ko nekomu rečeš 'da', se mi psihološko približaš (Tavčar 2007, 167). Postavljati moramo vprašanja, na katere sogovornik težko odgovori z 'ne'. To so odprta vprašanja, na katere bo moral sogovornik odgovoriti z obrazložitvijo. S tem bomo lažje razumeli njegove želje in se mu tako lažje približali.

Tavčar (2007, 169) trdi, da je z vprašanji potrebno iskati skupno rešitev. Nasprotni strani tako ne smemo postaviti vprašanj, ki bi nas pripeljala na njihovo začetno pozicijo, ampak moramo z vprašanji iskati druge rešitve. Tako je najbolje drugo stran vprašati za mnenje oziroma predlagati, da skupaj najdeta najboljšo možno rešitev. Tisti, ki postavlja vprašanja, vodi pogovor ali predstavitev prodaje. Umetnost postavljanja vprašanj je ključ do uspeha pri prodaji (Zeller 2001, 18). Menim, da je posrednik tisti, ki mora voditi pogovor in postavljati vprašanja obema strankama. Njegova naloga je, da na podlagi pridobljenih informacij išče možnosti, ki vodijo k skupni rešitvi. Če ima potrebne informacije, tudi lažje odgovarja na zastavljena vprašanja oziroma pojasnjuje interese druge strani.

Velja pravilo, da nam bodo ljudje povedali vse, kar moramo vedeti, če jim bomo znali zastaviti prava vprašanja in poslušali njihove odgovore. Nekateri avtorji menijo, da je to najpomembnejša značilnost pogajalca.

### 4.3 GOVORICA GLASU

Nekateri izrazi glasu, na primer naglas, individualna kvaliteta glasu, melodija, jakost glasu, sicer spremljajo govor, vendar niso pomensko povezani z njim niti nimajo samostojne komunikacijske vloge (Ule 2009, 184).

### 4.4 NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Nebesedno sporazumevanje ni pod zavestno kontrolo, zato je pristnejše, bolj pošteno in odkrito kot besedno (Markič in drugi 1994, 87).

Ljudje se izražamo z besedami (le 8 %), načinom govora (višino glasu in hitrostjo govora, 33 %), kretnjami in položajem celega telesa. Neverbalna komunikacija razkriva 55 % tistega, kar želimo povedati (Markič in drugi 1994, 12).

En sam gib pogosto pove več kot tisoč besed. To je jezik brez besed. Nebesedno sporazumevanje ni pod zavestno kontrolo, zato je pristnejše, bolj pošteno in odkrito kot besedno. Z mimiko obraza in kretnjami povemo petkrat več kot z besedami (Markič in drugi 1994, 87). Unt (1999, 156) pravi, da veliko signalov, ki jih prenašamo drugim, predstavlja neke vrste govorico telesa. Takšni signali lahko ustvarijo pozitiven ali negativen vtis (Unt 1999, 156).

#### *4.4.1 Problem čustev*

Kot sem že omenila, se posredniki med pogajanjem pogosto srečujejo s čustvenimi odzivi strank. Nemalo je situacij, ko morajo kontrolirati tudi svoja čustva. Fisher in Brown (1989, 43) pravita, da čustva vplivajo na naše razmišljanje in obnašanje. Čustva lahko izražajo notranja stanja in občutke sporočevalca, ko pa jih izrazimo drugim, to naredimo tako, da je konsistentno z drugimi spremljajočimi sporočevalskimi praksami (Ule 2009, 230).

Komuniciranje brez čustev je komuniciranje brez sočutja in empatije. Čustva morajo biti prepoznana in upoštevana kot pomemben del komunikacijskega procesa, ne samo zaradi svoje ekspresivne moči, ampak tudi zaradi svoje sporočilne vrednosti (Ule 2009, 228).

Čustva in čustvena občutljivost so pomembni pri učinkovitosti pri reševanju problemov. Želimo si, da bi bila naša dejanja dobro utemeljena in smiselna, ampak vsak element dobrega poslovnega odnosa je odvisen od čustvenega vnosa. Naša komunikacija bo trpela, če ne bomo razumeli čustev drugih (Fisher in Brown, 1989, 46, 47).

Roger Fisher, William Ury in Bruce Patton v knjigi *Kako doseči dogovor* (1998, 45-48), ugotavljajo, da so lahko v pogajanjih, še posebej pri hudem prepiru, čustva pomembnejša od pogovora. Tako bodo čustva ene pogajalske strani ustvarila čustva nasprotne. Strah lahko rodi jezo in jeza strah. Čustva lahko pripeljejo pogajanja v slepo ulico ali jih zaključijo.

- *Najprej ugotovite, kakšna so vaša in njihova čustva, nato jih poskusite razumeti. Problemi s čustvi niso povezani le s pogajalci. Stranke, ki jih v pogajanjih zastopate, imajo tudi čustva ter morda še enostavnejše in drugačno stališče o položaju.*
- *Pokažite svoja čustva in upoštevajte čustva nasprotne strani. Pogovarjajte se z ljudmi na nasprotni strani o njihovih čustvih, govorite o svojih.*
- *Dovolite nasprotni strani, da si da duška. Pogosto je način, kako ravnati z jezo, razočaranjem in drugimi negativnimi čustvi ta, da pripomoremo k sproščanju takih čustev. Torej, namesto da prekinete polemični govor ali zapustite pogajanja, se lahko odločite, da se obvladate, se še naprej pogajate in dovolite nasprotni strani, da izlije vse, kar se ji hudega dogaja.*
- *Ne odzivajte se na čustvene izbruhe.*
- *Uporabljajte simbolične prijeme. Pogosto lahko opravičilo učinkovito razprši čustva, čeprav ne prevzamete osebne odgovornosti za dejanje in niste imeli namena škodovati. Opravičilo je ena najcenejših in najkoristnejših naložb.*

#### 4.5 RAZUMEVANJE GOVORICE TELESA

Wetherbe in Wetherbe (2005, 91) pravita, da je govorica telesa eden izmed elementov prvega vtisa. Temelji na položaju, strukturi, telesni pripravljenosti in gibanju. Pravita (2005, 100) tudi, da lahko s kombinacijo pozitivnih negovornih signalov in uporabe ustreznih govornih modelov sporazumevanja dramatično povečamo moč in učinkovitost svojih sporočil.

Naše telo s svojo govorico spregovori v povprečju za eno četrtno sekunde do dve sekundi hitreje, kot to lahko storimo verbalno z izgovorjenimi, zvočnimi besedami. Na ta način spregovorimo, še preden smo sposobni svoje misli prevesti v besede, s katerimi vzpostavimo besedni stik (Knežević 2001, 17).

Obraz je izjemno pomemben kanal neverbalnega komuniciranja. S sogovornikovega obraza prebiramo njegova čustvena stanja, mnenja in stališča ter presojamo reakcije na naša sporočila (Ule 2009, 188). Ule (2009, 170) pravi, da se le del našega komuniciranja z drugimi ljudmi odvija na eksplicitni jezikovni ravni. Komuniciramo pravzaprav s celim telesom, na primer z gestami, mimiko ali izrazom na obrazu. Geste in neverbalno

komuniciranje, ki se pojavljajo skupaj z verbalnim govorom, ne le sledijo govoru, ampak se pojavljajo simultano z njim (Ule 2009, 177).

Antropolog Ray Birdwhistell je domneval, da verbalnega in neverbalnega komuniciranja realno ni mogoče ločiti med seboj. Telesni jezik je sestavljen iz osnovnih enot, telesnih gibov, gest, izrazov, ki se po pravilih posebne gramatike združujejo v obsežnejše 'sisteme komuniciranja' (v Ule 2009, 181). Saner (2000, 146) je mnenja, da je telesni jezik pomembnejši od izgovorjenega jezika. Telo pogosto govori glasneje kot glas (Saner 2000, 146).

#### 4.6 PROCES ISKANJA SPORAZUMA

To je faza med obrazložitvijo začetnih pozicij in doseženim sporazumom. Lahko bi jo označili tudi kot fazo pogajanj v ožjem smislu. Proces iskanja sporazuma torej predpostavlja neko minimalno pripravljenost obeh strani, da do sporazuma pride. V tem procesu se izkaže uspešnost priprav ter znanje in uspešnost pogajalcev (Kavčič 1996, 91).

Uspeh ali rezultat pogajanj je ponavadi odvisen od tržne moči pogajalskih partnerjev in morebitnih alternativnih možnosti, da nisi pod pritiskom sklenitve pogodbe le z določenim partnerjem. Ne glede na to je treba vedno stremeti k poštenosti in ne do absurdne meje izkoriščati pogajalske moči. Tudi če si pri pogajanjih močnejši partner, je treba šibkejši strani ponuditi možnost, da lahko zadovolji svoje potrebe in občuti zadovoljstvo obojestranskega sodelovanja (Tavčar 2007, 127).

##### 4.2.1 *Predlaganje*

Pomembna naloga posrednika je, da po predstavljenih začetnih pozicijah in dejstvih predlaga možne rešitve. Dobro je, da sta na voljo vsaj dve rešitvi, saj imajo v tem primeru stranke več prostora za razmišljanje. Pomembno je poudariti, da so to samo predlogi, iz katerih lahko izhajamo in na podlagi katerih najdemo skupne rešitve.

Thorn (1998, 81-82) navaja nekatera osnovna dejstva, ki jih morajo pogajalci upoštevati pri posredovanju predlogov:

*1. Glede argumentov se ni mogoče pogajati, pogajamo se lahko le glede predlogov.*



2. *Posredovanje predlogov v pogajanjih razjasnjuje situacijo in nakazuje področja, kjer je napredek mogoč.*
3. *Na podlagi podanih predlogov v pogajanjih je moč izmeriti iniciativo, pripravljenost posamezne strani na rešitev konflikta.*
4. *Nerealni predlogi so zelo škodljivi, povzročajo nesmiselno podaljševanje razprave ter delujejo kot provokacija na argumente nasprotne strani.*
5. *Prekinjanje nasprotnika med posredovanjem predlogov prav tako deluje kot izzivanje.*
6. *Pri posredovanju predlogov nikakor ne gre pozabiti na primarno pravilo pogajanja: »Za tisto, kar ste ponudili nasprotni strani, morate dobiti v zameno nekaj, kar želite vi!«. Da bi slednje imelo vpliv na posredovanje predlogov, jih je treba podati pogojno, kot na primer »Če boste vi ..., bomo mi premislili o ...«. Pogoji morajo biti specifično izraženi in trdni.*

Pomembna lastnost pogajalcev je *kreativnost*.

Opisala bom *primer iz lastnih izkušenj*, ko so stranke že v prvih nekaj stavkih zaključile pogajanja – seveda negativno in skoraj že odšle iz pisarne.

*S strankami sem bila dogovorjena, da bomo v naših prostorih podpisali prodajno pogodbo. Kupec je na podpis zamujal, zato sem bila v pisarni sama s prodajalcema in njuno svetovalko. Včasih se zgodi, da imajo stranke nekoga, ki se vsaj malo spozna na nepremičnine, in ga prosijo za pomoč. Gospa je že na začetku rekla, da je v stanovanju tudi oprema, na katero se bo prav tako plačal davek za promet z nepremičninami<sup>1</sup>, in zahtevala, da polovico davka plača kupec. Šlo je za znesek 500 EUR, ki naj bi ga razdelili na polovico. Razložila sem ji, da je to strošek prodajalcev, saj Zakon o davku na promet z nepremičninami<sup>2</sup> pravi, da je prodajalec tisti, ki plačuje davek, razen če se stranke dogovorijo drugače. Vedela sem, da je kupec že tako težko pristal na dogovorjeno ceno, saj več denarja ni imel. Gospa je vztrajala, zato sem jo prosila, da besedo prevzamem jaz in kupcu razložim situacijo. Po 15 minutah je kupec prišel in že takoj po rokovanju je gospa začela z glasnim tonom zahtevati 250 EUR za plačilo davka. Prodajalca sta bila ves čas tiho. Kupec je rekel, da več denarja nima in da na to ni računal, nakar je gospa samovoljno zaključila pogajanja in rekla, da podpisa potem*

---

<sup>1</sup> Skrajšano DPN, ki je za fizične osebe 2 % od prodajne vrednosti nepremičnine

<sup>2</sup> Skrajšano ZDPN-2

*pač ne bo. Kupec je v tem trenutku vstal in se začel premikati proti vratom. Bil je zgrožen nad njenim pristopom in v trenutku sem dobila občutek, da zaradi načina komunikacije ne bo želel podpisati pogodbe. Stanovanje sem prodajala dolgo in zanj smo res težko našli kupca. Kupca sem prosila, naj se usede in gospe odločno rekla, da imam predlog. Naša agencija je v tem primeru dobila provizijo od obeh strank, kupca in prodajalcev. Predlagala sem, da davek plačata prodajalca, jaz pa jima bom ta znesek odštela od provizije. Vsi so se s tem strinjali in podpisali smo pogodbo. Pri pogajanjih se posredniki srečujemo s situacijami, ki jih vedno znova odkrivamo. Zato je toliko pomembnejše, da smo kreativni in da se res potrudimo poiskati najboljše možne rešitve.*

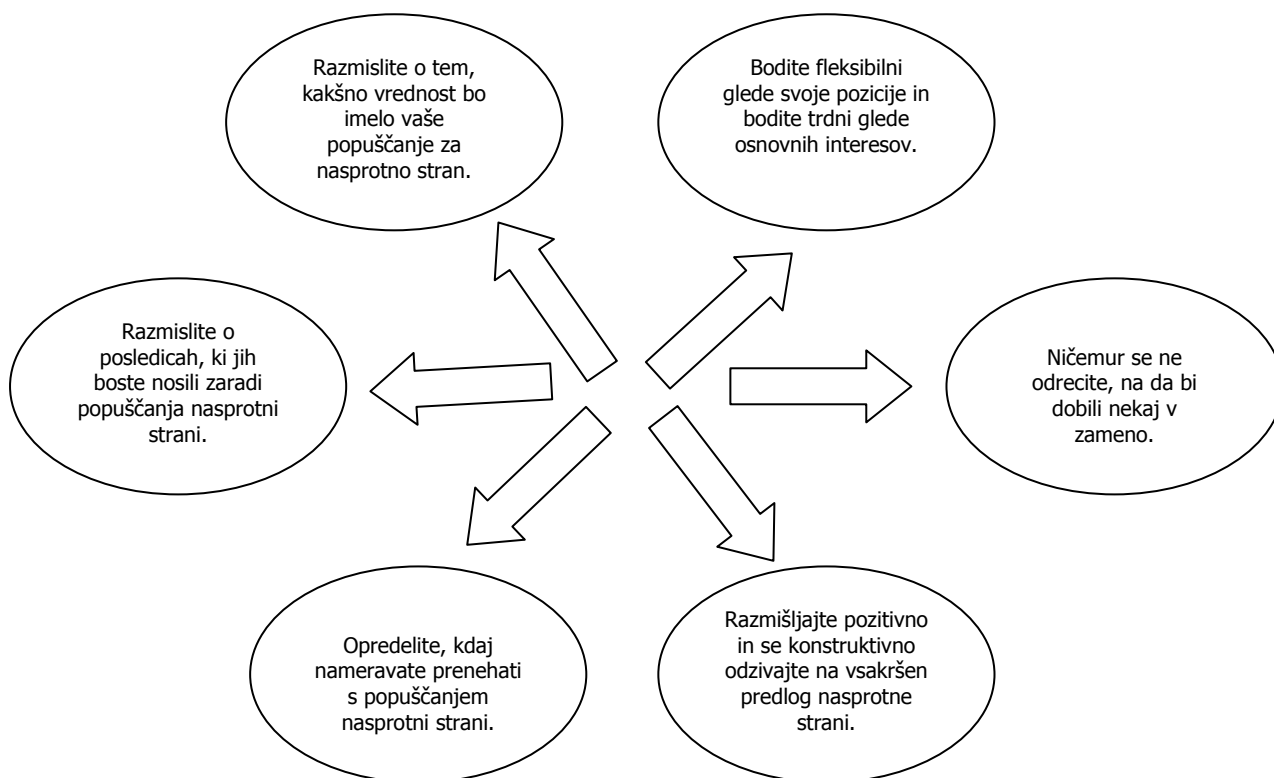
#### *4.2.2 Popuščanje*

Pri pogajanjih mora navadno ena stran popustiti, da se približa nasprotni strani. Vendar gre za vzajemen proces, pri katerem vsak popusti, da pride do kompromisa. Ena stran popusti v upanju, da bo tudi nasprotna stran popustila glede točke, ki se ji želimo približati.

Kavčič (1992, 118-122) navaja nekaj osnovnih pravil o popuščanju:

- *ne popuščati prehitro; vsako popuščanje ne vodi k sporazumu,*
- *ne sprejeti prve ponudbe; prva ponudba skoraj nikoli ni zadnja ponudba,*
- *ne popuščati prvi; če je le mogoče, prepričamo nasprotno stran, da ona popusti,*
- *za naša popuščanja moramo vedno nekaj dobiti; ne sme priti do situacije, v kateri bi samo dajali.*

Slika 4.1: Priporočila glede popuščanja nasprotni strani v pogajanjih.



Vir: Laws 2003, 63

#### 4.6.3. Dokazovanje in prepričevanje

Možina in drugi (1994, 585) navajajo pravila, ki jih mora pogajalec spoštovati, da bi bil prepričljiv:

- *Podlaga prepričljivosti je vsekakor dobro razumevanje nasprotne strani; dosežemo jo lahko z aktivnim poslušanjem nasprotne strani, neprekinjanjem njenega govora, povzemanjem slišane in aktivnim spraševanjem.*
- *Spoštovanje pravice pogajalcev nasprotne strani do svojega stališča. To pokažemo z razumevanjem potreb nasprotne strani ter strinjanjem s tistim, kar je bilo že na začetku skupnega; vzdržimo se napadanja nasprotne strani.*
- *Prepričljivost je odvisna tudi od našega vedenja; govorimo relativno malo. Učinkovit govor je tisti, ki ima kratek začetek in jasen konec, oba pa sta blizu skupaj. V izvajanjih ne smemo preveč hiteti, svoje pozicije je treba obrazložiti nedvoumno in utemeljeno.*

- *Treba je vzpostaviti zvezo med nasprotnimi stališči, kjer velja poudariti predvsem podobnosti med njimi. Če menimo, da nasprotna stran pozna naše šibke točke, je bolje, da jih omenimo sami.*

Da bi utemeljil svoja stališča, se mora dober pogajalec lotiti prepričevanja strank. Pri tem ne sme biti agresiven, temveč mora jasno predstaviti stališča obeh strank ter jih utemeljiti.

## **5 STRATEGIJE POGAJANJ IN POGAJALSKE TAKTIKE**

### 5.1 STRATEGIJE POGAJANJ

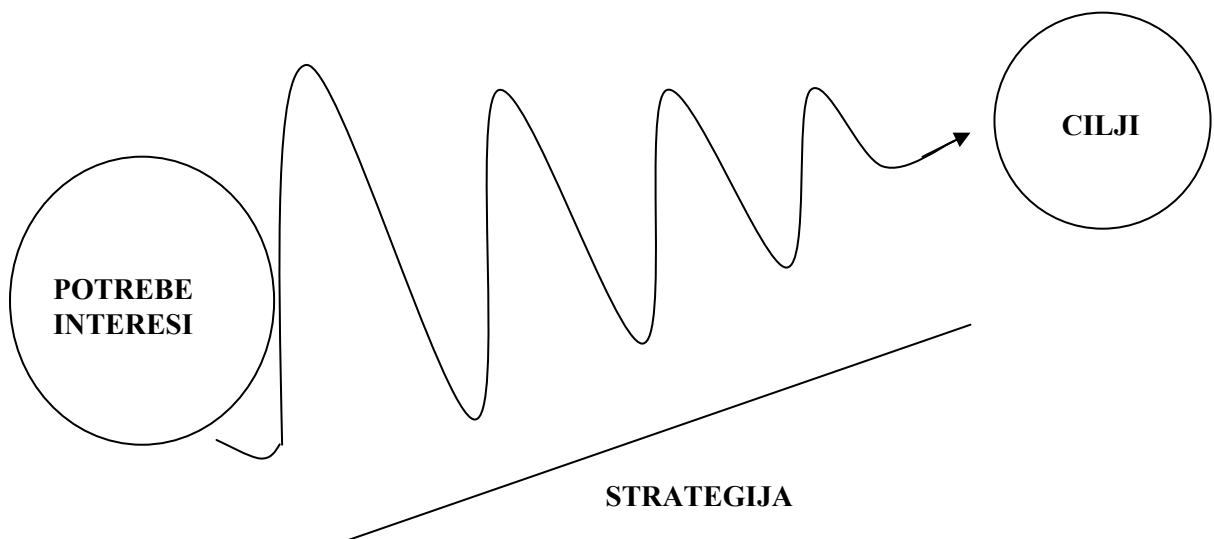
Strategije so vse dejavnosti in usmeritve, ki vodijo k ciljem pogajanj. Sestavine strategije pogajanj (resursi, urejenost in načini) morajo biti usklajeni med seboj, strategija mora biti usklajena s cilji (Možina in drugi 1995, 325, 326). Tavčar (2007, 177) strategijo definira kot zavestno vedenje, ki ga uporabimo glede na situacijo.

Saner (2000, 30, 31) pravi, da je izbira strategije odvisna od štirih dejavnikov:

1. *Od ravnotežja moči med udeleženci pogajanj. Ali je ena stran močnejša ali sta obe (vse) na enaki ravni?*
2. *Vprašati se moramo, kako pomembna so pogajanja za nas in kako za drugo stran.*
3. *Naše razmerje z drugo stranjo. Bližje smo nasprotni strani, previdnejši moramo biti pri izbiri strategije.*
4. *Vprašati se moramo, koliko skupnih interesov imamo z nasprotno stranjo. Kako se lahko izognemo nepotrebnim konfliktom? Kaj lahko storimo, da izboljšamo odnos?*

Strategija je celotna smernica, ki nakazuje smer, po kateri moramo iti od želja in potreb k našim ciljem. (Saner, 2000, 104), kar prikazuje slika 1.

Slika 5.1: Strateški kontekst pogajanj.



Vir: Saner (2000, 104)

#### 5.1.1. Trda in mehka strategija pogajanj

V literaturi sem zasledila ločevanje na trd in mehak način pogajanja. Pri **mehkem načinu** se pogajalec želi predvsem izogniti sporu, zaradi česar je z namenom dosega dogovora pripravljen popustiti. Želi doseči prijateljski dogovor, vendar je po pogajanjih pogosto razočaran in se počuti izkoriščenega. Sredstva, s katerimi mehki pogajalci pritiskajo na drugo stran, so občutek krivde, sočutje ter nakazan umik. Mehke strategije so uporabne predvsem pri vsakdanjih opravilih ali v nekoliko težjih položajih, ko se pogajalec lahko sklicuje na njihovo povezanost z drugo stranjo. Pri **trdem načinu** pogajalec vidi pogajanje kot način dokazovanja moči. Prepričan je, da tisti, ki zavzame najskrajnejši položaj in pri njem dalj časa zdrži, tudi uspe. Tak pogajalec želi zmagati za vsako ceno, zaradi česar se pogosto trdo odziva, to pa izčrpa tako njega kot njegova sredstva, kar škodi odnosu z nasprotno stranjo. Ta strategija zanemarja medosebni odnos in deluje po načelu, da se ljudje odzivajo na grožnje z razkazovanjem moči. Trd pogajalec je lahko glasen in napadalen ali pa tih in vljuden. Pri slednjem uporablja moč svoje osebnosti. Tovrstna strategija je primerna le za kratkotrajno sodelovanje ali takrat, ko nasprotna stran ni povsem pripravljena. Pri metodi **načelnih pogajanj** pa gre za

način pogajanj, ki je hkrati trd in mehak. Pri tem načinu se odločamo na podlagi pomembnosti problema, kar nam omogoča doseči obojestransko korist (Fisher in drugi 1998, 14).

Glede na odnos med nasprotnima stranema v pogajanjih ločimo dve osnovni pogajalski strategiji, ki opredeljujeta dva temeljna načina pogajanj. Prva je **celovita** oziroma **združevalna (integrativna)**, druga pa **pozicijska** oziroma **razdruževalna (distributivna)** strategija.

### 5.1.2 Celovita oz. združevalna (integrativna) strategija

Združevalna strategija daje poudarek interesom obeh strani. Cilj je doseči zadovoljstvo obeh strani oz. čim boljše zadovoljiti interese obeh. Pri tej strategiji gre za iskanje skupnih rešitev.

Združevalna strategija postavlja v ospredje skupne interese obeh udeleženih strani v pogajanjih. Temelji na prepričanju, da imata obe strani v pogajanjih skupne nadrejene cilje in da naj se pogajanja gradijo na skupnih interesih. Obe strani se v pogajanjih skupaj lotita razvijanja novih, za obe strani koristnih in sprejemljivih rešitev, in analizirata, koliko katera *da* in koliko *dobi* v različnih situacijah. Pri integrativnih pogajanjih mora biti med strankama velika stropnja zaupanja in medsebojnega razumevanja, tako da sta lahko obe strani prepričani, da druga stran ravna pošteno in da ji lahko zaupa, da se bo držala dogovorov (Kavčič 1996, 57, 58).

Harvard Negotiation Project je razvil *metodo načelnih pogajanj*, s katero se poskuša doseči obojestransko korist. Metoda načelnih pogajanj je trda do bistva pogajanj in mehka do ljudi, ne dopušča pa uporabe kakršnihkoli zvijač in nastopaštva. Pogajalcem dopušča pošteno delovanje v pogajanjih ter jih hkrati varuje pred tistimi, ki se želijo z njihovo poštenostjo okoristiti. (Fisher in drugi 1998, 14, 15).

Flander (1996, 10-22) navaja številne dolgoročne prednosti načelnih pogajanj:

- *možnost hitrejših poravnav,*
- *večja verjetnost dogovarjanja,*
- *zmanjšana nevarnost izpodbijanja dogovora s strani posameznih strank,*

- težnja k izoblikovanju partnerskega odnosa med strankami, kar olajšuje kasnejše dogovore,
- večja organizacijska učinkovitost.

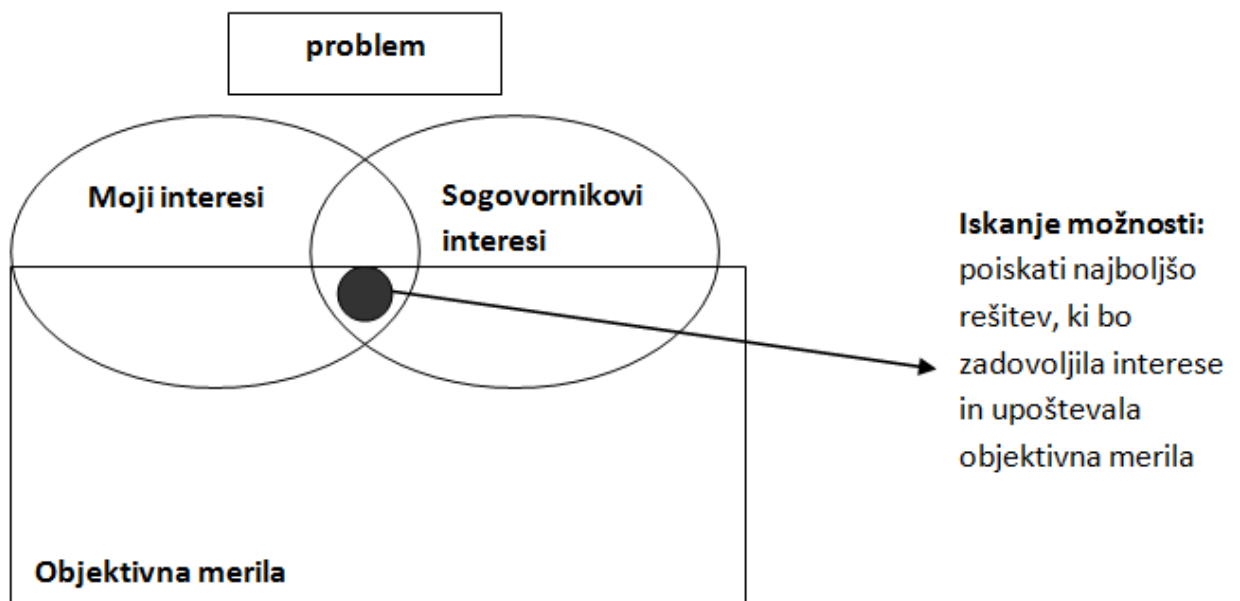
Fisher in drugi (1998, 27) navajajo štiri prvine pogajalskega procesa:

- *ločitev ljudi od problema,*
- *osredotočanje na interese in ne na stališča,*
- *oblikovanje možnosti v obojestransko korist,*
- *vztrajanje pri uporabi objektivnih meril,*

kar je v naslednjem poglavju zajeto v preglednici.

Spodnja slika prikazuje korake načelnih pogajanj oziroma, kje se nahaja točka najboljše rešitve, ki bo zadovoljila interese in upoštevala objektivna merila.

Slika 7.1: Koraki načelnih pogajanj.



Vir: Zidar Gale Tatjana, Petra Ilar (2007, 14, 15)

Tehnika načelnih pogajanj nam pomaga, da ne nasedemo provokacijam in da nas nasprotna stran ne more vreči s tira. Dobri pogajalci so stvarni in si vedno določijo mejo, do katere so se še pripravljene pogajati. Vsak dober pogajalec mora imeti pred začetkom pogajanj izdelan načrt, kaj bo storil, če bodo pogajanja zašla v tiste vode, v katerih bo čutil, da s sprejetjem pogojev več izgubi, kot pridobi. Prav je, da se zaveda,

kakšne možnosti ima, če pogajanja ne bodo pripeljala do dogovora. Pogajalci, ki nimajo alternativ ali so le-te slabe, so na pogajanjih zelo šibki, dodaja dr. Zadel (v Žaler, 2007).

Raiffa (2003, 108, 109) govori o tem, kako lahko pomaga posredovanje tretje strani.

*1. Z združitvijo obeh strank.*

*2. Z vzpostavljanjem konstruktivnega ozračja za pogajanje. To bi lahko vključevalo ohranjanje pravil civilizirane razprave, nastopanje kot nevtralen vodja diskusije, pomoč pri pripravi dnevnega reda, predlaganje postopkov pogajanj, ublažiti medosebne konflikte, dati priložnost bolj molčečim ljudem, da spregovorijo, in pripraviti nevtralne minute.*

*3. Z zbiranjem in preudarnim sporočanjem zaupnih informacij. Na podlagi teh informacij lahko mediator oceni, ali je dogovor mogoč.*

*4. S pomočjo strankama, da obrazložita svoje vrednote. To je mogoče narediti z analizo posledic za obe stranki v primeru, da ne pride do dogovora.*

*5. Z izpuščanjem nerazumnih zahtev.*

*6. Z iskanjem skupnega dobička. Mediatorji lahko pridejo do novih kompromisov in vzpodbujajo stranke, da so ustvarjalnejše pri iskanju rešitev.*

*7. Z vzpodbujanjem pogajalcev, da pogajanja nadaljujejo.*

*8. Z izgovarjanjem na logiko dogovora. Mediator lahko apelira na rezultate pogajanj s spodbujanjem izvedbe in sprejemanja.*

*Raiffa in drugi v knjigi Negotiation analysis (2002, 95) tudi govorijo o zunanji pomoči pri pogajanjih. V knjigi govorijo o 'zunanjih pomočnikih'.*

### *5.1.3 Pozicijska oz. razdruževalna (distributivna) strategija*

Pri pozicijski strategiji je potek pogajanj odvisen od začetnih pozicij obeh strank in njune moči. Ta strategija se oblikuje v okoliščinah, ko so cilji ene strani v nasprotju s cilji druge strani. Gre za maksimiranje lastnih koristi na račun koristi druge strani. Kavčič (1996, 57, 58) pravi, da ta pogajanja temeljijo na principu 'daj-dam', obe stranki pa poskušata ustvariti videz moči pred nasprotno stranjo. Taka pogajanja se zaključijo z rešitvijo, ki temelji na kompromisu ali na novih rešitvah problema.

V pozicijskih pogajanjih ločimo **'trde'** in **'mehke' pogajalce**. Johnson (1993, 73-80) trde pogajalce opisuje kot nepopustljive in zadržane. Dajejo vtis, da bo z njimi težko doseči sporazum, razen pod njihovimi pogoji. Prizadevajo si doseči zastavljene cilje na podlagi svoje moči, pritiskanja na nasprotno stran in ustrahovanja nasprotne strani, kar



jim tudi ni tuje. Nasprotni strani postavljajo ultimat, ki nosijo sporočila, da drugačna rešitev kot sprejetje le-teh ni možna, saj za rešitev problema ne obstaja nobena druga alternativa kot podreditev njihovim pogojem. V nasprotju s trdimi so mehki pogajalci vsečni in fleksibilni. Izogibajo se konfliktom ter pričakujejo, da jih bo njihov konsolidacijski odnos do nasprotne strani in do problema privedel do sklepanja ugodnih rešitev.

#### 5.1.4 Primerjava značilnosti celovitih in pozicijskih pogajanj

Fisher, Ury in Patton (1998, 30) primerjajo tri načine pogajanj, ki so značilna za celovita in pozicijska pogajanja. Značilnosti so zajete v spodnji razpredelnici.

**Tabela 5.1: Primerjava treh načinov pogajanj.**

POZICIJSKA POGAJANJA		CELOVITA POGAJANJA
Mehak način	Trd način	Načelni način
Udeleženci so prijatelji.	Udeleženci so nasprotniki.	Udeleženci so reševalci problemov.
Cilj je dogovor.	Cilj je zmaga.	Cilj je dober rezultat, dosežen na učinkovit in prijateljski način.
Popuščenje z namenom negovanja odnosa.	Zahtevanje popuščenja, ki je pogoj za dober odnos.	<b>Ločitev ljudi od problema.</b>
Mehak odnos do ljudi in do problema.	Trd odnos do ljudi in do problema.	Mehak odnos do ljudi in trd odnos do problema.
Zaupanje v nasprotno stran.	Ni zaupanja v nasprotno stran.	Na zaupanje se ne gre ozirati.
Menjava stališč.	Vztrajanje pri enem stališču.	<b>Osredotočanje na interese, ne na stališča.</b>
Dajanje ponudb.	Grožnje.	Definiranje in usklajevanje interesov.
Razkrivanje svojih namenov.	Zavajanje glede svojega namena.	Izogibanje stališčem.
Sprejemanje izgube z namenom doseči dogovor.	Zahtevanje koristi zase, kot ceno za dosego dogovora.	<b>Kreiranje različnih možnosti za dosego obojestranske koristi.</b>
Iskanje ene same, za nasprotno stran sprejemljive rešitve.	Iskanje ene same, zase sprejemljive in koristne rešitve.	Iskanje več različnih rešitev, med katerimi bo kasneje izbrana najučinkovitejša.
Vztrajanje pri dogovoru.	Vztrajanje pri svojem stališču.	<b>Vztrajanje pri uporabi objektivnih meril.</b>
Izogibanje tekmi volje.	Prizadevanje za zmago v tekmi volje.	Prizadevanje doseči rešitev, ki temelji na od volje neodvisnih merilih.
Popuščenje pod pritiskom nasprotne strani.	Izvajanje pritiska na nasprotno stran.	Razumska naravnost, odprtost za argumente nasprotne strani. Popuščenje načelom, nikoli pritiskom.

Vir: Fisher in drugi (1998, 30)

#### 5.1.5 Teorija iger

Teorija iger loči tri možne rezultate pogajanj:

- **Win-win** (dobim-dobim); pogajalci so zadovoljni šele takrat, ko je z izidom pogajanj zadovoljna tudi nasprotna stran, saj bo le tak nasprotnik z veseljem sodeloval z njimi ter pravočasno in kakovostno izpolnil dogovorjeno (Le Poole 1995, 45).
- **Win-lose** (dobim-izgubim); Kavčič (1992, 75) pravi, da pri tej strategiji ena stran pridobi na račun druge, saj pride do porazdelitve začetnega stanja dobrine, ki je predmet konflikta. Pri tej strategiji je končen izid vedno za eno stran neugoden.
- **Lose-Lose** (izgubim-izgubim); Pri tej strategiji sta z izidom pogajanj nezadovoljni obe pogajalski strani, saj sta prepričani, da sta s pogajanjem nekaj izgubili. Najpogostejši rezultat tovrstne strategije je kompromis, ki si ga obe stranki razlagata kot poraz, čeprav je to še vedno lahko najboljši možen rezultat, če stranki ocenita, da sta izgubili manj, kot bi lahko (Kavčič 1992, 74-77).

## 5.2 POGAJALSKE TAKTIKE

Kavčič (1996, 169) pravi, da je pogajalsko strategijo mogoče definirati kot splošni načrt, kako doseči cilje, ki smo si jih v pogajanjih postavili. Pogajalske taktike pa so sredstva, orodja, morda tudi orožja, s katerimi uresničujemo strategijo. Pomen poznavanja pogajalskih taktik je dejansko dvojen:

- *Na eni strani je izbira taktik del vsebine naših priprav na pogajanja. Pomeni, da si vnaprej poskušamo odgovoriti na vprašanje, na kakšen način bomo postavljene cilje dosegli.*
- *Na drugi strani pa je poznavanje taktik pomembno, da razumemo ravnanje nasprotne strani v pogajanjih in da razpolagamo z znanjem, kako ravnati ob uporabljenih taktikah nasprotne stranke.*

Izbira taktik je del vsebine naših priprav na pogajanja, kar pomeni, da si vnaprej poskušamo odgovoriti na vprašanje, na kakšen način bomo dosegli postavljene cilje. Poznavanje taktik je tudi pomembno, da razumemo ravnanje nasprotne strani v pogajanjih in da vemo, kako ravnati ob uporabljenih taktikah nasprotne strani (Florjančič, 2000, 298). Taktiko pogajanj lahko uporabimo šele, ko poznamo situacijo obeh strani.

Taktike, uporabljene v pogajanjih, so sredstva, s katerimi izvajamo izbrano strategijo (Saner 2000, 31). Taktike vedno sledijo strategiji. Če je strategija misel, potem je taktika njena ubeseditev (Saner 2000, 104). Churchman (1995, 2) tudi pravi, da taktike nudijo sredstva, s katerimi pogajalci zasledujejo svoje cilje. Dobra analogija za to je nogomet. Cilj je premagati nasprotnika.

Pogajanja so zelo dinamičen proces, saj smo si ljudje različni. Dobri pogajalci med pogajanjem uporabljajo različne tehnike in eksperimentirajo z različnimi strategijami in taktikami. Prav tako so dobri pogajalci samozavestni in ne arogantni ali nesramni. Prepričani so, da lahko zaključijo vsak posel. Učijo se na svojih napakah in zmagah (Robertson 2007).

Tavčar v knjigi Psihologija pogajanj pravi, da so taktike načini, kako doseči delni ali končni cilj pogajanj. Eunson (1994, 73-126) opisuje različne taktike, ki spadajo pod določene strategije. V nadaljevanju bom le-te (Poznavanje osnov, Premakniti se z mrtve točke, Manipulacija s časom, Pretvarjanja in pretiravanje, Prestavljanje vratnice, Napad, Kontrola stresa in nesigurnosti, sprememba šibkosti v moč, Uporaba avtoritete in Iskanje sodelovanja) povzela iz dela Negotiation skills (Eunson, 1994). Tiste, ki se po mojem mnenju lahko uporabljajo med pogajanjem nepremičninskih posrednikov, so temno označene, druge so samo navedene in kratko opisane.

## 1. STRATEGIJA: POZNAVANJE OSNOV

### • **EKSTREMNE ZAHTEVE**

Za to taktiko je značilno, da pogajalec na začetku pogajanj postavi ekstremno zahtevo. Primer, s katerim se najpogosteje srečujejo nepremičninski posredniki, je, da kupec prodajalcu ponudi kupnino, ki je zelo nižja od izhodiščne cene. S tem šokira prodajalca, vendar lahko zelo izboljša možnosti znižanja kupnine. Pri tej taktiki mora biti posrednik zelo pozoren na to, kako bi lahko prodajalec reagiral na znižano ponudbo. Lahko namreč reagira užaljeno in jezno ter onemogoči možnosti za nadaljnja pogajanja. Pri uporabi te taktike moramo biti prepričani, da je na koncu pogajanj še vedno možnost dogovora. Najslabše je namreč, da prodajalec po ponudbi kupca reagira ravno nasprotno in ne želi niti malo spustiti cene. Ta pogajanja vodijo v slepo ulico. Če je uporaba te

taktike uspešna, navadno kupec dobi dobro kupčijo, ki je mogoče pri uporabi druge taktike ne bi. Eunson (1994, 73) pravi, da je dobra definicija taktike ekstremnih zahtev takšna, da je razlika med nastavljeno in doseženo ceno več kot 20 %.

Postavljanje izjemnih zahtev pred nasprotno stran je način, kako drugi strani zmanjšamo pričakovanja. S tem jo skušamo pritegniti bliže naši rešitvi oziroma tisti poziciji, ki ustreza naši strani (Tavčar 2007, 205). Gottlieb in Healy (1990, 48) pravita, da izjemna začetna pozicija prisili nasprotnika, da zniža svoja pričakovanja. Vzrok uporabe takšne taktike je navadno prepričanje v lastno moč tistega, ki taktiko uporabi (Kavčič 1996, 171).

Pod strategijo poznavanja osnov sodi tudi strategija *podcenjevanja (lowballing)*, ki po mojem mnenju ni primerna za pogajanja nepremičninskih posrednikov. Gre namreč za ponudbo, ki je izjemno nižja od drugih. Gre za taktiko, ki služi boljšim rezultatom na dolgi rok. Ponudnik naredi nek posel po ugodni ceni in računa na to, da bo v prihodnosti še nadaljeval posle z naročnikom, vendar pri tem zvišal ceno.

## 2. STRATEGIJA: PREMAKNITI SE Z MRTVE TOČKE

### • **RAZDELITEV RAZLIKE**

S taktiko 'razdelitev razlike' (*split the difference*), ali kot radi rečemo 'zlata sredina', se nepremičninski posredniki pogosto srečujejo. Pri prodaji nepremičnine prodajalec nastavi izhodiščno ceno, kupec pa navadno ponudi ceno, ki je nižja od tiste, ki jo je še pripravljen plačati. Posrednik lahko na podlagi prejšnjih razgovorov s strankama ugotovi, koliko sta še pripravljena dati oziroma popustiti. Pri uporabi te taktike sta navadno obe strani zadovoljni, saj ima prodajalec občutek, da ni pretirano popustil oziroma da se je kupec približal njegovi izhodiščni ceni, kupec pa pri tem pridobi z znižanjem cene.

Problem se po mnenju Eunsona (2004, 75) pojavi takrat, ko se te strategije ne uporabi v dobri veri, ampak zgolj kot taktika. To se zgodi v primeru, ko pogajalec namerno postavi zelo visoke zahtevke, pri čemer z uporabo strategije delitve v primerjavi z nasprotnikom močno pridobi. Uporabljanje visokih začetnih postavk in prepuščanje zgolj majhnih deležev nasprotniku je tudi zelo zamudno. Nasprotniki se namreč zaradi

visoke začetne pozicije pogosto sprašujejo o resničnih namerah pogajalca in njihovi odločnosti za sklenitev sporazuma, kar upočasni pogajalski proces.

#### • **UPORABA OBJEKTIVNIH MERIL**

Uporaba objektivnih kriterijev je lahko učinkovita taktika, v kolikor pri pogajanjih zastanemo na mrtvi točki oziroma vsaka pogajalska stran na svojem bregu. Stališča posameznih strani so oblikovana na danih interesih, ki so običajno bolj subjektivno kot objektivno utemeljeni. Dejstva so lahko občasno pristransko predstavljena, kar pomeni, da si vsaka stran lahko dejstva razlaga po svoje. Zato je potrebno doseči dogovor, da se obe strani strinjata o izbiri zares neodvisnega strokovnjaka, ki bo nepristransko predstavil podatke, dejstva itn. Pogajalske strani se morajo torej posebej dogovoriti o objektivnih kriterijih, ki so sprejemljivi za vse in na katere se bodo med pogajanja nanašali. Nepremičninski posredniki se pogosto poslužujejo te taktike, saj je najlažje določiti ceno na podlagi dejstev in primerljivih cen nepremičnin. Kupci, ki si nepremičnine ogledujejo, poznajo trg nepremičnin in realne cene, zato je uporaba objektivnih meril pogosto najprimernejša pri sklepanju dogovora. Prodajalcu lahko posrednik tako na podlagi javnih informacij poda dejstva, ki vodijo k nižanju kupnine za nepremičnino.

#### • **POVZEMANJE**

Če med pogajanja pride do točke, ko se stranke ne morejo več premakniti proti cilju, je uporabna taktika povzemanja. Dobro je namreč povzeti, kaj smo do sedaj s pogajanja dosegli in kaj sta obe strani medtem pridobili.

#### • **KAJ ČE?**

Prav tako lahko pogajanja premaknemo proti doseženemu cilju, če na točki, ko stranki s pogajanja obstaneta, ponudimo novo možnost, o kateri do sedaj še ni bilo govora. To stranki vzpodbudi k razmišljanju in verjetnost, da se bosta dokončno dogovorili, je bližje.

Ta strategija zajema še *pilotsko študijo* in *'calling it'*, za kateri menim, da bi ju težko uporabili posredniki med pogajanja. Pri pilotski študiji gre za obdobje testiranja, na

podlagi katerega se stranke odločajo o možnostih, pri 'calling it' pa gre za razkrivanje taktike nasprotne strani.

### 3. STRATEGIJA: MANIPULACIJA S ČASOM

Zavlačevanje je taktika, s katero lahko ena stranka pridobi čas. Posredniki se tega navadno ne poslužujejo, osebno strankam to odsvetujem. V primeru, da zavlačuje kupec, lahko prodajalec medtem najde drugega kupca in mu proda nepremičnino. Če zavlačuje prodajalec, se lahko zgodi, da si bo kupec medtem našel drugo alternativo in kupil drugo nepremičnino.

#### • **KONČNI ROK POGAJANJ (*deadline*)**

Taktiko končni rok pogajanj lahko posredniki uporabijo, da pospešijo pogajanja. Vendar v tem primeru tvegajo izgubo posla. Obe stranki se lahko določenega skrajnega roka ustrašita, saj gre za neke vrste pritisk, ki pri pogajanjih glede nepremičnin navadno ni zaželen. Stranki se lahko zaradi tega umakneta od pogajanj, saj ne želita sprejemati rešitev v omejenem roku.

Čas lahko upravljamo tudi s tem, ko želimo koga utruditi (*attrition*). Nasprotna stran nas bo skušala utruditi, saj bi s tem dosegla, da se dogovorimo karkoli, samo da zaključimo s pogajanjem. To vpliva na naše slabše presojanje, spregledamo ključne podrobnosti in sprejemamo slabe odločitve. Menim, da tudi ta taktika ni primerna v pogajanjih nepremičninskih posrednikov. Nepremičnin je na trgu veliko in stranke navadno nimajo potrpljenja in raje iščejo druge rešitve, kot pa podležejo nekomu, ki uporablja to taktiko.

Zgoraj opisanim taktikam pa se lahko zoperstavimo s taktiko vztrajnosti v obliki aktivne potrpežljivosti. Če pogajanja spremljamo potrpežljivo in vztrajno, bo nasprotna stran težko vplivala na nas s katerokoli taktiko.

### 4. STRATEGIJA: PRETVARJANJE IN PRETIRAVANJE

Menim, da taktike, ki sodijo v četrto strategijo, niso primerne kot orodje pogajanj nepremičninskih posrednikov.

Tehniko pretiravanja lahko izvajamo na več načinov: z nedoslednim ravnanjem, izražanjem dolgočasje, zasmehovanjem in šopirjenjem pred javnostjo.

Nedosledno ravnanje: vsak pogajalec igra med pogajanja svojo vlogo. Ni pa nujno, da je način igranje te vloge vedno isti. Tako lahko npr. ljudje, ki so znani po mirnem, razumljivem značaju, v določenih okoliščinah pogajanj pretiravajo s svojim obnašanjem, se vedejo nasilno in uporno. Pogajalci lahko s takim spremenljivim, nepričakovanim obnašanjem nasprotno stran vržejo s tira, potem ko uvedejo nove pogoje. To taktiko se lahko uporabi z namenom doseči čim hitrejši zaključek. Če smo mnenja, da je tako ravnanje kreativno in ne varljivo, ga sprejmemo. Takemu obnašanju lahko nasprotujemo z zavlačevanjem ali s svojimi lastnimi presenečenji (Eunson 1994, 86).

Z izražanjem dolgočasje lahko tudi vplivamo na nasprotno pogajalsko stran. Dolgočasje je zelo primeren način, s katerim lahko nasprotno stran vržemo s tira. V najboljšem primeru lahko z izražanjem dolgočasje skušamo nasprotni strani dopovedati, da so njeni argumenti ničvredni. Ampak ker verjamemo, da je problem rešljiv, tega ne izrazimo z besedami. V najslabšem primeru pa izražanje dolgočasje lahko predstavlja osornost, ki lahko močno vpliva na nas, če nam seže pod kožo. Osebam, ki izražajo dolgočasje, se moremo posvetiti na sarkastičen način. Npr. vprašamo jih, če naše govorjenje ne moti njihovega nežnega spanca. Ko vidimo, da je nasprotna stran zdolgočasena, lahko predlagamo odmor, med katerim se lahko tudi mi še enkrat posvetimo našim argumentom in jih po potrebi spremenimo (Eunson 1994, 87).

Taktika zasmehovanja je sestavljena iz smešenja predlogov nasprotni strani, kazanja vzvišenega odnosa ali podcenjevanja vsebine. Taktiko uporabimo takrat, ko imamo močno zaledje in argumente, ki jih lahko ponudimo v nadaljevanju, saj v nasprotnem primeru taktika ne prispeva k uspešnosti pogajanj, vodi le k poslabšanju vzdušja in hitri prekinitvi pogajanj (Kavčič, 1996, 184).

Pri taktiki šopirjenja pred javnostjo gre za razlike v obnašanju med javnim in zasebnim nastopanjem. V javnosti in medijih bosta naš način govora in retorika vsekakor drugačna kot za pogajalsko mizo v zaprtih prostorih. Ko nastopamo pred širšo javnostjo,

ponavadi pretiravamo, prikažemo določena dejstva v lepši luči, ponavadi povemo tisto, kar hočejo mediji slišati. S takim ravnanjem pa lahko spravimo v slabši položaj nasprotno stran. Torej gre pri tem predvsem za vpliv medijev na retoriko pogajalcev (Eunson 1994, 89).

##### 5. STRATEGIJA: PRESTAVLJANJE VRATNICE

Taktika, s katero *ne želimo sodelovati pri pogajanjih*, lahko služi temu, da še pred samimi pogajanja izsilimo določene kompromise od nasprotnika, lahko pa je dejanski pokazatelj tega, da se z nasprotno stranjo nimamo o čem pogajati.

###### • **VZEMI ALI PUSTI**

S to taktiko se nepremičninski posredniki pogosto srečujejo. Pri tem gre lahko za dogovor gled cene nepremičnine, pohištva, ki bo ostalo v stanovanju, roka izselitve itn. Pri tej taktiki je veliko možnosti, da do dogovora ne bo prišlo, saj včasih dogovor na ta način za nasprotno stran enostavno ni sprejemljiv. Gre za postavljanje ultimata, ki ga lahko nasprotna stran sprejme ali zavrne.

Pri tej taktiki gre za pritisk na nasprotno stran, da raje sprejme dodatno zahtevo kot ponovno začne s pogajanja (Gottlieb in Healy 1990, 59).

*Preobremenitev nasprotne strani* je taktika, s katero od nasprotne strani zahtevamo mnogo več, kot želimo. S tem, ko nasprotno stran preobremenimo z željami, si želimo, da pristane na samo tiste, ki so nam pomembne. Pri taktiki '*lock in*' pa gre za to, da pogajalec pravzaprav nima možnosti pogajanja, saj ima navodila od nadrejenih. Nasprotni strani predstavi situacijo in možnosti ter poudari, da pri tem nič ne more narediti. S tem nasprotni strani 'zveže roke', saj se pravzaprav ne more tako pogajati.

###### • **NARAŠČAJOČE ZAHTEVE**



Pri taktiki naraščajočih zahtev gre za stopnjevanje zahtev, to pomeni, da nasprotni strani postavljamo nove zahteve, ali pa celo odpiramo zadeve, za katere smo se prej že dogovorili. Nepremičninski posredniki se z naraščajočimi zahtevami lahko srečajo takrat, ko je ena stranka v slabi poziciji. To pomeni, da ji mogoče zmanjkuje časa. Takrat bo pristala na dodatne zahteve, da bi posel zaključila.

Taktika *odhod (walk away)* ne sodi med pogajanja nepremičninskih posrednikov. Ko se zgodi, da ena stranka odide, jo je težko prepričati, da bi kasneje vseeno posel speljali do konca. V primeru, ki ga opisujem ob koncu taktik, je opisan primer takšne taktike, ki je zahtevala veliko truda, da so se stranke ponovno sestale in dogovorile glede cene nepremičnine.

*Sprememba fokusa* je taktika, s katero pozornost preusmerjamo stran od glavne teme. Namesto, da bi točno odgovarjali na vprašanja, govorimo posplošeno. Namen te taktike je zavlačevati, ali pa popolnoma speljati nasprotno stran z začrtane poti.

## 6. STRATEGIJA: NAPAD

Fisher, Ury in Patton (1998, 159) opisujejo *grožnje* kot najbolj zlorabljeno taktiko pogajanj. Grožnje označujemo kot odsev moči, s katero razpolaga tisti, ki grozi. Včasih pogajalec samo deluje, kot da ima moč, čeprav je dejansko nima. Pri uporabi te taktike mora biti pogajalec prepričan, da lahko z grožnjami svoj namen doseže, v nasprotnem primeru se lahko pogajanja hitro zaključijo.

Taktika *napad na osebo* pomeni iskanje krivca oziroma preusmerjanje pozornosti od samega problema na osebo, ki ji s tem znižujemo avtoriteto. Taktika '*bič*' je možna, če na nasprotni strani delujeta dva pogajalca. Tako lahko na primer pripravimo predstavitev, ki ustreza enemu od pogajalcev, drugemu pa ne. To lahko storimo tako, da pred pogajanjem zberemo informacije o nasprotni strani in se temu primerno pripravimo.

## 7. STRATEGIJA: KONTROLA STRESA IN NESIGURNOSTI

• **DOBRI-GRDI FANT**

Kavčič (1996, 172) pravi, da je mehanizem te taktike, da 'grdi fant' s svojim ravnanjem poskuša znižati naše zahteve in povečati našo pripravljenost na popuščanje.

Gre za pogajanja, v katerih na eni strani sodelujeta najmanj dva pogajalca. Pri tem je glavni pogajalec trd in postavlja ekstremne zahteve, drugi pogajalec pa deluje umirjeno, ter umirja zahteve prvega pogajalca. S tem si pridobi zaupanje nasprotne strani, ki bo verjetno sprejela njegove zahteve. Uporaba te taktike v nepremičninah je možna, vendar ne vedno.

Pri taktiki tujec v tuji deželi gre za to, da nasprotno stran postavimo v okolje, ki ji je tuje. Na pogajanja v tuji državi se lahko prej pripravimo, se informiramo o značilnostih države, o prebivalstvu in jeziku.

Pri uporabi taktike vroči sedež za nasprotno stran uredimo prostor pogajanj neudobno. Lahko ga posedimo na neudoben sedež, prižgemo motečo svetlobo itn.

Izbruh jeze (tantrum); otrok z izbruhom jeze doseže marsikaj. Podobne taktike se poslužujejo tudi pogajalci z istim namenom – doseči svoj prav. Izbruh emocij je lahko lažen ali pa pristen. To taktiko se uporablja predvsem za pridobivanje na času, prikrivanje slabosti argumentiranja in da se nasprotno stran vrže s tira v upanju, da bo delala napake. Če smo deležni takega napada z druge strani, ga preprosto ignoriramo, saj se ne more nadaljevati v neskončnost. Lahko smo zadovoljni, saj s tem obnašanjem kažejo na šibkost njihovih argumentov. Lahko se odzovemo na njihov izbruh, s tem da se vedemo kot oni, zahtevamo odmor ali zapustimo pogajanja (Eunson 1994, 104).

Ena izmed taktik je tudi molk. Proces komunikacija je ponavadi dvosmeren, ko pa postane enosmeren, se večina počuti neudobno. Molk se včasih lahko smatra tudi kot strinjanje, kar pa lahko izkoristimo med pogajanja v prid našim ciljem. Taktika molka deluje, ko se nasprotna stran prične pogajati med sabo, kar pomeni, da so tako obupani, da bi prekinili ta molk, in tako nadaljujejo z oblikovanjem privlačnih ponudb (Eunson 1994, 105).

Tekmovanje je ena osnovnejših taktik pogajanja. Zelo dobro moramo poznati okoliščine, v katerih se pogajamo. Ta taktika pride še posebej v poštev, ko nekaj kupujemo, saj se za vsako ponudbo najde njena konkurenčna ponudba (Eunson 1994,106).

Premor; med dolgotrajnimi pogajanja morajo pogajalci zadovoljiti osnovne življenjske potrebe – osvežitev, hrana, obisk sanitarij itn. Odmor, ki si ga vzamemo med pogajanja, da zadovoljimo naše osnovne potrebe, je nujen, saj na prvem mestu pripomore k odločnejšemu razmišljanju med pogajanja. Poleg tega pa lahko izkoristimo odmore za srečanja z ostalimi člani skupine, s katerimi se lahko pogovorimo novih o nasvetih in navodilih. Nasprotni strani lahko med odmorom vzpostavita neformalen odnos, ki bo pripomogel k nadaljnim pogajanjem. Pogajanja nepremičninskih posrednikov so navadno krajša in navadno odmori niso potrebni.

#### 8. STRATEGIJA: SPREMEMBA ŠIBKOSTI V MOČ

##### • **OPRAVIČILO**

Opravičilo je taktika, s katero se srečujejo tudi nepremičninski posredniki. Nakup oziroma prodaja nepremičnin je lahko za vpletene stranke zelo občutljiva zadeva. Nasprotni strani se včasih lažje približamo s tem, da se ji opravičimo za svoje besede ali dejanja oziroma za dejanja druge stranke in s tem omogočimo nadaljevanje pogajanj.

Taktike 'imej usmiljenje' se pogajalci poslužujejo, ko se pojavijo v brezizhodnem položaju in ko je prošnja za usmiljenje še zadnja možnost za kompromis.

Taktike 'naivnež' se velikokrat poslužujejo novinarji, podeželski ljudje v mestih in tisti, ki delujejo v tujih deželah. S to taktiko si pridobimo nekaj časa, upočasnimo nasprotno stran. Pogajalec taktiko uporabi tako, da začne govoriti počasneje in postavljati osnovna vprašanja ter vprašanja, za katere odgovore že pozna.

'Mokri rezanec (Wet noodle)' je taktika, ob kateri pogajalec igra popolnoma pasivno vlogo in s tem zmede nasprotno stran.

'Moč pisanja' je taktika, pri kateri zapisujemo točke, za katere smo se z nasprotno stranjo dogovorili. Ko je vse na papirju, je lahko drugače, kot je bilo prvotno dogovorjeno, vendar obstaja možnost, da nasprotna stran ne bo kljubovala.

Taktiko 'salama' je poimenoval generalni sekretar madžarske komunistične partije Matyas Rakosi. Slednji je rekel, da če bi rad dobil nasprotnikovo salamo, je nesmiselno in neproduktivno, da zahtevaš celo salamo naenkrat. Bolje je, da prosiš le za košček, ki ga potem tudi najverjetneje dobiš, in tako nadaljuješ, dokler salame ni več. Torej nasprotnika na nek način prelisičiš in mu prevzameš salamo. Za pogajalca, ki uporablja to taktiko je pomembno, da drugo stran prepriča, da dejansko od nje ne želi veliko, praktično nič. Tako pogajalec korak za korakom prepričuje nasprotno stran, da je skorajda njen prijatelj, ki želi le nekaj malega od nje.

#### 9. STRATEGIJA: UPORABA AVTORITETE

Uporaba taktike 'sklicevanje na avtoriteto' oziroma omejene pristojnosti temelji na premeščanju utemeljitve predlogov na drugega. Cilj uporabe te taktike je prisiliti stranko v sprejem ponujenih pogojev, ki so seveda za predlagatelja bolj ugodni kot za nasprotno stran (Kavčič 1996, 174, 175).

Taktika 'nimaš avtoritete': nasprotna stran se ne želi z nami pogajati, ker meni, da nismo dovolj dobri, ali pa celo, da smo predobri. V nepremičninah se včasih zgodi, da se pogaja nekdo, ki ni dejanski lastnik nepremičnine in včasih nastopa samo kot svetovalec nasprotne strani. Pogajalec lahko v tem primeru zavrne pogajanja z njim, vendar je težko verjetno, da se bo želela nasprotna stran pogajati brez svetovalca.

Pri taktiki 'VIP' gre za pogajanje zelo pomembne osebe. Gre za nižanje avtoritete nasprotne strani, saj ta oseba težko najde čas za sestanek, kaj šele za pogajanja.

Pri taktiki 'uradno je' pogajalec uporablja že napisana pravila. Tako se lahko v primeru pogajanja nasprotne strani sklicuje na uradno dokumentacijo in zagotavlja, da pri tem ne more nič spremeniti.

#### 10. STRATEGIJA: ISKANJE SODELOVANJA

- **NAJ NASPROTNA STRAN DOLOČI MEJE**

To taktiko lahko poimenujemo tudi 'vzratna pogajanja'. Ljudje namreč veliko lažje povedo, česa ne bi radi, kot kaj bi radi. In tako lahko tudi pri pogajanjih nasprotno stran sprašuješ, kaj ji ni všeč oziroma česa ne bi rada, namesto kaj bi rada. S tem ko ugotavljaš, kaj nasprotni strani ne odgovarja, se približuješ skupnim točkam, kjer se obe strani strinjata. Vedno je namreč lažje spreminjati pogoje, kot jih določati. S tem ko nasprotna stran izraža svoja stališča, pa mi še vedno vodimo pogajanja, četudi govorimo o stališčih nasprotne strani, saj mi zastavljamo vprašanja. Vprašanje za vprašanjem se strani približujeta od ekstremne situacije k sprejemljivi rešitvi za obe strani. Glede na to, da je nasprotna stran aktivno sodelovala pri oblikovanju rešitve, lahko pokaže tudi več volje pri sklepanju končne odločitve. Nasprotna stran se seveda na taktiko lahko odzove tudi negativno, v smislu, da ne bo odgovarjala na hipotetična vprašanja, ali da naj poskusimo sami in bomo videli, kaj se bo zgodilo (Eunson 1994, 121).

*'Vpleti nasprotno stran'*; Sodelovanje pogajalcev pri sprejemanju odločitev v pogajanjih med organizacijami je praktično postalo že kliše, saj so ljudje bolj zadovoljni s tistim, pri čemer so sodelovali, in pripomogli, da se je do take odločitve prišlo. Najpomembnejši del pri tej taktiki je priprava, saj je poleg informacij o organizaciji, s katero se bomo pogajali, treba pridobiti tudi informacije iz organizacije, ki nam pomaga pri dajanju predlogov, pri katerih lahko sodelujemo z nasprotnimi pogajalci. Delo nam lahko olajša medsebojno zaupanje pogajalcev, saj si tako informacije med seboj izmenjujemo in tako lahko oboji pridemo do boljših ciljev, kar pomeni situacijo *win-win*.

- **PREDSTAVLJAJ SI, DA SI V MOJEM POLOŽAJU**

To taktiko lahko posredniki med pogajanja zlahka uporabijo. Najbolje je predstaviti situacijo nasprotnima strankama in ju pozvati, da si predstavljata, kako bi bilo v nasprotnem položaju. Navadno si stranke to lahko predstavljajo, zato so pogajanja toliko

lažja. V primerih, ko gre za težko rešljive situacije, je sočustvovanje z nasprotno stranjo lahko tisto, ki pripomore k uspešnemu zaključku.

#### • **POPOLNO RAZKRITJE**

Manim, da je to taktika, ki bi se je mogli posluževati vsi posredniki. Gre za to, da se obema strankama predstavi situacijo takšno, kot je, brez manipulacij, zavajanj ter prikrite resnice. Pri tej taktiki je velika verjetnost, da nam bodo stranke še bolj zaupale in bomo na podlagi tega lažje izpeljali posel do konca.

Pri taktiki 'eden reže, drugi izbira' si lahko nasprotni strani pomagata tako, da ena stran ponudi dve možnosti, druga pa ima možnost izbire. Navadno gre za neenake možnosti, ob tem pa prva stran računa na to, da bo dobila zanjo bolj ugoden delež.

#### • **OHRANITEV DOSTOJANSTVA**

Pri pogajanjih je potrebno paziti, da ne užalimo ali ponižamo nasprotne strani. V primeru, da nasprotna stran doživi boleč poraz, tega ne bo zlahka pozabila, zato se lahko naša 'poceni' zmaga izkaže za zelo 'drago'. Nasprotnikovo dostojanstvo in sposobnosti moramo spoštovati, saj prav noben človek na svetu ne mara biti osramočen oziroma izgubiti dostojanstva. Že med samimi pogajanjimi jim tako lahko dovolimo, da prevzamejo zasluge za določene ideje. Z vlivanjem volje med pogajanjimi, jim dajemo energijo, da se dogovor hitreje doseže. S tem pa, ko jih kljub porazu ne osramotimo, si zagotovimo dobra pogajalska izhodišča za morebitna bodoča pogajanja (Eunson 1994, 126).

V primeru, da nam nasprotna stran ponudi 'ohranitev dostojanstva' in da cena ni previsoka, se nam ponudbo vsekakor splača sprejeti. Vendar pa kljub uporabi te taktike nasprotne strani, poskušamo še vedno slediti svojim interesom (Eunson 1994, 126).

Kavčič (1992, 176-178) ločuje dve vrsti taktik – taktiko “*KDAJ*” in taktiko “*KJE IN KAKO*”. Ti dve se od prej navedenih taktik ne razlikujeta po imenovanju in razlikovanju drobnih “trikov” med taktikami. Gre za celovitejšo opredelitev uporabe različnih taktik v pogajanjih, zato je morda bolje celo govoriti o strategiji kot o taktiki. Taktika “Kdaj” pomeni kombinacijo vzorcev vedenja, kot so potrpežljivost, presenečenje, *fait*

*accompli*<sup>3</sup>, mehak umik, navidezen umik, preobrat, omejitve in hlinjenje. Taktika "Kako in kje" zajema naslednje taktike: sodelovanje, asociiranje, disociiranje, križišča, pokrivanje itn.

Kljub točno definiranim taktikam se posredniki večkrat poslužujejo kombinacije le-teh. V nadaljevanju predstavljam *primer iz lastnih izkušenj*. Skušala bom naštetii vse taktike, ki so bile v njem uporabljene.

*Kot posrednica v prometu z nepremičninami sem posredovala pri prodaji stanovanja v Ljubljani. Prodajalec me je že na začetku prodaje opozoril, da je cena fiksna – 162.000,00 EUR. V stanovanju sem imela kar nekaj ogledov, vendar se je vsem strankam stanovanje zdelo predrago. Z gospodom sem skušala nekajkrat govoriti o ceni, vendar je vedno ponavljal, da je ta končna.*

*Nato sem na ogled peljala gospo srednjih let, katere zastopnik je bil nepremičninski posrednik iz druge agencije. Gospa je ravnokar prodala svojo hišo in je bila v postopku ločitve. Stanovanje smo si ogledali in opazila sem, da ji je zelo všeč. V stanovanju se o ceni nisem želela pogovarjati, saj so prodajalci na 'svojem teritoriju' in tako navadno ne dosežemo veliko.*

*Naslednji dan mi je posrednik sporočil, da bi gospa stanovanje kupila, ampak za nižjo ceno. Opozorila sem ga, da prodajalec vztraja pri svoji ceni. Obljubila sem mu, da bom govorila s prodajalcem.*

*Prodajalcu sem nato razložila, kakšne pomanjkljivosti ima stanovanje in da je ravno cena kriva, da stanovanje ne morem prodati. Tudi posredniku je v interesu, da se nepremičnina proda po čim višji ceni, vendar moramo dostikrat opozoriti na realno ceno. Pred tem sem preučila primerljive cene stanovanj na tgu in mu jih predstavila –*

#### **UPORABA OBJEKTIVNIH MERIL.**

*Po dolgem pogovoru se je prodajalec odločil, da bo popustil za 1.000,00 EUR. Gospa je ceno sprejela in naročili smo pripravo prodajne pogodbe. Pred podpisom sem posrednika opozorila, da parkirno mesto, ki ga prodajalec uporablja že 20 let, ni lastniško in da se v hišnem sveti vodi postopek, da bi se parkirna mesta vpisala v zemljiško knjigo. Prodajalec v tem primeru prodaja stanovanje brez garažnega boksa, ki pa ga bo gospa vseeno lahko uporabljala in nekoč tudi imela v lasti.*

---

<sup>3</sup> Dobesedni prevod te francoske fraze bi bil "zaključen posel" oziroma "dokončno dejanje".

Naslednji dan sem v pisarno sprejela prodajalca in njegovo dekle, njegovo mamo – lastnico stanovanja in očeta. Posrednik je prišel s kupcem. Že po vstopu v pisarno me je posrednik vprašal, ali lahko stopi v drugo pisarno in pokliče svojega direktorja. Po približno petih minutah pogovora je poklical tudi kupca, naj se mu pridruži. Vse skupaj je delovalo zelo neprofesionalno in prodajalci so bili vse bolj nestrpni – **ZAVLAČEVANJE**. Po dodatnih petih minutah sta se vrnila v pisarno in posrednik je povedal, da njihov direktor trdi, da je cena brez garažnega boksa vseeno previsoka – **SKLICEVANJE NA AVTORITETO**. Opozorila sem ga, da sem o tem govorila z našim odvetnikom in da sta bila oba s kupcem že prej na to opozorjena. Posrednik je nastopil zelo agresivno – **NAPAD NA OSEBO** in je s svojim pristopom zelo poniževal prodajalca. Glede na to, da je bila v pisarni tudi njegova družina, se je seveda branil. Posrednik je rekel, da je zadnja ponujena cena 155.000,00 EUR – **VZEMI ALI PUSTI**. Prodajalec in njegova družina so po nekaj minutah vstali in odšli iz pisarne.

Opazila sem, da je bil kupec zelo nesrečen zaradi nastale situacije. Gospa ni imela veliko besede, posrednik pa je izbral popolnoma napačen pristop.

Naslednji dan sem poklicala prodajalca. Vedela sem, da kupec ne bo kupil stanovanja, če ne bo znižal cene, nisem pa vedela, ali bo sploh želel govoriti o prodaji. Gospod se mi je oglasil na telefon in najprej sem se mu opravičila v imenu posrednika. Prodajalec mi je takoj povedal, da s posrednikom ne želi imeti več opravka. Predlagala sem še en sestanek. Dogovorila sva se, da se slišiva v ponedeljek in mu dala čas za razmislek. Govorila sem tudi s posrednikom in mu razložila situacijo. Predlagala sem, da bi šla sama z gospo še enkrat k prodajalcu. S tem se je strinjal. Pridružila se nama je kolegica, s katero sva se dogovorili, da bo ona zastopala interese prodajalca, jaz pa interese kupca.

V naši agenciji imamo pravilo, da se v stanovanju nikoli ne pogovarjamo o ceni, vendar sem ocenila, da bo to edina možnost za dogovor. V stanovanju sem se v imenu posrednika prodajalcu opravičila – **OPRAVIČILO**. Izhodiščna cena je bila sedaj 161.000,00 EUR. Razložila sem mu, da je gospa od samega začetka mislila, da je v ceni tudi garažni boks. Gospe pa sem nato pojasnila, da je tudi naš odvetnik zadevo preveril in mi sporočil, da se bodo tudi parkirišča kmalu zemljiškoknjižno uredila. Še enkrat sem torej obema pojasnila celotno situacijo in želje obeh strani – **POPOLNO RAZKRITJE**. Vedela sem, da gospa želi znižati ceno še za dodatnih 2.000,00 EUR in da prodajalec nikakor ponudbe ne bo sprejel. Predlagala sem srednjo rešitev – zadnjo ceno



160.000,00 EUR, torej da se stranki srečata na polovici – **RAZDELITEV RAZLIKE**. Oba sta se strinjala.

*Izkazalo se je, da se je posrednik šele začel ukvarjati s posredovanjem. Zaradi njegovega pristopa bi njegova stranka skoraj izgubila stanovanje, ki ji je bilo zares všeč. Pri tem delu je potrebno najprej oceniti osebo in previdno iskati pot do rešitve.*

Z zgornjim primerom sem želela predstaviti pomembnost uporabe taktik. Že ena sama nepremišljena poteza posrednika lahko zaključi pogajanja še preden se začnejo. Izbira taktik mora biti tako premišljena in predvsem v skladu s potrebami strank.

\*\*\*

Na podlagi zbrane literature in izkušenj se mi porajajo določene rešitve, kako bi lahko delo posrednikov še izboljšali. Trenutno so postavljeni pravni temelji, ki so že prispevali k temu, da delo posrednikov opravljajo izobraženi posamezniki oziroma posredniki z dolgoletnimi izkušnjami. Menim, da bi z izmenjavo informacij izboljšali kakovost samih pogajanj in tako stroko povzdignili stopničko višje. Vsako leto se v Portorožu odvija tradicionalni posvet Poslovanje z nepremičninami, kjer so predstavljene novosti v zakonodaji. Po pridobitvi licence se je posrednik tudi dolžan dopolnilno usposablјati vsakih pet let oziroma ob spremembi predpisov. Osebno sem mnenja, da na izobraževanjih primanjkujejo predstavitve osebnih izkušenj posrednikov. Srečujemo se s predavanji o spremembi zakonodaje in predpisov, vendar praksa žal ni zapisana nikjer. Ob življenjskem tempu, ki ga živimo, je težko najti čas za posvete s kolegi. Pa vendar menim, da bi bila srečanja vsaj nekaj nepremičninskih družb, ki aktivno sodelujejo, dober prispevek k izboljšanju dela. Izpostaviti bi morali predvsem primere, s katerimi se ne srečujemo vsakodnevno. Težavo vidim tudi v tem, da so predavanja o zakonodaji organizirana skupaj za različne stroke; za posrednike, cenilce, pravnike, gradbenike ipd. Če bi predavanja organizirali izključno za stroko posredovanja z nepremičninami, sem mnenja, da bi bila produktivnejša, posredniki pa bi se morda večkrat udeležili tovrstnih srečanj. Na predavanjih za pripravo na strokovni izpit za pridobitev licence zajema zadnje obravnavano poglavje osnove poslovnega komuniciranja ter osnovna pravila obnašanj. Poglavje je kratko in brez praktičnih primerov. Moje mnenje je, da bi moralo biti poglavje obsežnejše in da bi predavanja morali voditi izkušeni posredniki. Pa vendar

je strokovni izpit orodje za uresničevanje nove zakonodaje in ne usposabljanje za uspešno delo.

## **6 RAZISKAVA**

### **6.1 METODE DELA**

V teoretičnem delu sem uporabila domačo in tujo literaturo, primarne in sekundarne vire, ki se nanašajo na temo pogajanj. Navedla sem tudi nekaj primerov iz lastnih izkušenj za lažje razumevanje teorije.

V drugem, empiričnem delu magistrskega dela pa bom preverila hipoteze, pri čemer si bom pomagala z obstoječo literaturo in drugimi viri ter si pomagala z lastnimi izkušnjami.

Hipoteze bom preverjala z anketnim vprašalnikom, ki sem ga po elektronski pošti poslala nepremičninskim posrednikom po Sloveniji. Z vprašalnikom sem želela preučiti, kako slovenski posredniki delujejo pri poslih posredovanja nepremičnin. Zanimalo me je, na kakšen način se pogajajo in kako potekajo njihova pogajanja. Pred pošiljanjem sem nekaj kolegom, s katerimi sodelujem, poslala vprašalnik in jih povprašala, ali je razumljiv, in s pomočjo odgovorov preverila, ali so zastavljena vprašanja primerna.

Rezultate bom predstavila z grafi, ki jim bom pripisala komentarje in ustrezno sklicevanje na obstoječo literaturo, ter ob koncu vsakega podpoglavja skušala potrditi ali ovreči postavljeno hipotezo.

### **6.2 POTEK RAZISKAVE IN UDELEŽENCI**

Iz imenika nepremičninskih posrednikov je razvidno, da je bilo na dan 5. 9. 2011 v Sloveniji registriranih 1764 nepremičninskih posrednikov z licenco za opravljanje poslov nepremičninskega posredovanja.

Anketirala sem nepremičninske posrednike, ki so zaposleni v nepremičninskih družbah, ali pa delujejo kot samostojni podjetniki. Nepremičninske družbe sem kontaktirala po elektronski pošti in telefonsko. Ugotovila sem, da je v času gospodarske krize veliko nepremičninskih družb prenehalo z delovanjem. E-naslove sem pred pošiljanjem

preverila na spletnih straneh nepremičninskih družb. Približno 40 % vprašalnikov je bilo že preko elektronske pošte avtomatično zavrženih, iz česar lahko sklepam, da te nepremičninske družbe ne delujejo več.

Veliko je tudi posameznikov z licenco, ki ne opravljajo poslov posredovanja z nepremičninami. To so na primer pravniki, ki delujejo v bankah, zaposlenih v gradbenih podjetjih ipd. Govorila sem s posredniki, ki aktivno delujejo na področju posredovanja. Na vprašanja so odgovarjali 103 posredniki. Točno število posrednikov, ki aktivno delujejo na področju posredovanja nepremičnin, ni znano.

Pri nekaj posameznikih je bil v celotnem vprašalniku en odgovor izpuščen. Sklepam, da so ga spregledali, dopuščam pa tudi dejstvo, da je bilo morda nerazumljivo, vendar nisem opazila ponavljajočega se vzorca. Odgovore sem tako predstavila v odstotkih.

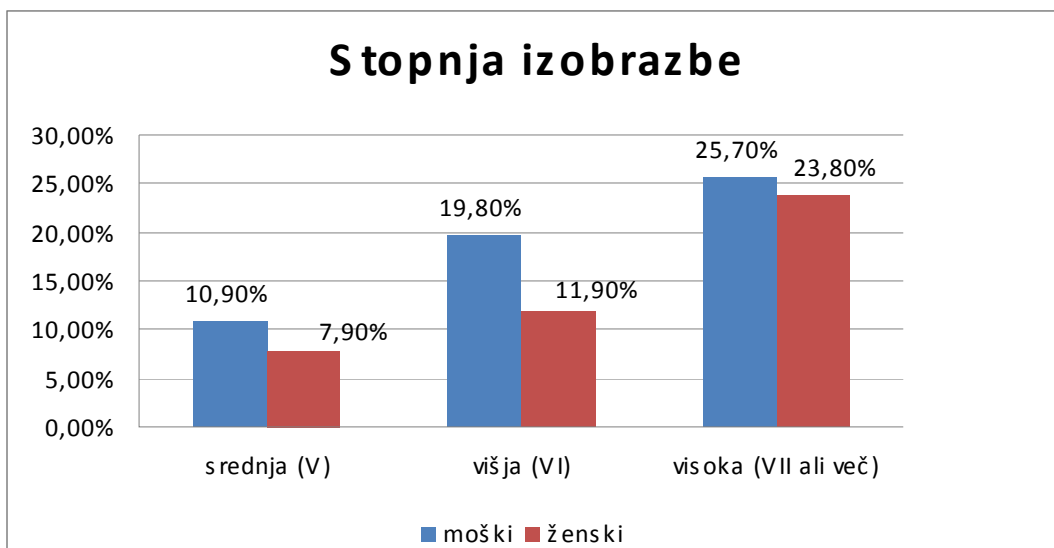
Menim, da je posredovanje v prometu z nepremičninami v Sloveniji premalo cenjeno. To delo lahko namreč opravljajo posamezniki, ki združujejo skupek lastnosti, ki odlikujejo dobrega pogajalca, prodajalca, psihologa, mediatorja in še bi lahko naštevala. Že samo opravljanje licence za opravljanje poslov nepremičninskega posredovanja kaže na to, da mora posrednik obvladati različna področja. Tako mora obvladati stvarno in obligacijsko pravo, poznati lastnosti pogodb, zemljiško knjigo, stanovanjsko zakonodajo in davčno ureditev v prometu z nepremičninami, osnove ekonomike nepremičninskega trga, urejanje prostora in še nekaj drugih področij. Poleg pridobljene licence mora poznati tržne razmere ter aktivno sodelovati z raznimi inštitucijami za pridobitev in pripravo potrebne dokumentacije.

### *6.2.1 Udeleženci*

Kot sem že omenila, so v raziskavi sodelovali 103 nepremičninski posredniki. Od tega 58 moških in 45 žensk. Graf 6.1 prikazuje udeležence glede na spol in stopnjo izobrazbe. Iz grafa je razvidno, da je odstotek udeležencev z visoko izobrazbo najvišji. Namen ZNPosr je bil izboljšati kvaliteto dela posrednikov tudi s tem, da to delo opravljajo izobraženi posamezniki.

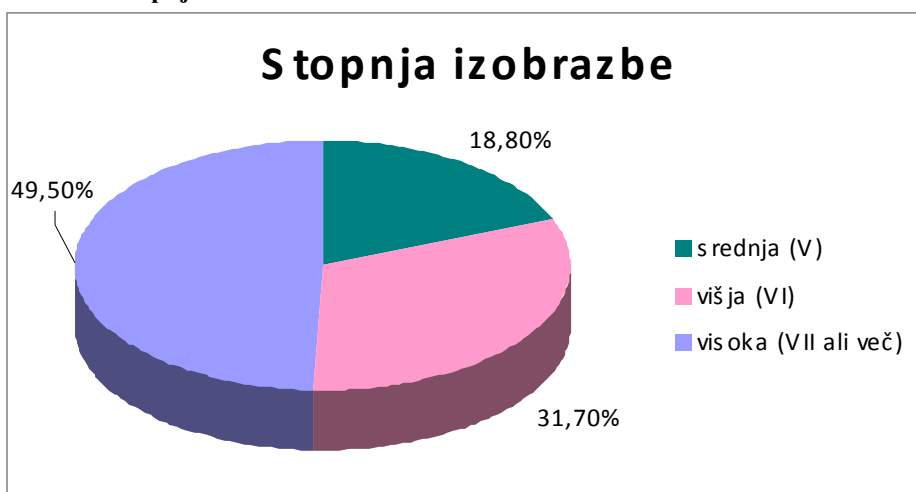
Pri interpretaciji podatkov seveda ne smemo pozabiti na majhnost vzorca.

#### **Graf 6.1 : Izobrazba udeležencev glede na spol**



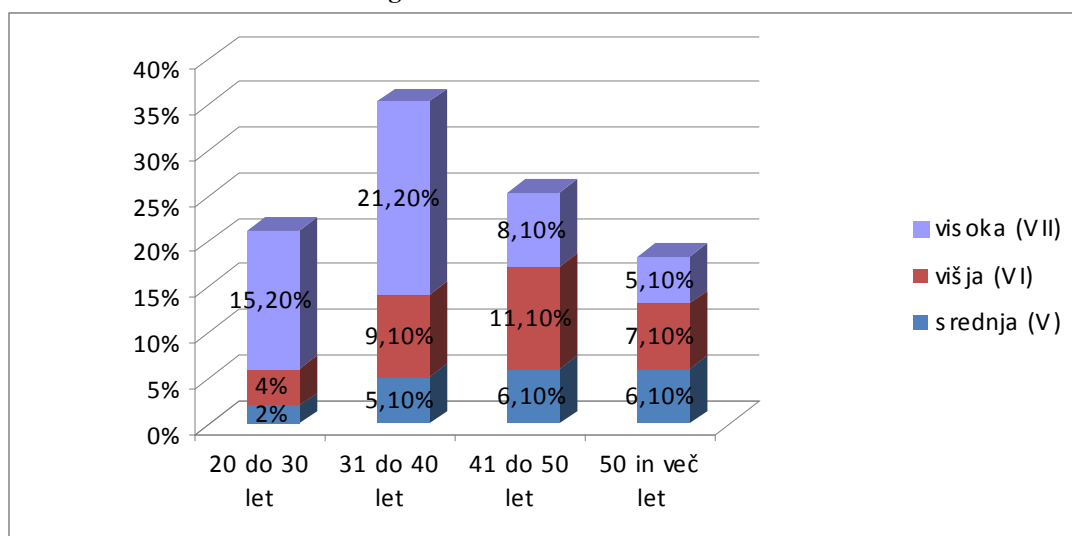
Iz grafa 6.2 je razvidno, da je polovica udeležencev visoko izobraženih, najmanj pa je tistih s srednjo izobrazbo. Glede na graf 6.3 lahko sklepam, da je vedno več posrednikov z višjo in visoko stopnjo izobrazbe. Število posrednikov s končano srednjo šolo bo tako z leti še upadalo.

**Graf 6.2: Stopnja izobrazbe**

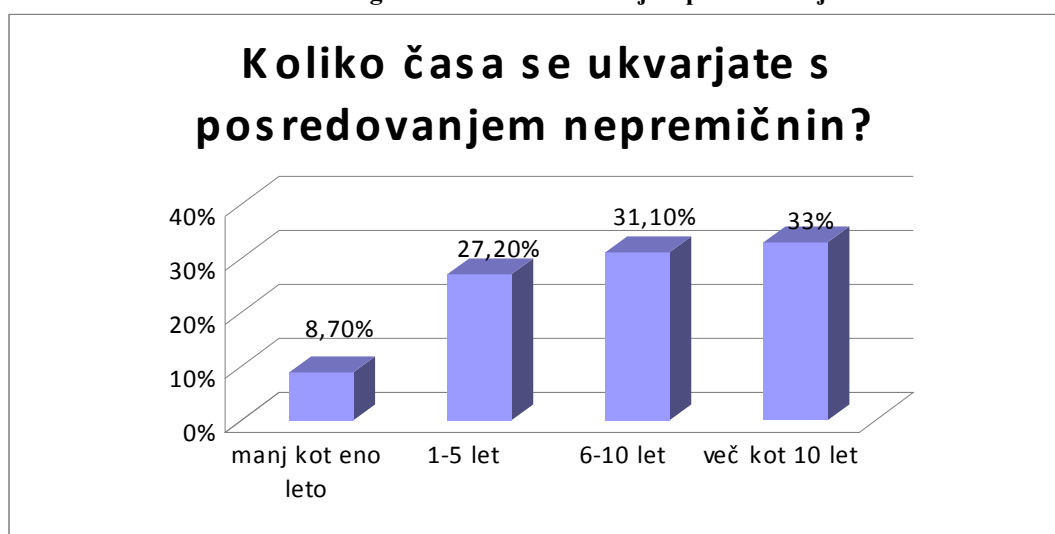


Spodnji graf prikazuje izobrazbo udeležencev glede na starost. Stopnja izobrazbe je višja pri posameznikih starih med 20 in 40 let.

**Graf 6.3: Izobrazba udeležencev glede na starost**



**Graf 6.4: Odstotek udeležencev glede na delovne izkušnje v posredovanju**



Graf 6.4 prikazuje leta delovnih izkušenj. Med udeleženci je največ tistih, ki se s posredovanjem ukvarjajo 6-10 in več kot 10 let, najmanj pa tistih, ki se s tem ukvarjajo manj kot eno leto. Ta podatek govori v prid raziskavi, saj sem želela zajeti odgovore izkušenih posrednikov, ki imajo na področju posredovanja več izkušenj.

## 7 REZULTATI

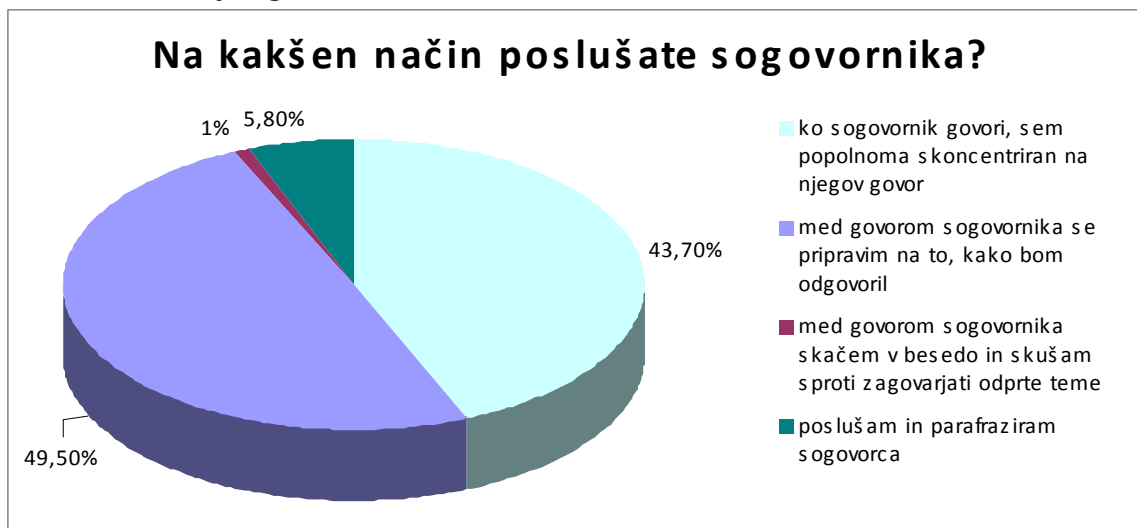
### 7.1 ANALIZA REZULTATOV; DELOVANJE NEPREMIČNINSKIH POSREDNIKOV

Pogajanja nepremičninskih posrednikov ne vključujejo pogajanja za lastno korist, v smislu zaključka določenega posla za svoje podjetje. Gre za pogajanja, ki nepremičninskemu posredniku ob uspešno zaključenem poslu prinesejo zaslužek in v nekaterih primerih reference za naprej.

V obstoječi teoriji so navedene značilnosti dobrih pogajalcev. Na podlagi vprašalnika sem skušala ugotoviti, ali jih lahko pripišemo slovenskim nepremičninskim posrednikom.

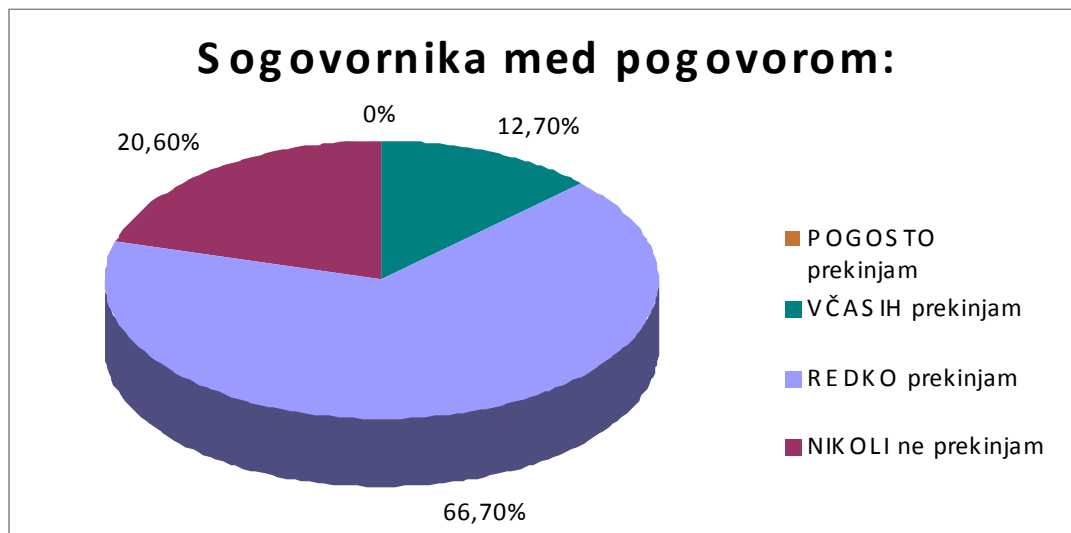
Graf 7.1 prikazuje, da slabih 50 % posrednikov med poslušanjem sogovornika, razmišlja, kako bo odgovorilo za zastavljena vprašanja. Več kot 40 % pa je takih, ki med poslušanjem sogovornika pozorno pooslušajo. Pogajanja so dvosmeren proces in pogajalec je tisti, ki mora biti pozoren na vse. Le tako lahko kvalitetno odgovori na zastavljena vprašanja, pojasni stvari, ki jih stranke ne poznajo ali zgladi morebitna nesoglasja.

Graf 7.1: Poslušanje sogovornika



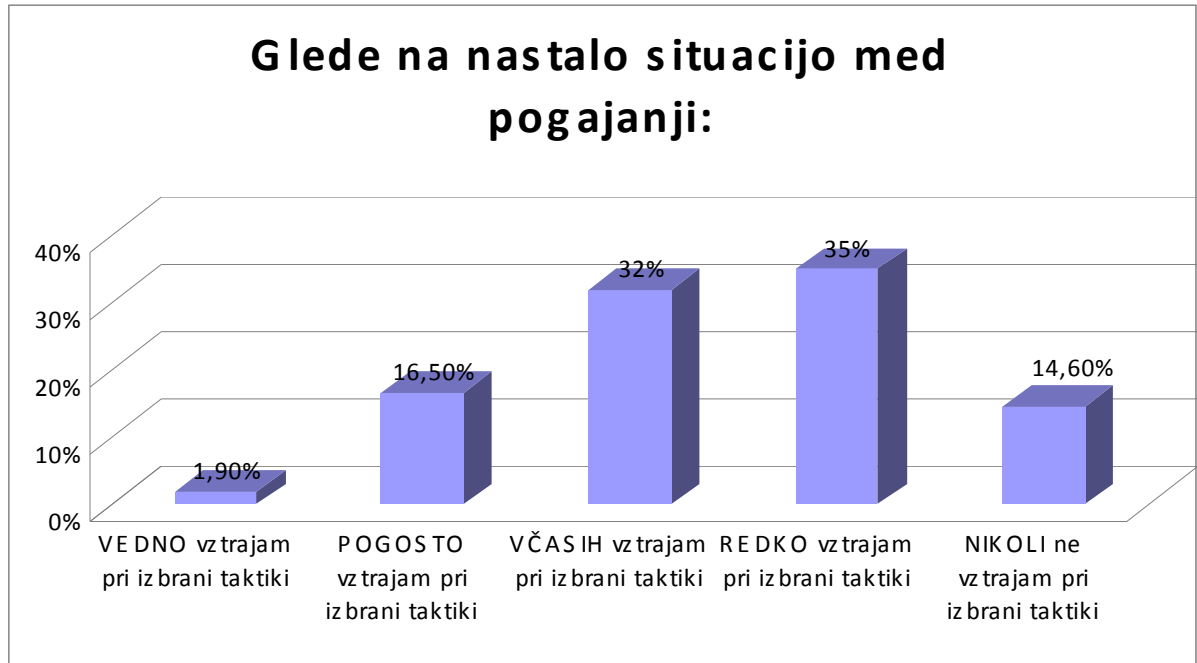
Iz grafa 7.2 je razvidno, da dobrih 66 % posrednikov sogovornika med pogovorom nikoli ne prekinja, dobrih 20 % je takih, ki ga prekinjajo redko, nihče pa ni odgovoril, da se poslužujejo pogostega prekinjanja med pogovorom.

**Graf 7.2: Prekinjanje sogovornika med pogovorom**



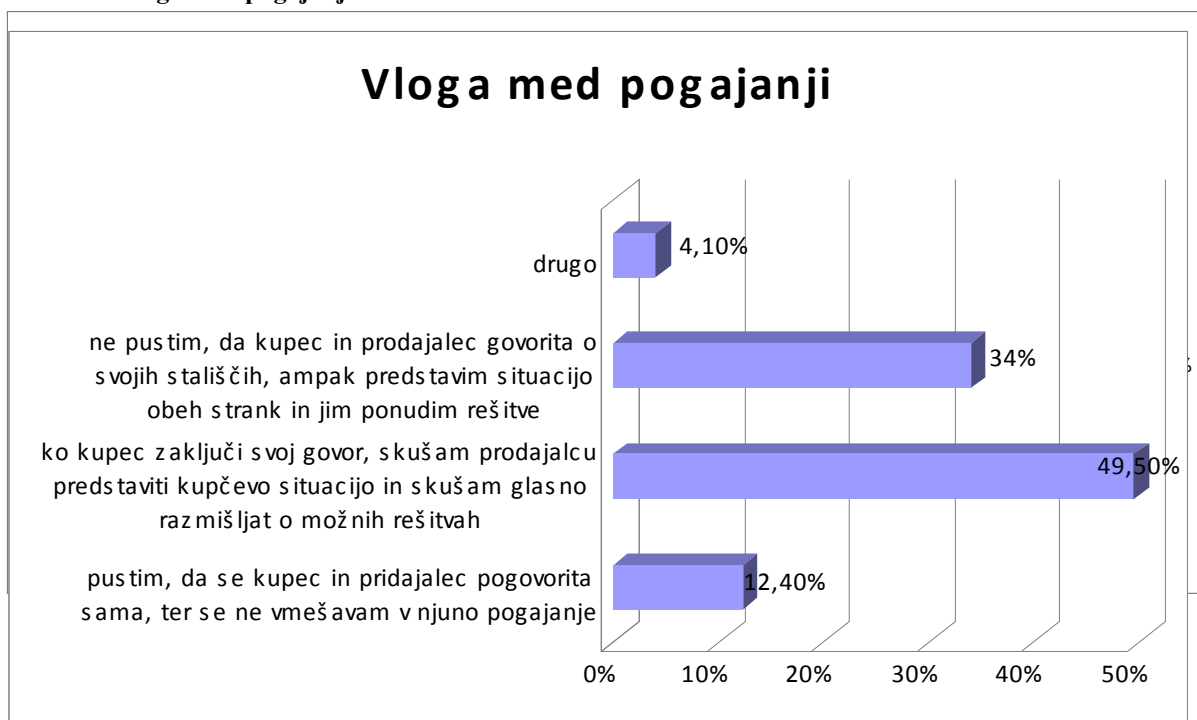
Pogajanja so proces in ne barantanje za ceno. Zahtevajo razumevanje dinamike, ki vpliva na sam proces in na obnašanje ljudi. Dobri pogajalci tako proučujejo taktike in strategije ter kako le-te vplivajo na končni izid. Pomembno je torej poznavanje pogajalskega procesa. Graf 7.3 prikazuje odstotke, ki govorijo, kako je z vztrajanjem pri izbrani taktiki pogajanj. 35 % udeležencev je odgovorilo, da redko vztrajajo pri izbrani taktiki, 32 % jih vztraja včasih in dobrih 16 % pogosto. Menim, da je vztrajanje nesmiselno v primeru, ko pridemo do točke, ko se pogajanja ne premikajo proti dogovoru. Če vidimo, da je izbrana taktika pravilna, je seveda smiselno vztrajati.

Graf 7.3: Vztrajanje pri taktiki



Kot sem omenila v teoretičnem delu, je pomembna lastnost posrednika kreativnost. Graf 7.4 prikazuje vlogo posrednika med pogajanji. 34 % udeležencev je odgovorilo, da ne pustijo, da stranki govorita o svojih stališčih, ampak predstavijo situacijo obeh strani in ponudijo rešitve. Slabih 50 % se je odločilo za trditev, ki pravi, da potem ko kupec predstavi svoj položaj, prodajalcu ta položaj še enkrat predstavijo in glasno razmišljajo o rešitvah. Manj kot 13 % pa jih pusti, da se kupec in prodajalec dogovorita sama. Iz grafa je torej razvidno, da se je dobrih 83 % udeležencev odločilo za odgovora, ki nakazujeta, da so posredniki kreativni in v veliki meri ponujajo možne rešitve.

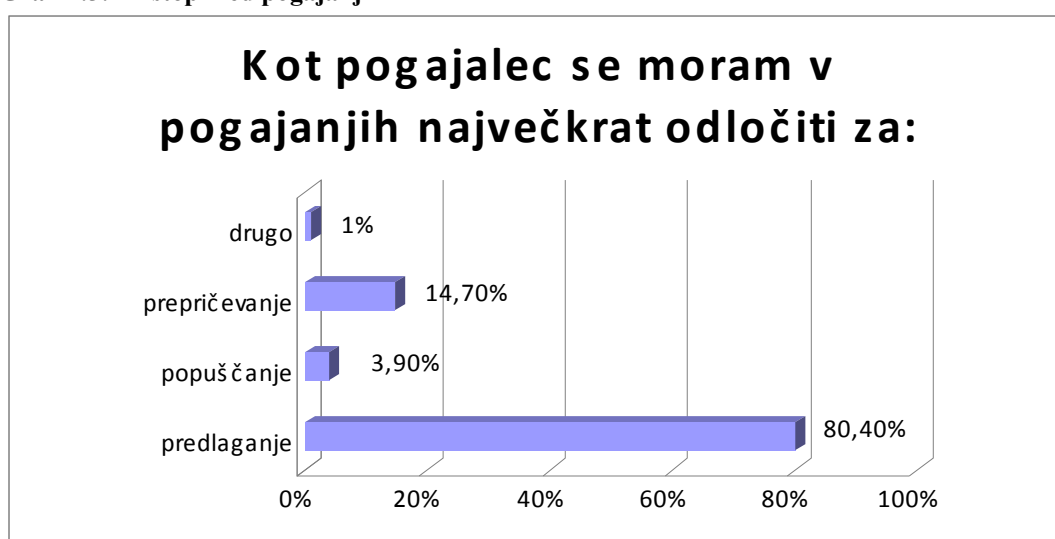
Graf 7.4: Vloga med pogajanji





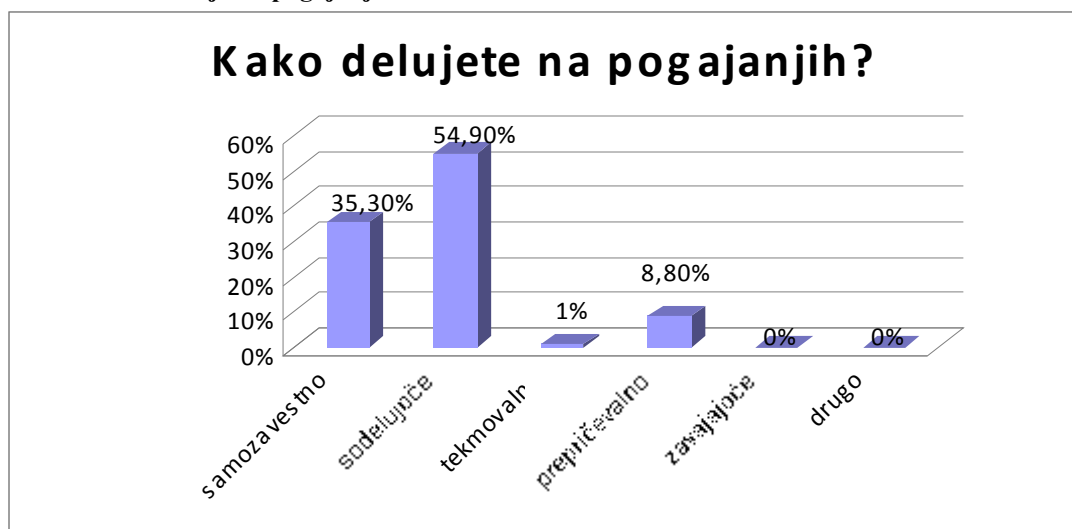
Pristopi k temu, kako bomo prišli do zelenega cilja, so različni. Posrednik mora biti pri svojem delu odločen. Graf 7.5 prikazuje, za kaj se pogajalci v pogajanjih največkrat odločajo. Večji del odstotkov, to je dobrih 80 % je namenjen predlaganju, 14,70 % pa prepričevanju. Osebno menim, da je najboljša kombinacija obeh. Veliko je situacij, ko mora posrednik stranko prepričati, da je nekaj v njeno dobro. Stranke se s prodajo oziroma nakupom nepremičnin ne srečujejo tako pogosto kot posredniki in navadno nimajo vseh potrebnih informacij. Posrednik jim mora tako razložiti, kakšno je trenutno stanje na trgu nepremičnin, torej kakšne so cene in kako se navadno izpelje prodaja oziroma nakup.

**Graf 7.5: Pristop med pogajanja**



Graf 7.6 kaže na to, da slabih 55 % udeležencev na pogajanjih deluje sodelujoče, dobrih 35 % samozavestno in slabih 9 % prepričevalno.

**Graf 7.6: Delovanje na pogajanjih**



## 7.2 ANALIZA REZULTATOV; NAČELA POGAJALSKEGA PROCESA

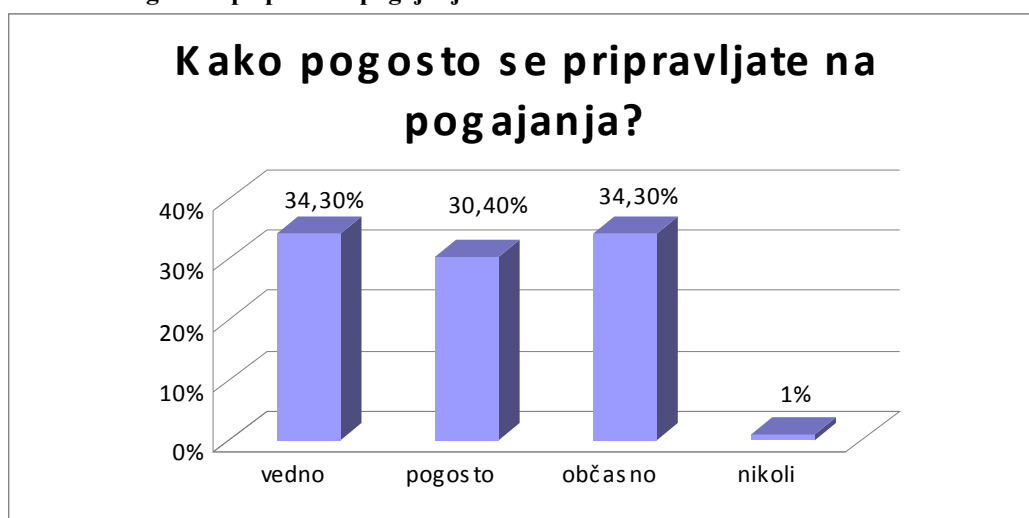
S spodnji tabeli so navedene aktivnosti, za katere me je zanimalo, ali se jih posredniki v pripravah na pogajanja poslužujejo. Pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov in vsak udeleženec je imel možnost vključiti vse dejavnosti. Največ udeležencev je odgovorilo, da se poslužujejo aktivnosti preučevanja najboljših alternativ za kupca in prodajalca, to je 82,40 %. Slabih 60 % jih zbira informacije o položaju strank, kar na primer pomeni, kakšna finančna sredstva ima kupec, ali je prodajalec zase že našel nadomestno nepremičnino itn. 48 % udeležencev je odgovorilo, da se v pripravah na pogajanja posvetuje s sodelavci. Določitev kraja in časa pogajanj ter analiza nuje<sup>4</sup> so v odstotkih zelo blizu, okoli 40 %.

**Tabela 7.1: Aktivnosti v pripravah na pogajanja**

posvet s sodelavci	48 %
zbiranje informacij o položaju strank	59,80 %
določitev kraja pogajanj	38,20 %
določitev časa sestanka	40,20 %
preučevanje najboljših alternativ za kupca in prodajalca	82,40 %
koliko vsaka od strank mora prodati oz. kupiti (analiza nuje)	41,20 %
drugo	0,90 %

Iz tabele 7.7. je razvidno, da je 34,30 % udeležencev na vprašanje, kako pogosto se pripravljajo na pogajanja, odgovorilo, da vedno, enak odstotek je bil namenjen odgovoru občasno in 30,40 % pogosto. Le 1 % je odgovoril nikoli.

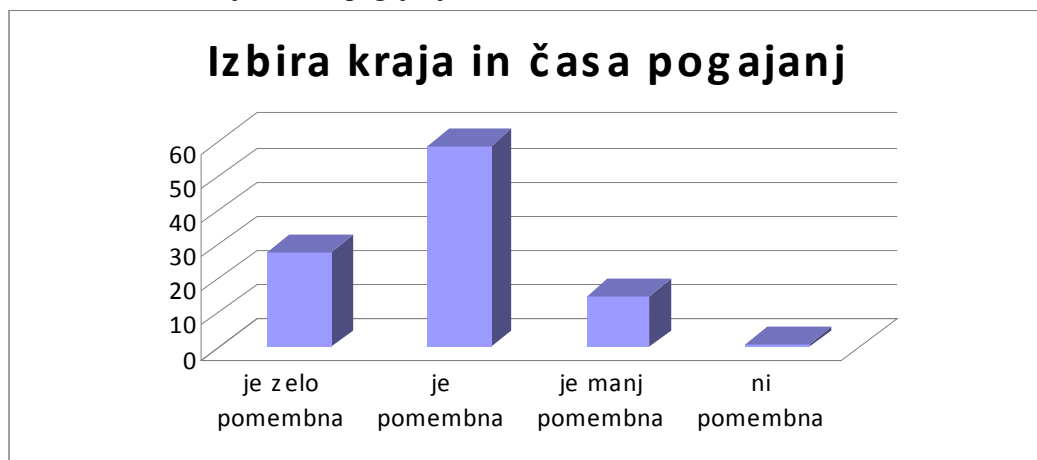
**Graf 7.7: Pogostost priprav na pogajanja**



<sup>4</sup> To pomeni, koliko se prodajalcu mudi s prodajo oziroma kupcu z nakupom nepremičnine.

Spodnji graf (7.8) prikazuje, da je večji del udeležencev, slabih 85 %, odgovoril, da je izbira kraja in časa pogajanj pomembna oziroma zelo pomembna.

Graf 7.8: Izbira kraja in časa pogajanj



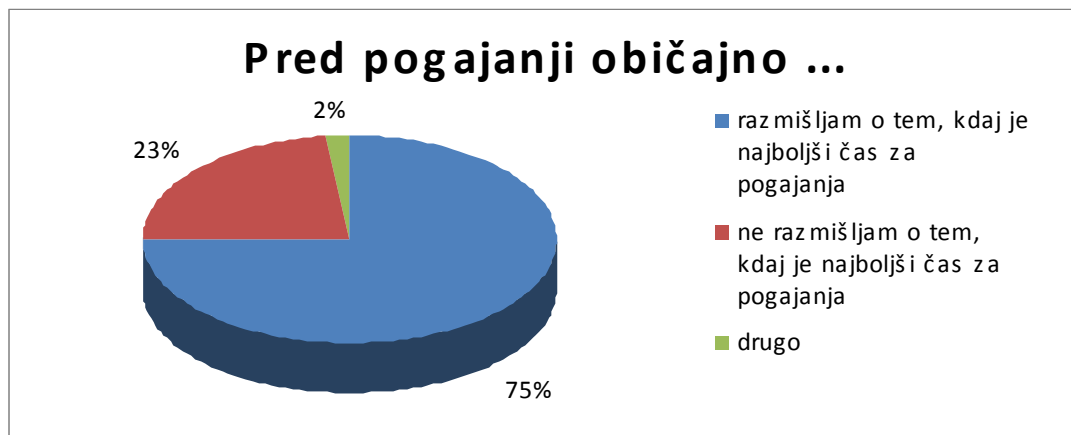
Zanimalo me je, kje posredniki najpogosteje izvajajo pogajanja. Jaz se držim pravila, da se ne pogajam na nepremičnini, ki je predmet prodaje. Menim, da je najboljše in predvsem najlažje pogajanje na nevtralnem terenu, pogosto pa pogajanja opravi z vsako stranko posebej, telefonsko ali na sestanku. 64 % udeležencev je odgovorilo, da se pogajajo na sedežu agencije, 24 %, da se pogajajo na nepremičnini, ki se prodaja, in 12 % drugo, kar je v celoti zajemalo pogajanja po telefonu. Kako se lotiti pogajanj, je seveda izbira vsakega pogajalca. Iz lastnih izkušenj pa lahko povem, da sem najboljše pogajanja zaključila tako, da sem se pogovorila z vsako stranko posebej. Moja druga izbira bi bila pogajanja na sedežu agencije.

Graf 7.9: Kraj izvajanja pogajanj



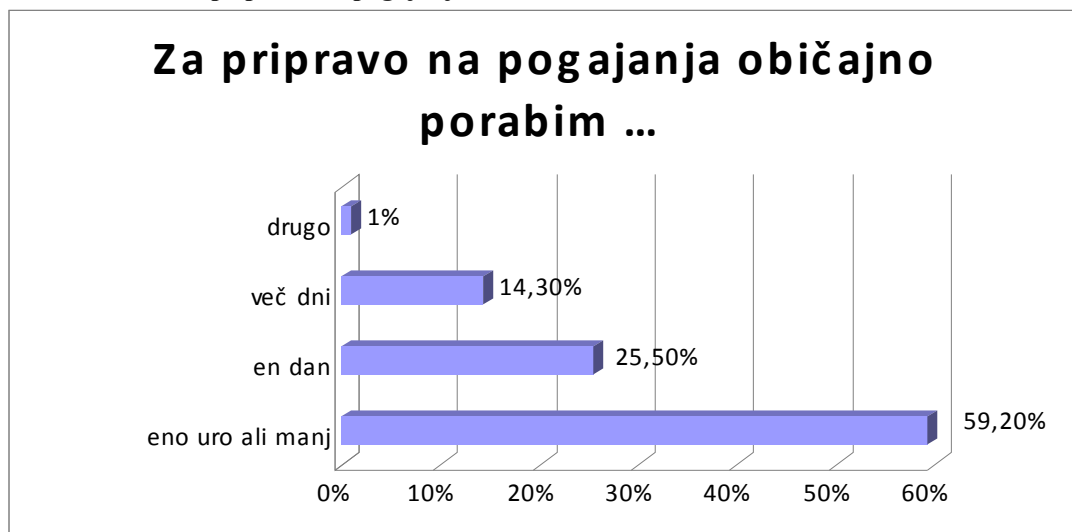
75 % udeležencev je odgovorilo, da razmišljajo o tem, kdaj je najboljši čas za pogajanja in 23 %, da o tem ne razmišljajo. Menim, da mora imeti pogajalec občutek, kdaj je smiselno pogajanja začeti. Brez potrebnih informacij je nesmiselno sploh začeti. Če pogajalec morda nima informacij na primer o tem, o kakšni višini kupnine stranki razmišljata, ali pa kdaj mora kupec prevzeti nepremičnino, je začetek pogajanj nesmiseln.

**Graf 7.10: Razmišljanje o najboljšem času za pogajanja**



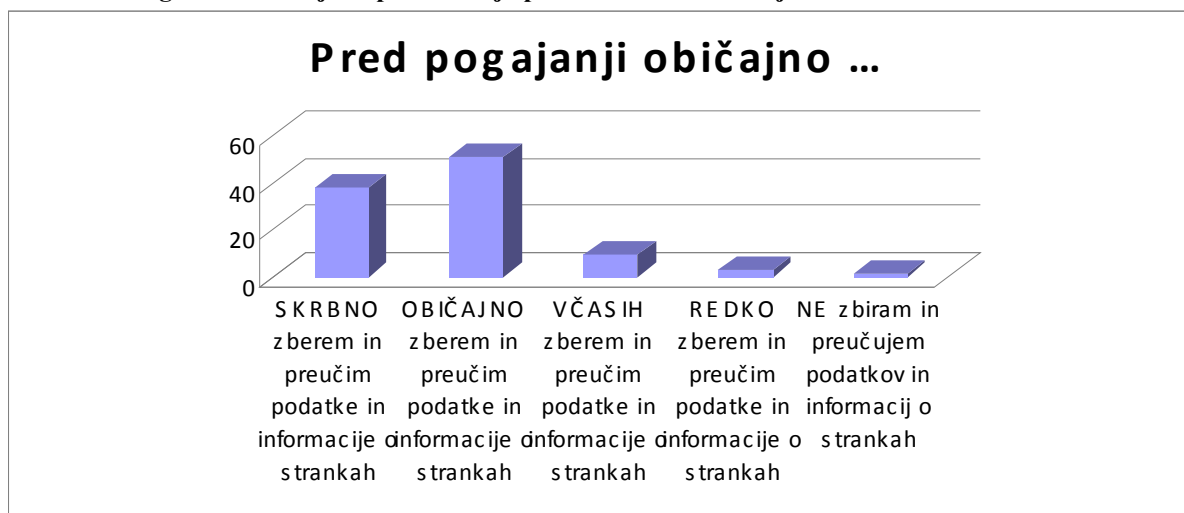
Med pregledom obstoječe literature sem zasledila, da se priprave na pogajanja v različnih dejavnostih zelo razlikujejo. Tako na primer mednarodna pogajanja zahtevajo zelo dolga obdobja, tudi mesece, v podjetjih tudi več tednov ali dni. Pri poslih posredovanja z nepremičninami je težko določiti, kaj priprave pravzaprav zajemajo. V tabeli 2 so zajete glavne aktivnosti. Sama sem mnenja, da priprave zajemajo že prvi stik s prodajcem nepremičnine, torej že prvi ogled. Takrat namreč pridobimo veliko informacij, ki so osnova za nadaljne pogovore. Iz grafa 7.11 je razvidno, da je slabih 60 % udeležencev odgovorilo, da za priprave porabijo eno uro ali manj. Osebno sem mnenja, da so pri tem morda imeli v mislih pripravo dokumentacije o nepremičnini pred samim sestankom. Priprave so lahko različno dolge, saj so posli zelo različni.

Graf 7.11: Čas za pripravo na pogajanja



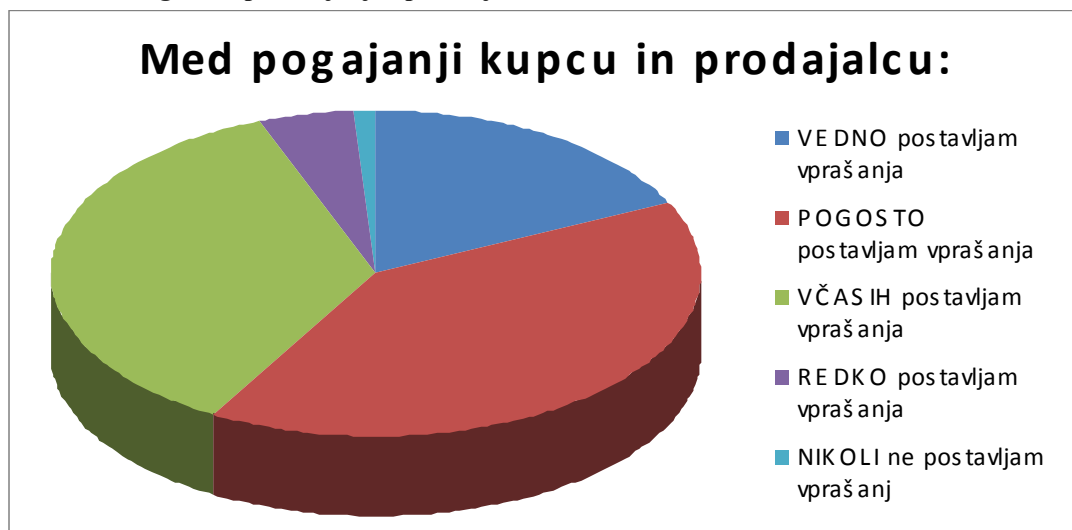
Pomembno načelo pogajalskega procesa je tudi zbiranje informacij in podatkov ter njihovo preučevanje. Dobrih 37 % udeležencev je odgovorilo, da pred pogajanjem skrbno preučijo podatke in informacije o strankah, 50 % pa je takih, ki so odgovorili, da se tega poslužujejo običajno.

Graf 7.12: Pogostost zbiranja in preučevanja podatkov in informacij o strankah



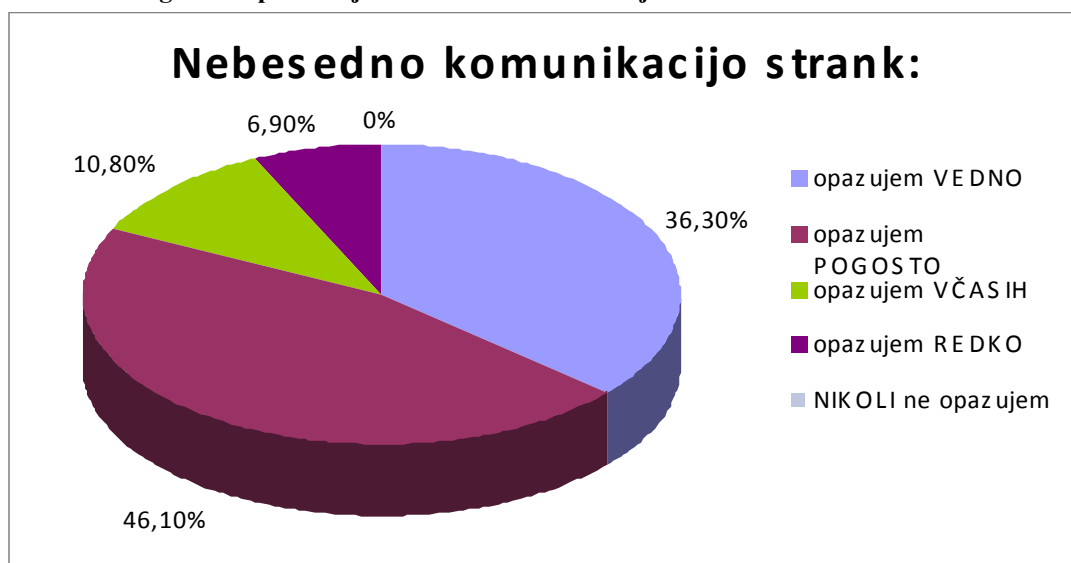
Graf 7.13 prikazuje, da je 17,80 % udeležencev odgovorilo, da pogajalcu vedno postavljajo vprašanja, 40,60 %, da to počno pogosto, 35,60 % včasih, redko in nikoli pa skupaj 6 %.

Graf 7.13: Pogostost postavljanja vprašanj strankam

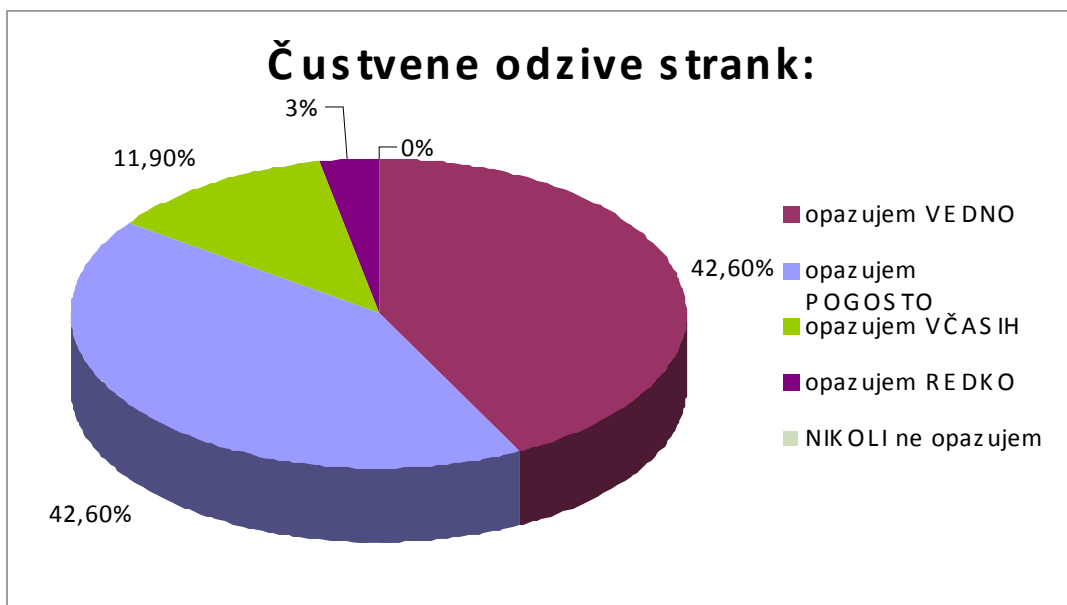


Grafa 7.14 in 7.15 prikazujeta odziv opazovanja nebesedne komunikacije in čustvenih odzivov strank. Grafa sta si glede odgovorov dokaj podobna. Dobrih 46 % udeležencev pogosto opazuje nebesedno komunikacijo strank in dobrih 42 % čustvene odzive. 36,30 % jih je odgovorilo, da vedno opazujejo nebesedno komunikacijo ter 42,60 %, da opazujejo čustvene odzive strank.

Graf 7.14: Pogostost opazovanja nebesedne komunikacije

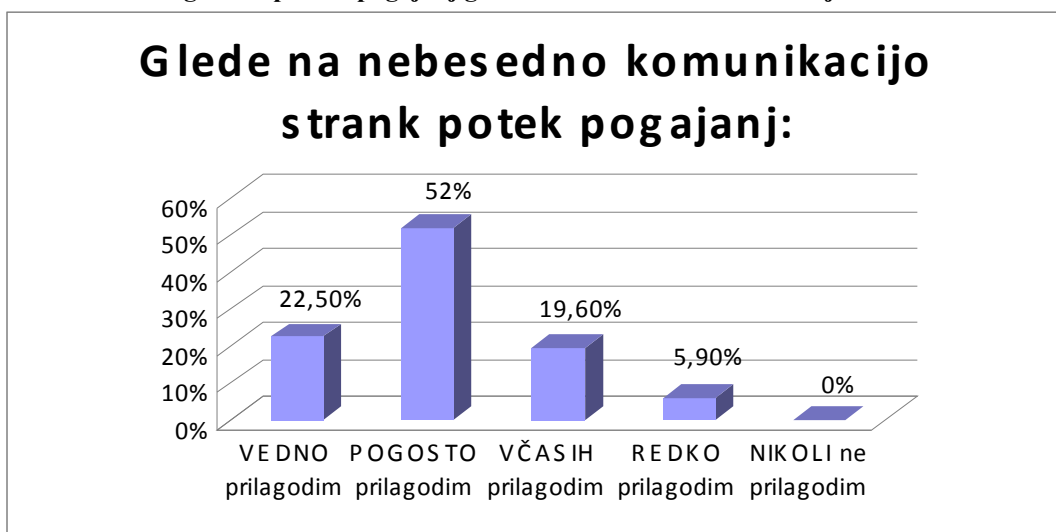


Graf 7.15: Pogostost opazovanja čustvenih odzivov strank

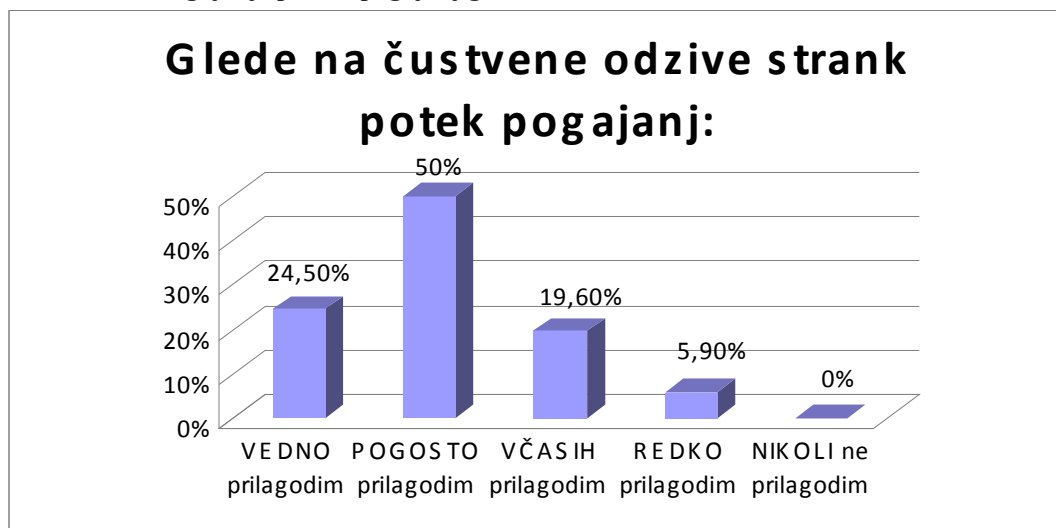


Med pogajanci je nesmiselno, da se s sogovornikom prepiramo, kdo ima prav, kdo ima boljše rešitve, kdo je kriv. Pogajalec se mora potruditi, da svoja čustva in čustva strank kontrolira. Ali bo potek pogajanj prilagodil glede na čustvene odzive in nebesedno komunikacijo strank, je odvisno od njega. Zanimalo me je, ali udeleženci to upoštevajo. Grafa 7.16 in 7.17 sta glede odgovorov zelo podobna. 22,50 % udeležencev je odgovorilo, da vedno prilagodijo in 52 %, da pogosto prilagodijo potek pogajanj glede na nebesedno komunikacijo strank ter 24,50 %, da vedno in 50 %, da pogosto prilagodijo potek pogajanj glede na čustvene odzive. Nihče od udeležencev ni odgovoril, da tega ne počne nikoli.

**Graf 7.16: Prilagoditev poteka pogajanj glede na nebesedno komunikacijo strank**

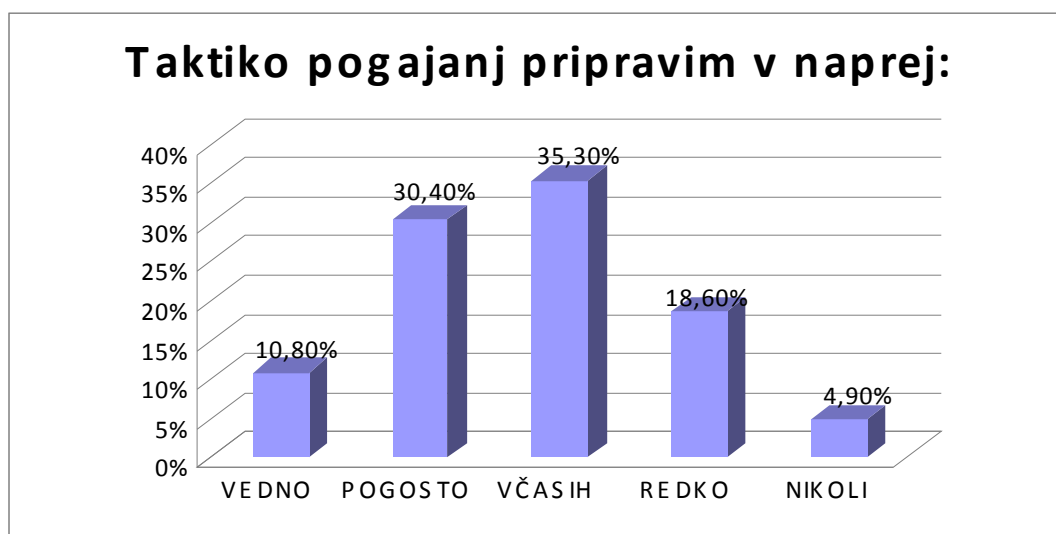


**Graf 7.17: Prilaganje poteka pogajanj glede na čustvene odzive strank**



Oz grafa 7.18 je razvidno, da taktiko pogajanj vedno pripravi slabih 11 %, pogosto 30, 40 %, 35,30 % včasih, 18,60 % redko in slabih 5 % nikoli.

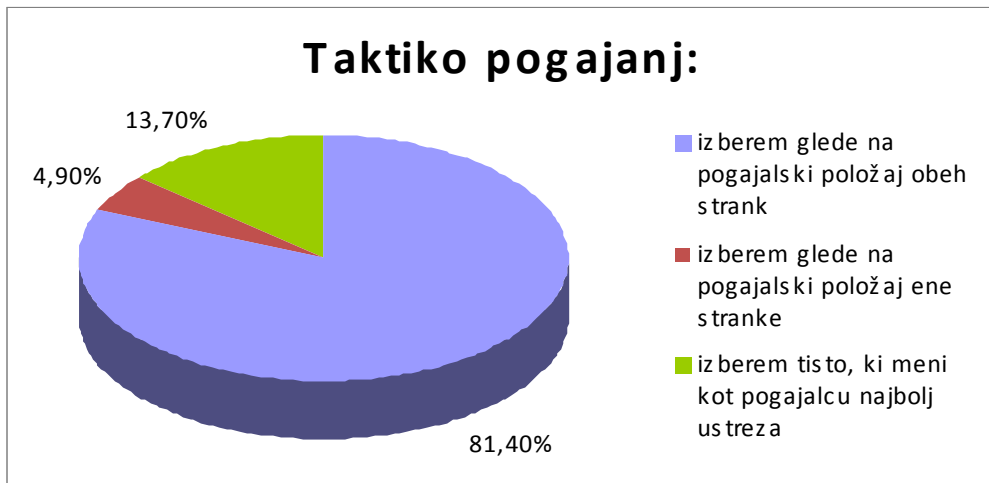
**Graf 7.18: Pogostost priprave taktike vnaprej**



Večina udeležencev, to je 81,40 %, je odgovorila, da taktiko pogajanj izbere glede na pogajalski položaj obeh strank (graf 7.19), 13,70 % jih je odgovorilo, da izberejo tisto taktiko pogajanj, ki jim kot pogajalcu najbolj ustreza, ter slabih 5 %, da izbirajo glede na položaj ene stranke. Načelni način pogajanj govori o zastopanju interesov obeh strank. Menim, da sem sodi tudi to, da posrednik prisluhne obema strankama ter jima sam potek pogajanj prilagodi.



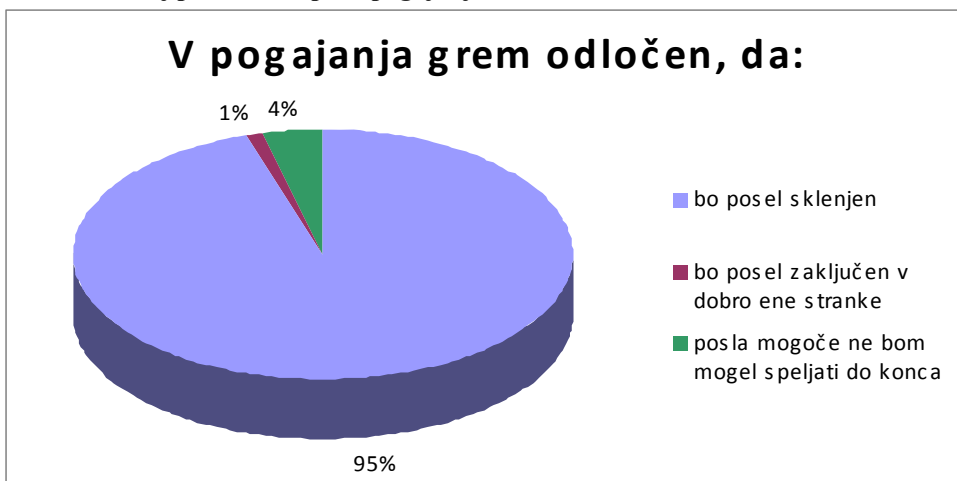
Graf 7.19: Izbira taktike pogajanj



### 7.3 ANALIZA REZULTATOV; NAČELNI NAČIN POGAJANJ

Odgovore, ki sem jih pridobila na osnovi vprašalnika, bom primerjala z obstoječo literaturo, ki sem jo opisala teoretičnem delu. Načelni način pogajanj bom primerjala z mehkim in trdim načinom pozicijskih pogajanj ter skušala ugotoviti, v katero smer se nagibajo pogajanja nepremičninskih posrednikov, kateri način najbolj prevladuje.

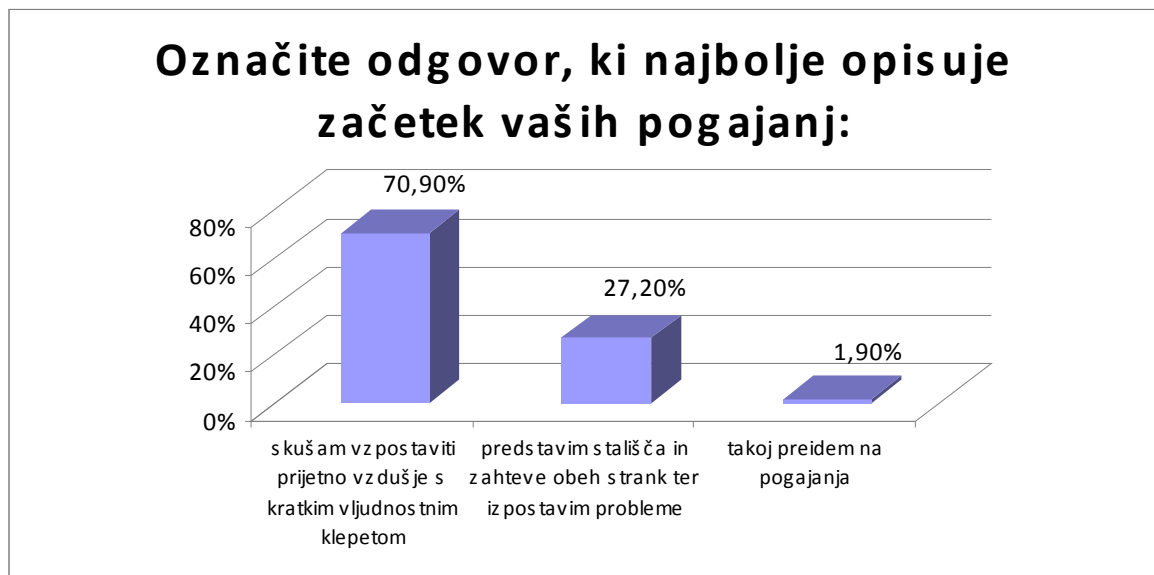
Graf 7.20: Cilj posrednika pred pogajnji



Graf 7.20 prikazuje, da večina posrednikov (95 %) začne pogajanja odločenih, da bo posel sklenjen. Samo 1 % se nagiba k temu, da bi lahko posel zaključili v dobro ene stranke in 4 %, da posla mogoče ne bi mogli speljati do konca.

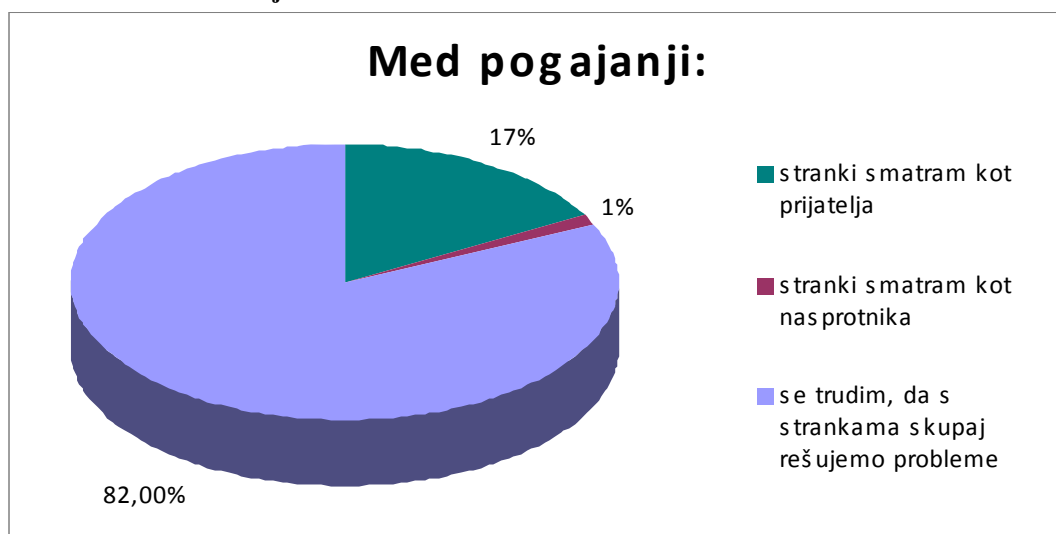
Iz grafa 7.21 je razvidno, da večina udeležencev skuša vzpostaviti prijetno vzdušje pred pogajanji s kratkim vljudnostnim klepetom. Pomembno je, da so stranke med pogajanji sproščene. Manj kot 2 % udeležencev je na vprašanje odgovorilo, da na pogajanja preidejo takoj.

**Graf 7.21: Začetek pogajanj**



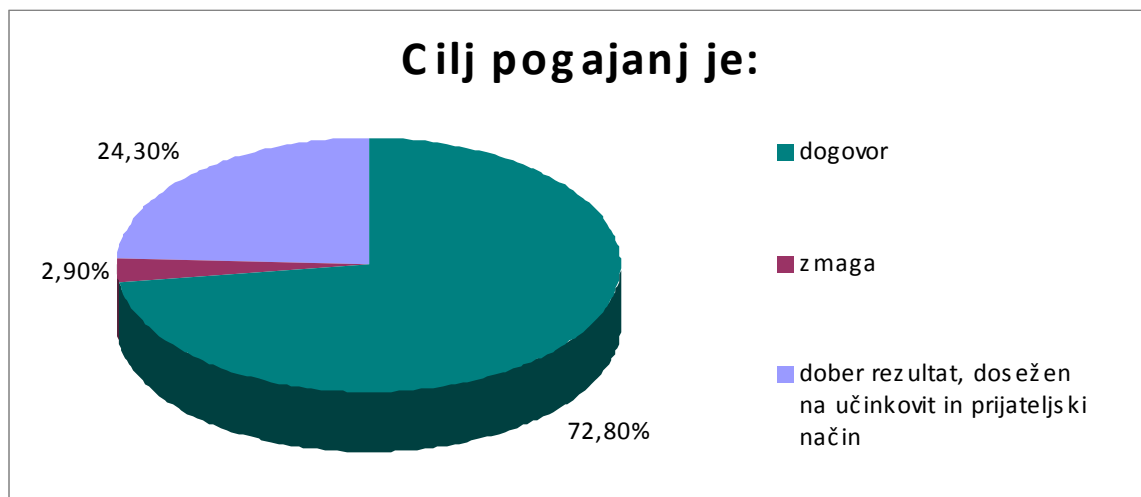
Graf 7.22 prikazuje, kako posredniki gledajo na stranke med pogajanji. Mehki način pozicijskih pogajanj obravnava udeležence kot prijatelje, trdi način kot nasprotnike, načelni način pa gleda na udeležence kot reševalce problemov. 82 % udeležencev kaže na to, da se posredniki trudijo skupno s strankami iskati rešitve.

**Graf 7.22: Obravnavanje strank**



Načelni način gleda na cilj pogajanj kot na dober rezultat, dosežen na učinkovit in prijateljski način. Udeleženci se k temu odgovoru (razvidno iz grafa 7.23) nagibajo v 24,30 %. Večina odgovorov ima za cilj pogajanj dogovor, kar sodi v mehki način pozicijskih pogajanj.

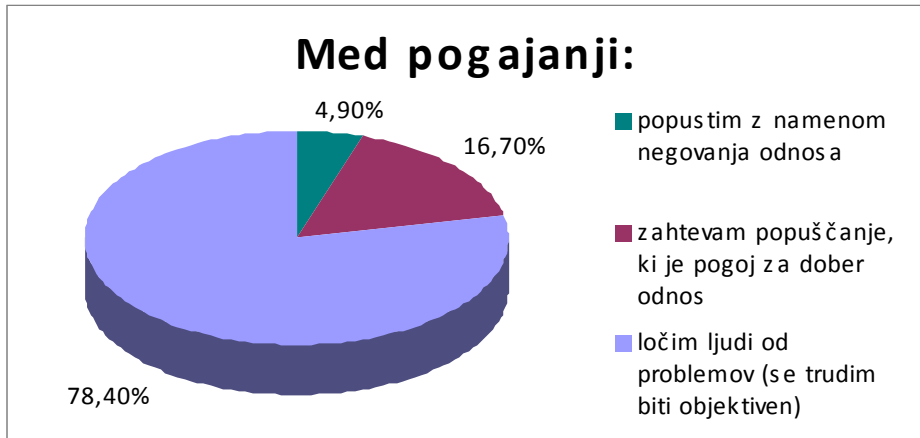
Graf 7.23: Cilj pogajanj



Prvo načelo načelnih pogajanj je to, da je treba ločiti problem od ljudi. Čustva strank so pogosto velika ovira pri pogajanjih. Med pogajanci z ljudmi in problemi pogosto ravnamo kot z eno in isto zadevo. Pogosto se zgodi, da čustveno reagiramo proti osebi in ne proti težavi, da ne najdemo skupnega jezika. Tako je seveda težko učinkovito rešiti problem. Naloga posrednika je, da to reši. Pri tem strankama onemogočimo, da krivita druga drugo za nesoglasja, da sklepata na pričakovanja druge strani ter da čustveno reagirata na nasprotno stran.

Večina udeležencev (78,40 %) je odgovorila na vprašanje, kako delujejo med pogajanci (graf 7.24) tako, da ločijo ljudi od problema.

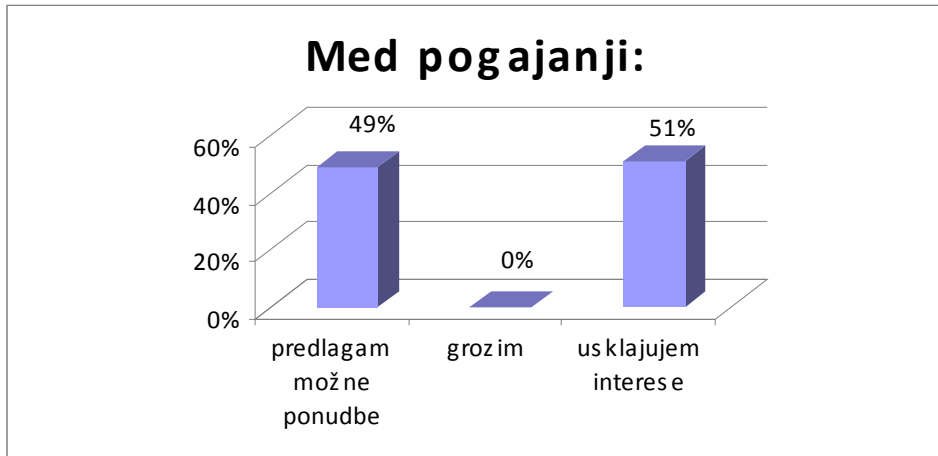
Graf 7.24: Način delovanja med pogajanci



Osredotočanje na interese in ne na stališča je pomembno vodilo načelnih pogajanj. Vsak pogajalec ima svoje interese; želje, potrebe, ki usmerjajo pogovore. Interesi so nekaj povsem drugega kot položaji oziroma stališča in mnenja. Interesi so zahteve in trditve, ki jih nasprotne strani oblikujejo med pogajanci. Usmeritev pozornosti na stališče pomeni enostransko uresničevanje interesov. Stališča pri tem ogrožajo odnos. Pred vsakim pogajanjem se moramo vprašati, zakaj si nekaj želimo in to drugi strani predstaviti. Naloga posrednika je ugotoviti, kakšni so interesi obeh strani in jih predstaviti. Učinkovita rešitev bo tako tista, ki bo zadovoljila interese obeh strani.

Graf 7.25 kaže na približno enak odstotek odgovorov, ki jih zajemata mehki način pozicijskih pogajanj (predlaganje možnih ponudb) in načelni način pogajanj, ki govori o usklajevanju interesov. Delo posrednika je raznoliko in kot sem že prej omenila, zajema tudi iskanje možnih rešitev. Menim, da vprašanja nisem zastavila dovolj jasno, da bi lahko na podlagi tega sklepala, h kateremu načinu pogajanj se pogajalci na tej točki nagibajo.

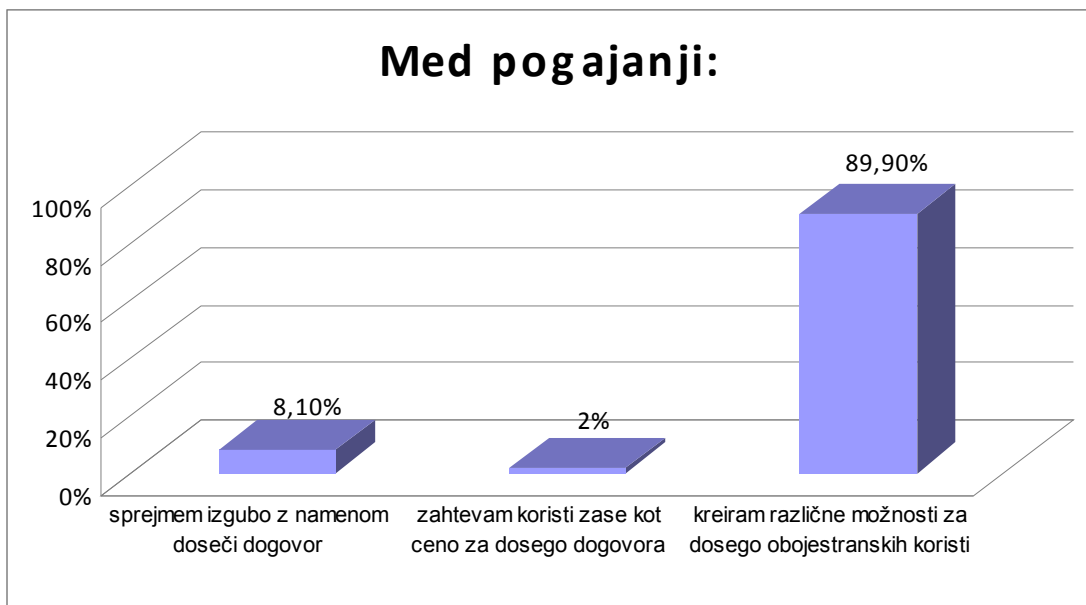
**Graf 7.25: Pristop k pogajanjem**



Posrednik, ki zastopa obe strani, mora delovati enakovredno za obe stranki. Njegovo delo je iskanje možnosti v korist vseh udeležencev, kar je tudi eno od vodil načelnih pogajanj. Pogajalec mora raziskati interese obeh strank in na podlagi tega predlagati možne rešitve. Tako je večja verjetnost, da bosta stranki prišli do dogovora.

Graf 7.26 prikazuje visok odstotek odgovorov v prid načelnemu načinu pogajanj. Slabih 90 % udeležencev je odgovorilo, da med pogajanji ustvarjajo različne možnosti za dosego obojestranskih koristi.

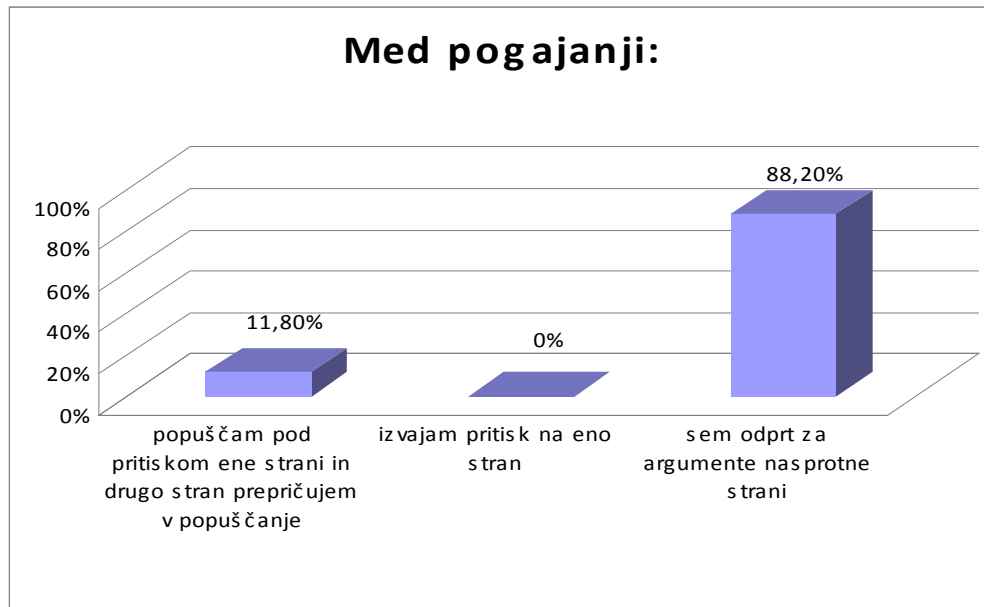
**Graf 7.26: Doseganje cilja**



Zadnje vodilo načelnih pogajanj govori o vztrajanju pri uporabi objektivnih meril. Večji del udeležencev je odgovoril, da so med pogajanji odprti za argumente nasprotne strani. Mehki način pozicijskih pogajanj govori o tem, da se med pogajanji pritisku izogibamo

oziroma popuščamo pod pritiskom ene od strank, trdi način pozicijskih pogajanj pa govori v prid uporabi pritiska. Pogajanja bodo šla v smeri dogovora le v primeru, če bomo uporabili pošteno prepričevanje in ne vsiljevanje lastne volje.

**Graf 7.27: Način pogajanja s strankami**



#### 7.4 ANALIZA REZULTATOV; NEBESEDNA KOMUNIKACIJA IN ČUSTVA GLEDE NA SPOL

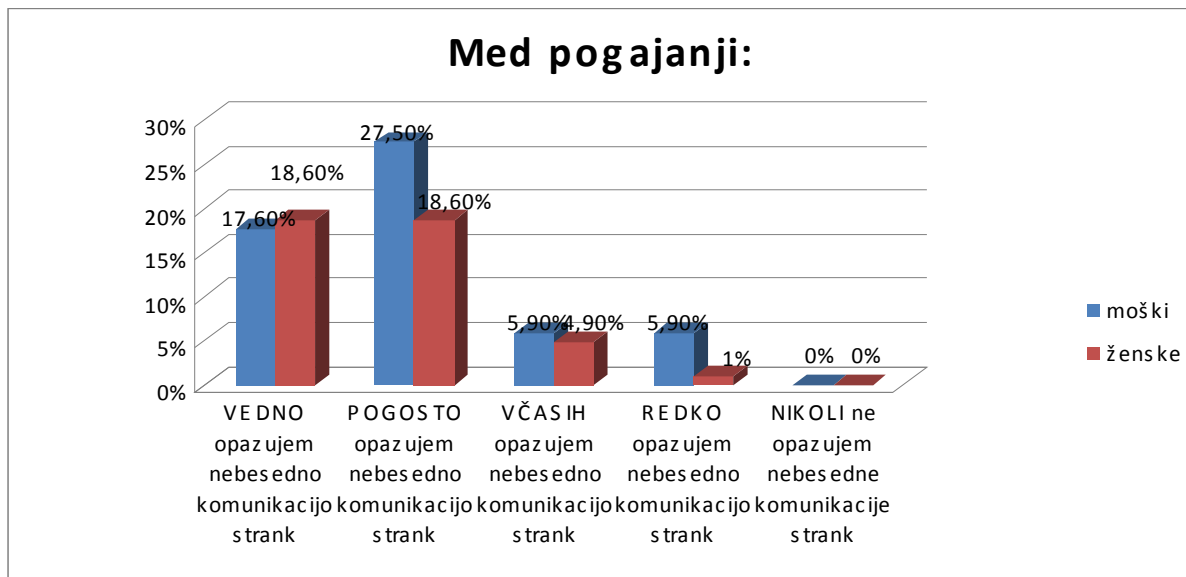
Z vprašalnikom bom skušala ugotoviti, kolikšen odstotek moških in žensk daje poudarek čustvom strank oziroma jih sploh zazna. Zanima me, ali obstaja razlika med spoloma glede opazovanj nebesedne komunikacije in čustvenih odzivov strank. Na podlagi rezultatov bom lahko sklepala, ali je med spoloma opaziti razliko v prilagajanju glede na nebesedno komunikacijo in čustvene odzive strank.

Fisher in Shapiro (2005) govorita v knjigi *Beyond reason* o čustvih med pogajaji. Pravita, da lahko čustva predstavljajo ovire pri pogajanjih, hkrati pa lahko predstavljajo dobrino.

Udeležence sem spraševala, ali med pogajaji opazujejo nebesedno komunikacijo in čustvene odzive strank. To prikazujeta grafa 7.28 in 7.29. Zanimivo je, da je dobrih 45 % moških odgovorilo, da vedno ali pa pogosto opazujejo nebesedno komunikacijo strank, ženske pa so na to odgovorile z dobrimi 36 %. Odstotke odgovorov z 'vedno' in

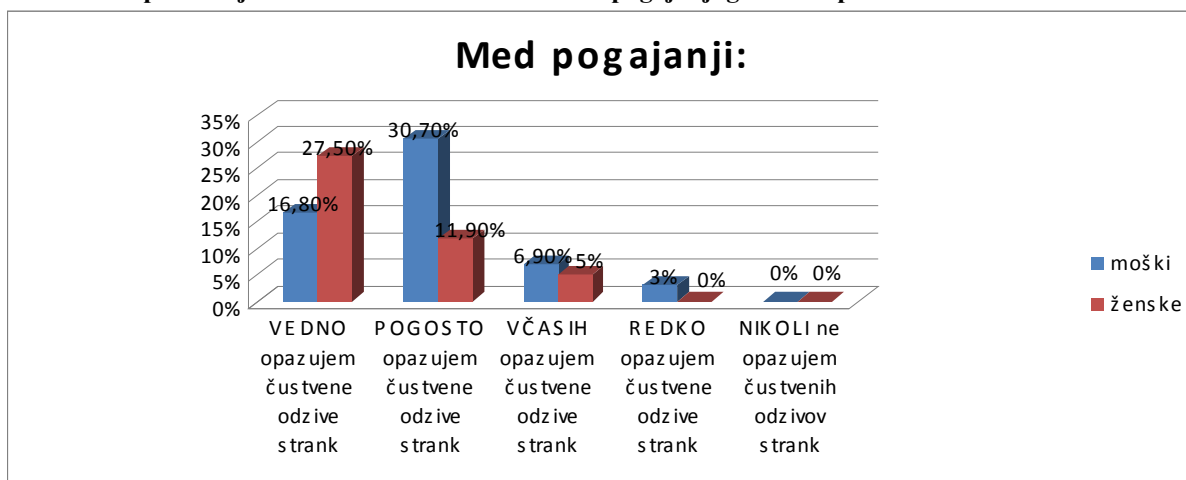
'pogosto' sem namenoma združila, saj oba odgovora nakazujeta na to, da so udeleženci na nebesedno komunikacijo pozorni.

**Graf 7.28: Opazovanje nebesedne komunikacije med pogajanji glede na spol**



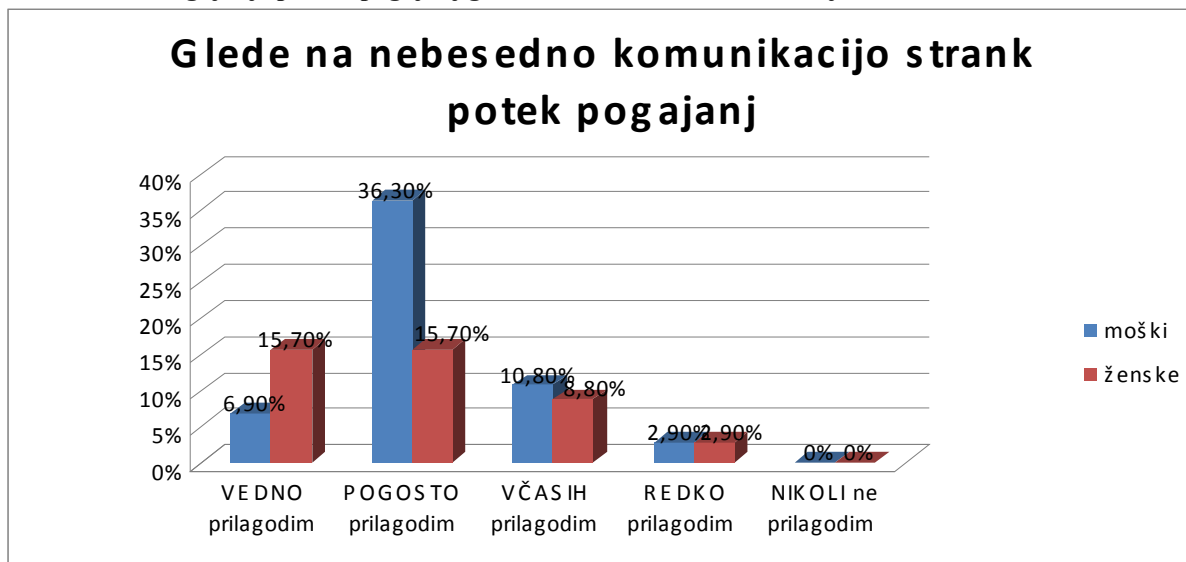
Rezultate iz grafa 7.28 sem zopet namenoma združila. Tako bom naredila tudi pri grafih 7.30 in 7.31. Slabih 48 % moških je na vprašanje, ali med pogajanji opazujejo čustvene reakcije strank, odgovorilo, da vedno ali pogosto, pri ženskah je tako odgovorilo dobrih 39 %.

**Graf 7.29: Opazovanje čustvenih odzivov strank med pogajanji glede na spol**



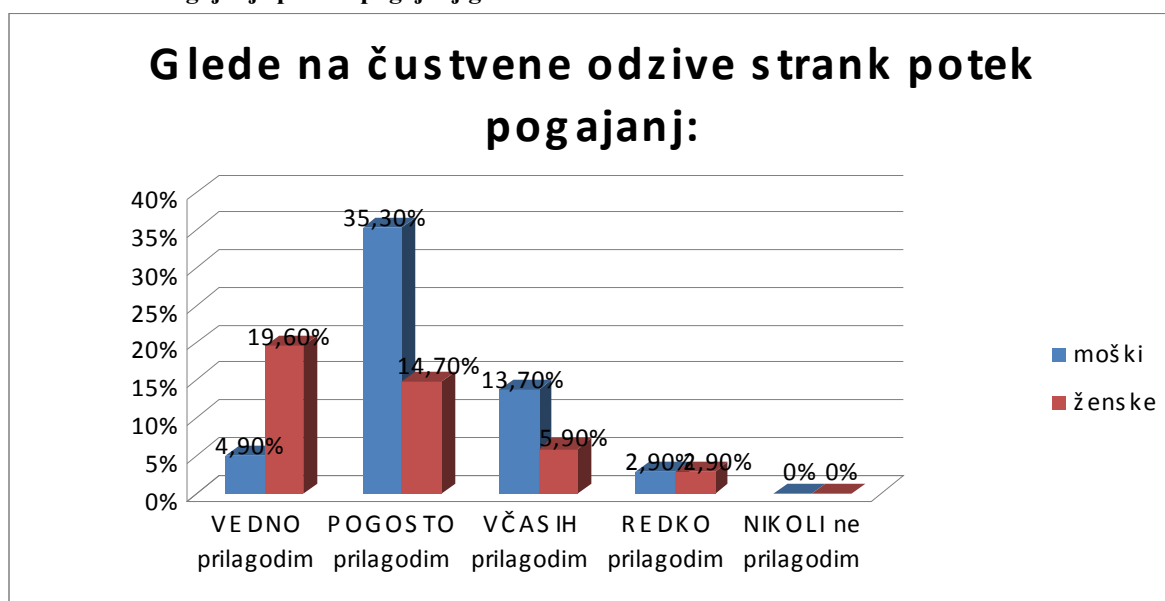
Grafa 7.30 in 7.31 prikazujeta prilagajanje poteka pogajanj glede na nebesedno komunikacijo glede na čustvene odzive strank. Vedno in pogosto prilagaja nebesedno komunikacijo pogajanjem slabih 43 % moških in dobrih 31 % žensk, kar je razvidno iz grafa 7.30.

Graf 7.30: Prilagajanje poteka pogajanj glede na nebesedno komunikacijo strank



Graf 7.31 predstavlja naslednje rezultate; vedno in pogosto prilagaja pogajanja čustvenim reakcijam strank dobrih 40 % moških in dobrih 34 % žensk. Iz vseh grafov razen grafa 7.28 je razvidno, da so ženske bolj suverene pri svojih odgovorih. Pogosteje kot moški so uporabljale odgovor 'vedno', kar nakazuje na to, da se tega pravila držijo morda v večji meri kot moški.

Graf 7.31: Prilagajanje poteka pogajanj glede na čustvene odzive strank





## 8 ZAKLJUČEK

V teoretičnem delu sem navedla karakteristike, ki so v literaturi opredeljene kot lastnosti dobrih pogajalcev. Preverjala sem, ali to drži v primeru nepremičninskih posrednikov. Hipotezo *Slovenski nepremičninski posredniki so dobri pogajalci, ker so kreativni, imajo razvito sposobnost poslušanja, so potrpežljivi, razumejo pogajalski proces in so pripravljeni eksperimentirati* lahko potrdim. Uspešni pogajalci so ustvarjalni, fleksibilni, poznajo pogajalske strategije in taktike, znajo prisluhniti sogovorniku, delujejo samozavestno in imajo sposobnosti za reševanje problemov. Rezultati raziskave kažejo na to, da so slovenski nepremičninski posredniki dobri poslušalci, ki se zavedajo, kako pomembno je prisluhniti stranki. Rezultati tudi kažejo, da sogovornika med pogovorom redko prekinjajo. J. F. Kennedy je nekoč dejal: »Kadar se pogajamo iz strahu ali se bojimo pogajanj, takrat bomo zagotovo dosegli najslabše rezultate«. Dobri pogajalci so pripravljeni na nepričakovano vedenje strank in so pripravljeni sprejemati nove pogoje. Naloga posrednika je namreč, da jih čimbolj uspešno izpolni. Odprti morajo biti za predloge strank in prisluhniti njihovim željam in zahtevam. Rezultati raziskave kažejo na to, da posredniki v večini znajo pogajanja prilagoditi stranki in redko vztrajajo pri izbrani taktiki. Kreativnost posrednika se kaže v tem, kako sposoben je reševati probleme, ki se sproti pojavljajo. Posredniki pogosto pridejo do točke v pogajanjih, ko na videz ni mogoče najti primerne rešitve. Pri tem jim je lahko v pomoč strokovna podkovanost in sodelovanje s kolegi. Večina anketiranih posrednikov med pogajanja predlaga možne rešitve in tako strankam omogoča možnost izbire med rešitvami. Pogajanja so umetnost komuniciranja, saj mora biti pogajalec sposoben narediti uvod v pogajanja, s katerim zmanjša morebitno napetost med strankami, probleme pa mora biti sposoben predstaviti na prijeten način. Anketirani posredniki se tudi zavedajo tega, kako pomembna je izbira časa in kraja za sam potek pogajanj. Posredniki tudi v večji meri opazujejo nebesedno komunikacijo in čustvene odzive strank, kar je pomembna odlika uspešnega pogajalca.

Hipotezo *Slovenski nepremičninski posredniki upoštevajo načela pogajalskega procesa, ker skrbno izbirajo taktike pogajanj, se na pogajanja pripravljajo, stremijo k sporazumu in upoštevajo nebesedno komunikacijo ter čustvene reakcije strank* lahko potrdim.

Priprave na pogajanja so stopnja pogajanj, ki je nenadomestljiva. S temeljitimi pripravami pridobimo znanje o posameznem primeru. Posredniki so na vprašanja glede pomembnosti izbire kraja in časa pogajanj odgovorili, da je ta pomembna in da o tem pred pogajanjem razmišljajo. Iz rezultatov vprašalnika je tudi razvidno, da razmišljajo o izbiri primernih taktik ter jih med pogajanjem prilagajajo oziroma spreminjajo. Pomembno načelo pogajanj je tudi iskanje sporazuma. Posrednik mora biti sposoben pogajanja premakniti iz mrtve točke s pomočjo prepričljivih argumentov. Za to pa so potrebne temeljite priprave, ki sem jih poprej že omenjala. Iz rezultatov vprašalnika je razbrati, da se posredniki zavedajo pomena čustvenih reakcij strank in njihove nebesedne komunikacije. Večina jih je namreč odgovorila, da pogajanja temu prilagodijo.

Hipotezo *Med slovenskimi posredniki prevladuje načelni način pogajanj, saj izhajajo iz interesov obeh strank* lahko potrdim. V ospredju načelnih pogajanj je postavljeno obojestransko sodelovanje, kar vodi k povečani zaupljivosti in k učinkovitejšemu pretoku informacij. Posrednik mora pri svojem delu skrbeti za obe stranki. Zanimalo me je, ali se posredniki tega držijo. Iz rezultatov je razvidno, da taktike izbirajo glede na pogajalski položaj obeh strank. Prav tako se trudijo, da bi posel speljali v dobro obeh strani. Pomemben vidik načelnih pogajanj je sposobnost ločevanja ljudi od problemov. Večina posrednikov je odgovorila, da delujejo v skladu s tem.

Hipotezo *Ženske pogajalke med pogajanjem v večji meri kot moški pogajalci upoštevajo nebesedno komunikacijo in čustva strank* ne morem z zagotovostjo ovreči. Na vprašanja je namreč odgovarjalo več moških kot žensk. Iz rezultatov je razvidno, da ženske opazujejo nebesedno komunikacijo in čustvene odzive strank ter da jih med pogajanjem v večji meri upoštevajo. Pomembno načelo pogajanj je opazovanje čustvenih odzivov in nebesedne komunikacije strank. Menim, da se morajo tako ženske pogajalke kot moški zavedati pomembnosti opazovanja strank. Težko se je namreč primerno odzvati, če nimamo vpogleda v to, kako se druga stranka ob tem počuti. Na podlagi odgovorov glede opazovanja nebesedne komunikacije in čustvenih odzivov lahko sklepam, da posredniki v večji meri opazujejo stranke in temu primerno prilagodijo potek samih pogajanj ne glede na spol pogajalca.

## 9 Literatura

1. Bazerman, Max H., Margaret A. Neale. 1992. *Negotiating rationally*. United states of America: The free press.
2. Center nepremičnin Savinjske doline. 2011. *Kodeks dobrih poslovnih običajev*. Dostopno prek: [http://www.geoprojekt.si/center\\_nepremicnin/kodeks\\_dobrih\\_poslovnih\\_obicajev\\_v\\_prometu\\_z\\_nepremicninami](http://www.geoprojekt.si/center_nepremicnin/kodeks_dobrih_poslovnih_obicajev_v_prometu_z_nepremicninami) (30.avgust 2011).
3. Churchman, David. 1995. *Negotiation: process, tactics, theory*. Boston: University press of America.
4. Clements, jr Walter C. 2004. *Dynamics of international relations*. United states od America: Rowman&Littlefield publishers.
5. Eunson, Baden. 1994. *Negotiation skills*. New Yourk: John Wiley.
6. Fischer, Judith E. 1994. *Negotiating for Business results*. Burr Ridge: Irwin; Mirror Press.
7. Fischer, Roger. 1990. *Put do sporazuma: Strategija in taktika pregovarjanja*. Beograd: Predrag i Nenad.
8. Fisher, Roger, Scott Brown. 1989. *Getting together*. Great Britain: Business Books Limited.
9. Fisher Roger, Shapiro Daniel. 2005. *Beyond reason: Using emotions as you negotiate*. New York: Viking.
10. Fischer Roger, William Ury in Bruce Patton. 1998. *Kako doseči dogovor: Umetnost pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Flander, Stane. 1996. *Vodič za pogajanja; Pogajanja kot oblika poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: CISEF.

12. Florjančič, Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
13. Gottlieb, Marvin, William J. Healy. 1990. *Making Deals: The business of negotiating*. New York: Institute of finance.
14. Harvard business school press. 2005. *The essentials of negotiation*. Boston: Harvard business school press.
15. Hrastelj, Tone, Maja Makovec Brenčič. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. *Imenik nepremičninskih posrednikov*. Dostopno prek: [http://www.nepremicninsko\\_posredovanje.mop.gov.si/imenik/index.php](http://www.nepremicninsko_posredovanje.mop.gov.si/imenik/index.php) (5. julij 2011).
17. Johnson, Ralph A. 1993. *Negotiation basics: Concepts, skills and exercises*. Newbury park: SAGE publications.
18. Kavčič, Bogdan. 1992. *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. ---. 1996. *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
20. Kneževič, Ana Nuša. 2001. *Oljka*. Radovljica: Didakta.
21. Košnik, Bojana. 2007. *24 ur poslovnega bontona*. Ljubljana: Astra.
22. Laws Anne. 2003. *Negotiations*. Oxford: Summertown Publishing Ltd.
23. Le Poole, Samfrits. 1995. *Never take no for an answer. A guide to successful negotiation*. London: Kogan Page.
24. Makovec Brenčič, Maja, Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
25. Markič, Peter, Marija Strniša in Rudi Tavčar. 1994. *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Mihaljčič, Zlatko. 2006. *Psihologija prodaje*. Ljubljana: Jutro.

27. Možina, Stane, Bogdan Kavčič in Mitja Tavčar. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
28. Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Knežević. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
29. Newby, Chris. 1998. *Sales strategies: Negotiating and winning corporate deals*. London: Kogan Page Ltd.
30. Raiffa, Howard, John Richardson in David Metcalfe. 2002. *Negotiation analysis: The science and art of collaborative decision making*. London: Belknap Press of Harvard University Press.
31. Raiffa, Howard. 2003. *The art and science of negotiation*. Cambridge, Massachusetts and London, England: The Belknap Press of Harvard University Press.
32. Robertson, Kelley. 2007. *Karakteristike dobrega pogajalca*. Dostopno prek: <http://www.businessknowhow.com/marketing/negotiators.htm> (04. avgust 2008).
33. Saner, Raymond. 2000. *The expert negotiator*. The Hague: Kluwer Law international.
34. Spangler Brad. 2003. *Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA)*. Dostopno prek: <http://www.beyondintractability.org/essay/batna/> (13. junij 2011).
35. Svetličič, Marjan. *Kako jadрати čez nemirne vode managementa nevladnih organizacij?* Zavod Radio študent. Ljubljana. Dostopno prek: <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/Svetlicic.html> (14. junij 2011).
36. Svetličič, Marjan. *Odlike dobrega pogajalca*. Zavod Radio študent. Ljubljana. Dostopno prek: <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/Svetlicic.html> (5. julij 2011).
37. Šimac, Igor. 2001. *Taktiziranje pri poslovnih pogajanjih*. Dostopno prek: <http://www.finance.si/14992/Taktiziranje-pri-poslovnih-pogajanjih> (20. julij 2011).
38. Tavčar, Rudi. 2007. *Psihologija pogajanj: kako doseči, kar želimo, in ohraniti odnos*. Ljubljana: Planet GV.

39. Thorn Jeremy G. 1989. *How to negotiate better deals*. London: Mercury books.
40. Ule, Mirjana. 2009. *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
41. Unt, Ivar. 1999. *Negotiations without a loser*. Copenhagen: Copenhagen business school press.
42. Ury, William. 1998. *Od nasprotovanja do sodelovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
43. Zeller, Dirk. 2001. *Your first year in real estate*. Roseville, California: Prima publishing.
44. Wetherbe, James C., Bond Wetherbe. 2005. *Veščine sporazumevanja*. Ljubljana: Orbis.
45. *Zakon o davku na promet z nepremičninami (ZDPN-2)*. Ur. l. RS. 117/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2006117&stevilka=5015> (20. november 2011).
46. *Zakon o nepremičninskem posredovanju (ZNPosr)*. Ur. l. RS. 42/2003. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200342&stevilka=2010> (20. november 2001).
47. *Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o nepremičninskem posredovanju (ZNPosr-B)*. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2006117&stevilka=5015> (20. november 2011).
48. Zidar Gale Tatjana, Petra Ilar. 2007. *Recept odličnega pogajalca*. Revija Moja tajnica s priložo Poslovna asistenca, št. 4
49. Žirovnik Bocelli, Mojca. 2006. *Poslovni dialog v angleškem jeziku : prepričevalna prezentacija, oblikovanje ponudbe in e-pogajanja*. Ljubljana : Planet GV.

# PRILOGA: VPRAŠALNIK

## 1. Izbira kraja in časa pogajanj

1.  je zelo pomembna
2.  je pomembna
3.  je manj pomembna
4.  ni pomembna

## 2. Kje najpogosteje izvajate pogajanja?

1.  na sedežu agencije
2.  na nepremičnini, ki se prodaja
3.  na domu kupcev
4.  drugo \_\_\_\_\_

## 3. Kako pogosto se pripravljate na pogajanja?

1.  vedno
2.  pogosto
3.  občasno
4.  nikoli

## 4. Na pogajanja se običajno

1.  skrbno pripravim
2.  pripravim
3.  se površno pripravim
4.  se ne pripravim

### **5. Pred pogajanji običajno**

1.  SKRBNO zberem in preučim podatke in informacije o strankah
2.  OBIČAJNO zberem in preučim podatke in informacije o strankah
3.  VČASIH zberem in preučim podatke in informacije o strankah
4.  REDKO zberem in preučim podatke in informacije o strankah
5.  NE zbiram in preučujem podatkov in informacij o strankah

### **6. Pred pogajanji običajno**

1.  razmislim o tem, kdaj je najboljši čas za pogajanja
2.  ne razmišljam o tem, kdaj je najboljši čas za pogajanja
3.  drugo \_\_\_\_\_

### **7. Za pripravo na pogajanja običajno porabim:**

### **8. Katere so tiste aktivnosti, ki jih v pripravah na pogajanja najpogosteje izvajate? Možnih je več odgovorov.**

1.  posvet s sodelavci
2.  zbiranje informacij o položaju strank
3.  določitev kraja pogajanj
4.  določitev časa sestanka
5.  preučevanje najboljših alternativ za kupca in prodajalca
6.  kako hitro mora vsaka stran prodati oziroma kupiti (analiza nuje)
7.  drugo \_\_\_\_\_



### 9. Na kakšen način poslušate sogovornika?

1.  ko sogovornik govori, sem popolnoma skoncentriran na njegov govor
2.  med govorom sogovornika se pripravljam na to, kako bom odgovoril
3.  med govorom sogovornika skačem v besedo in skušam sproti zagovarjati odprte teme
4.  poslušam in parafraziram sogovorca
5.  drugo \_\_\_\_\_

### 10. Označite trditev, ki najbolje označuje vašo vlogo med pogajanja:

1.  pustim, da se kupec in prodajalec pogovorita sama, ter se ne vmešavam v njuno pogajanje
2.  ko kupec zaključi svoj govor, skušam prodajalcu predstaviti kupčevo situacijo in skušam glasno razmišljati o možnih rešitvah
3.  ne pustim, da kupec in prodajalec govorita o svojih stališčih, ampak sam predstavim situacijo obeh strank ter jim ponudim rešitve
4.  drugo \_\_\_\_\_

### 11. Sogovornika med pogovorom

1.  POGOSTO prekinjam
2.  VČASIH prekinjam
3.  REDKO prekinjam
4.  NIKOLI ne prekinjam

### 12. Med pogajanja kupcu in prodajalcu

1.  VEDNO postavljam vprašanja
2.  POGOSTO postavljam vprašanja
3.  VČASIH postavljam vprašanja
4.  REDKO postavljam vprašanja
5.  NIKOLI ne postavljam vprašanj

### 13. Kako najpogosteje delujete na pogajanjih?

1.  samozavestno
2.  sodelujoče
3.  tekmovalno
4.  prepričevalno
5.  zavajajoče
6.  drugo \_\_\_\_\_

### 14. Med pogajnanji

1.  VEDNO opazujem nebesedno komunikacijo strank
2.  POGOSTO opazujem nebesedno komunikacijo strank
3.  VČASIH opazujem nebesedno komunikacijo strank
4.  REDKO opazujem nebesedno komunikacijo strank
5.  NIKOLI NE opazujem nebesedne komunikacije strank

### 15. Med pogajnanji

1.  VEDNO opazujem čustvene odzive strank
2.  POGOSTO opazujem čustvene odzive strank
3.  VČASIH opazujem čustvene odzive strank
4.  REDKO opazujem čustvene odzive strank
5.  NIKOLI NE opazujem čustvenih odzivov strank

### 16. Med pogajnanji

1.  VEDNO prilagodim potek pogajanj glede na nebesedno komunikacijo strank
2.  POGOSTO prilagodim potek pogajanj glede na nebesedno komunikacijo strank
3.  VČASIH prilagodim potek pogajanj glede na nebesedno komunikacijo strank
4.  REDKO prilagodim potek pogajanj glede na nebesedno komunikacijo strank
5.  NIKOLI NE prilagodim poteka pogajanj glede na nebesedno komunikacijo strank

### **17. Med pogajanji**

1.  VEDNO prilagodim potek pogajanj glede na čustvene odzive strank
2.  POGOSTO prilagodim potek pogajanj glede na čustvene odzive strank
3.  VČASIH prilagodim potek pogajanj glede na čustvene odzive strank
4.  REDKO prilagodim potek pogajanj glede na čustvene odzive strank
5.  NIKOLI NE prilagodim poteka pogajanj glede na čustvene odzive strank

### **18. Kot pogajalec se moram v pogajanjih največkrat odločiti za:**

1.  predlaganje
2.  popuščanje
3.  prepričevanje
4.  drugo \_\_\_\_\_

### **19. Taktiko pogajanj**

1.  izberem glede na pogajalski položaj obeh strank
2.  izberem glede na pogajalski položaj ene stranke
3.  izberem tisto, ki meni kot pogajalcu najbolj ustreza

### **20. Taktiko pogajanj**

1.  VEDNO pripravim vnaprej
2.  POGOSTO pripravim vnaprej
3.  VČASIH pripravim vnaprej
4.  REDKO pripravim vnaprej
5.  NIKOLI ne pripravim vnaprej

### **21. Glede na nastalo situacijo med pogajanji**

1.  VEDNO vztrajam pri izbrani taktiki
2.  POGOSTO vztrajam pri izbrani taktiki
3.  VČASIH vztrajam pri izbrani taktiki
4.  REDKO vztrajam pri izbrani taktiki
5.  NIKOLI vztrajam pri izbrani taktiki

## **22. V pogajanja grem odločen, da**

1.  bo posel sklenjen v dobro obeh strank
2.  bo posel zaključen v dobro ene od strank
3.  posla mogoče ne bom mogel speljati do konca

## **23. Označite odgovor, ki najbolje opisuje začetek vaših pogajanj**

1.  skušam vzpostaviti prijetno vzdušje s kratkim vljudnostnim klepetom
2.  predstavim stališča in zahteve obeh strank ter izpostavim probleme
3.  takoj preidem na pogajanja

## **24. Med pogajanja**

1.  stranki smatram kot prijatelja
2.  stranki smatram kot nasprotnika
3.  se trudim, da s strankama skupaj rešujemo probleme.

## **25. Cilj pogajanj je**

1.  dogovor
2.  zmaga
3.  dober rezultat, dosežen za učinkovit in prijateljski način.

## **26. Med pogajanja**

1.  popustim z namenom negovanja odnosa
2.  zahtevam popuščanje, ki je pogoj za dober odnos
3.  ločim ljudi od problema (se trudim biti objektivni).

## **27. Med pogajanja**

1.  predlagam možne ponudbe
2.  grozim
3.  usklajujem interese.

## 28. Med pogajanja

1.  sprejemem izgubo z namenom doseči dogovor
2.  zahtevam koristi zase, kot ceno za dosego dogovora
3.  kreiram različne možnosti za dosego obojestranskih koristi.

## 29. Med pogajanja

1.  popuščam pod pritiskom ene strani in drugo stran prepričujem v popuščanje
2.  izvajam pritisk na eno stran
3.  sem odprt za argumente nasprotne strani.

*Še nekaj podatkov:*

**PREKRIŽAJTE USTREZNI KVADRATEK!**

### **Starost:**

1.  20 do 30 let
2.  31 do 40
3.  41 do 50
4.  51 in več

### **Spol:**

1.  M
2.  Ž

### **Stopnja izobrazbe:**

1.  Srednja (V)
2.  Višja (VI)
3.  Visoka (VII ali več)

### **Koliko časa se ukvarjate s posredovanjem nepremičnin:**

1.  manj kot eno leto
2.  1-5 let
3.  6-10 let
4.  več kot 10 let