

# Vrste neetičnih taktik v pogajanju med kupcem in dobaviteljem

Božidar Lenarčič\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 8, 8000 Novo mesto, Slovenija  
bozidar.lenarcic@gmail.com

## **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** V članku raziskujemo vrste neetičnih taktik, katere si poslužujejo kupci ali dobavitelji za doseganje boljšega pogajalskega izida.

**Namen:** Ugotoviti katere taktike uporabljajo, iz kje izhajajo ter kaj o neetični uporabi taktike menijo ostali avtorji.

**Metoda:** Analiza člankov iz baz Ebsco ter ProQuest.

**Rezultati:** Pridobitev in spoznanje vrsto neetičnih pogajalskih taktik in zavedanje kje so meje etike v procesu pogajanj med dobaviteljem ter kupcem.

**Organizacija:** Menedžerji lahko pridobijo na spoznanju neetičnih taktik, njihove uporabe v procesu pogajanj ter izgradnji pogajalskega temperamenta ali celo kompetenc. Raziskava pripomore k boljšemu doseganju uspešnosti organizacije. Rezultati raziskave lahko pripomorejo k odločanju pogajalcev o uporabi neetične taktike.

**Družba:** Etično pogajanje pripomore k boljšemu zgledu in spoštovanju organizacije, katero pogajalec zastopa.

**Originalnost:** V pregledu obstoječih zapisov in virov nismo zasledili podobne raziskave, ki bi raziskovala neetične pogajalske taktike.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskava je omejena na pregled literature, ki je naveden v referencah.

**Ključne besede:** pogajanja, neetične taktike, kupec/dobavitelj, prevara, laž.

## 1 Uvod

V idealnem pogajanju iščeta dve ali več strank skupno rešitev. Pri iskanju rešitev pa vsaka stran želi doseči maksimalen izid v svoj prid. V konkurenčnem in moralno nepopolnem svetu, se poslovni ljudje vse bolj pogosto soočajo z resnimi etičnimi izzivi. V visoko konkurenčni avtomobilski panogi je za obstoj organizacije nujno ukrepanje na redukciji stroškov na vseh nivojih in posledično tudi na relaciji kupca do dobaviteljev. Kupec se za potrebo obstoja na trgu ne more izogniti zahtevi po nižji nakupni ceni vhodnega blaga, kar vodi v neizogibna pogajanja kupca do dobavitelja ali celo do menjave dobavitelja. Slednja negativna situacija je posledica odločitve neuspešnih pogajanj zaradi kakšnih koli vzrokov. V pogajalski interakciji se pri prepričevanju nasprotne strani mnogokrat upravičeno postavimo v situacijo, katera ni etična, zaradi potreb po varovanju interesov. Predvidevamo, da so pogajanja kot na primer med kupcem in dobaviteljem na robu etičnega vedenja zaradi kakršnihkoli neetičnih načinov kot na primer; prevare, laži, ... ali obljube, katerih ne vemo ali jih lahko izpolnimo. V raziskavi želimo izvedeti, kako so to področje raziskali drugi avtorji in kakšno je njihovo mnenje. Predvidevamo tudi, da je ozka meja v etičnem ravnanju na področju pogajanj med kupcem in dobaviteljem, kjer lahko katerakoli vpletena stranka razočarana nad ravnanjem druge ter oceni vedenje kot moralno neetično. V pregledu tuje obstoječe literature bomo

\*Korespondenčni avtor.

preučili mnenja obstoječih avtorjev o neetični taktiki pogajanj med njima. Namen in cilj raziskave je torej pridobiti vrste neetičnih taktik, katere si poslužujejo kupci ali dobavitelji za doseganje boljšega pogajalskega izida. Kaj so že na tem področju že raziskali predhodni avtorji? Kje izhaja neetičnost? Kje je največkrat uporabljena? S čim jo lahko povezujemo? Ali lahko pri pregledu literature pridobimo kakšno zanimivo ugotovitev ali napotek, ki bi bil pogajalcem uporaben za doseganje ciljev? S pridobljenimi rezultati se lahko pogajalci presodijo ali je njihov pogajalski pristop moralno etičen ter s tem usmeri svoje pogajalsko vedenje v pogajalsko odličnost. Kern Pipan in Leon (2011, str. 7) sta zapisala, da univerzalna odličnost in mojstrstvo predstavljata napore, želje in aktivnosti, ki vodijo k temu, da bo svet vsaj nekoliko boljši. Odlične pogajalce, ki so hkrati odlični menedžerji spremlja moralno etična zavest, ki pripomore k izgradnji njihove osebne karakteristike ter hkrati pripomore k boljšemu osebnemu uspehu in podobi organizacije katero pogajalec zastopa.

V 22. forumu odličnosti in mojstrstva, ki je potekal na Otočcu leta 2010 je o etiki podjetja Danfossa med kupci in dobavitelji vodja upravljanja s kadrovskimi viri v podjetju Danfoss Zupančič zapisala:

- V skupini se ukvarjamo s področji, kot so korupcija, podkupnina, darila in reprezentanca in varnosti izdelkov. Tudi pri teh smo nekompromisni.
- Korupcija: Danfoss ne dovoljuje korupcije. Korupcija je splošni izraz za neetično vedenje, ki med drugim vključuje podkupovanje, pranje denarja, izsiljevanje, plačilo za zaščito in nepotizem (dajanje prednosti ožjim sorodnikom ali prijateljem).
- Ne smete biti udeleženi ali sodelovati pri kakršnikoli dejavnosti, ki bi lahko veljala za korupcijo. Korupcija ni združljiva z zaposlitvijo v Danfossu.

Danfoss ima približno 8.000 dobaviteljev, od katerih jih 3.500 dobavlja blago, ki je vključeno v proizvodnjo. Dobavitelji prihajajo z vsega sveta in poslujejo na področjih, kjer spoštovanje človekovih pravic in pravic delavcev ni samoumevno. Zato si Danfoss že šest let sistematično prizadeva za zvišanje standardov v dobavni verigi. (22. forum odličnosti in mojstrstva, 2010, str. 166)

## 2 Teoretična izhodišča

Avtorji Al-Khatib, Malshe in AbdulKader (2008, str. 80) so zapisali, da se v idealen proces pogajanj srečata vsaj dve stranki z namenom, da dosežeta vzajemno koristen dogovor. Koning, Steinel, van Beest in van Dijk (2011, str. 35) navajajo, da se pri pogajanju dve stranki dogovarjata, kaj bo katera pridobila in kaj katera izgubila ter kaj bo katera naredila in kaj prejela v medsebojnem sporazumu. Shalvi, Reijseger, Handgraaf, Appelt, ten Velden, Giacomantonio in De Dreu (2013, str. 40) so zapisali, da medtem ko nekateri pogajalci hrepenijo po pogajanjih, drugi iščejo razlog, da se izognejo socialni interakciji za izmenjavo pogajalskih argumentov. Taktika je orodje do uspeha, še posebno je izrazita, kadar se srečamo s stranko, ki ni vešča v pogajalskih taktikah. Kavčič (1996, str. 169–193) navaja, da so taktike načini vedenja, s katerim uresničujemo pogajalsko strategijo. Cramton in Dees (1993, str. 359) sta zapisala, da bo uspešen pogajalec dosegel dogovor s profesionalnim znanjem in izkušnjami, medtem, ko tisti pogajalci, ki se skrivajo v tej vlogi bodo uporabili

laži in prevare, za doseganje dogovorov. Fisher, Ury in Patton (1998, str. 109) predlagajo pristop načelnega pogajanja, ki temelji na ločevanju težav ljudi od problema. Osredotočenje na interese in ustvarjanje možnosti dogovora na vzajemni koristi. Napačno je začeti pogajanja s fiksno pozicijo in na začetku pogajanj določiti okvir dogovora. Poznavanje kupca in dobavitelja ter pogajalske etike je pomembno za razumevanje medsebojnih odnosov in ustvarjanje dobrih rezultatov. Koning, Steinel, van Beest in van Dijk (2011) navajajo, da je prevara povezana z močjo in sicer, kadar želimo povečati moč uporabimo prevaro za njeno povečanje in s tem doseganje boljšega cilja. Ugotovili so, da stranka uporabi prevaro za pridobitev boljše ponudbe, ali kadar ima podrejeno pogajalsko moč ter da je močna relacijska povezava med pogajalsko močjo in prevaro v procesu pogajanj. (str. 36)

Po navedbah zgoraj omenjenih avtorjev so pogajanja obvezna interakcija, če želimo uspešen izid, nekateri pogajalci se jih želijo, drugi izogibajo. Za doseganje cilja je potrebno izbrati taktiko. S poznavanjem taktik lahko prepoznamo izbrano taktiko druge stranke in določimo primeren ukrep, s katerim se lahko uspešno zoperstavimo. Naša odločitev je, katero taktiko (etično ali neetično) bomo izbrali.

Shalvi, Reijseger, Handgraaf, Appelt, ten Velden, Giacomantonio in De Dreu (2013, str. 46) so zapisali, da bodo kupci plačali, kolikor so namenjeni in nič več. Pričakovanja so povezana s cilji in Van Poucke in Buelens (2002, str. 68) navajata, da visoka pričakovanja privedejo do večjih zahtev in večjih ciljev. Fells (1996, str. 58) je tudi zapisal, da višji cilji privedejo do višjih rezultatov. Fells (1996, str. 51) pravi, da je načrtovanje pogajanj zelo pomembno, kot že zapisano, da visoki izidi privedejo do višjih rezultatov nas s tem tudi usmerjajo v manj pozornosti k iskanju minimalne točke dogovora. Nasprotno nam previsoki cilji lahko povzročajo večjo možnost k odpovedi pogajanj. Shalvi, Reijseger, Handgraaf, Appelt, ten Velden, Giacomantonio in De Dreu (2013, str. 46) pravijo, da so kupci bolj naklonjeni k odstopu pogajanj kot dobavitelji. Fells (1996, str. 51) trdi, da je potrebno v procesu priprav na pogajanja načrtovati tudi kako ravnati v primeru, kadar se pogajanja ustavijo. Ne samo v smislu strategije, temveč tudi ravnati tudi interakcijo z ostalimi pogajalci. Četudi pogajalci dobro preučijo priprave in kaj bi lahko dosegli, največkrat ne premislijo, kako bi lahko to dosegli. Fells (1996, str. 58–59) tudi navaja, da z razumevanjem etike, lahko povečamo učinkovitost pogajanj in usmerjanje v medsebojne dobre rezultate. V empirični raziskavi 25 % anketirancev ni imelo odgovora na vprašanje kako nadaljevati ali kaj storiti, kadar se pogajanja prekinejo ali ustavijo. Volkema (2004, str. 74) je ugotovil, da je pri medkulturnim konkurenčnem pogajanju najbolj sprejeto klasično pogajalsko vedenje, da ženske določajo višje standarde od moških, ter da se starejši posamezniki običajno odločijo za višje standarde kot mlajši posamezniki. Podobno so kasneje zapisali tudi Al-Khatib, Malshe in AbdulKader (2008, str. 80), ki navajajo, da so ženske manj sprejemljive za neetična pogajanja kot moški. Nekatera pogajalska dejanja avtorji označujejo kot naravni odziv, tako naprimer Lewicki in Robinson (1998, str. 676) navajata, da je zavajanje (zavajanje-angl. *bluffing*), etično dejanje, saj gre za naravni odziv, medtem ko prevara in ponarejanje obsojata kot visoko neetično a taktično dejanje. Volkema (2004) je v raziskavi devetih severno-ameriških držav ugotovil, da

starejši pogajalci ne uporabljajo t.i. zavajanja napačno prikazovanje informacij, temveč bodo skušali doseči dogovor z večjim sodelovanjem v pripravah, zbiranju informacij, in poskušali vplivati na nasprotno stran s profesionalnim vedenjem. V raziskavi, kateri so sodelovali udeleženci z različnimi demografskim, kulturnim in gospodarskimi dejavniki, so ugotavljali univerzalni kodeks poslovne etike. Ugotovil je, da sta kultura in BDP (bruto družbeni proizvod) na prebivalca pomembna dejavnika pri določanju pogajalskega stališča in vedenja. Oblikovalci kulturne pogajalske politike morajo priznati vpliv obeh dejavnikov na etiko obnašanja pri uporabi pogajalske taktike. (str. 74–77)

Ugotovitve raziskave prikazujejo, da se morajo pogajalci zavedati pogajalskega vedenja predvsem z odgovarjanjem na ključna vprašanja. Na splošno je pametno razmisliti morebitne zastoje, ne glede na to, koliko truda smo vložili v konstruktivni del sporazuma. Zgoraj omenjeni avtorji opisujejo, da je uporaba neetične taktike odvisna od pogajalca. Lewicki in Robinson (1998, str. 676–680) sta ugotavljala katere taktike so etično primerne ter katere ne, ter ugotovila, da različnost pogajalcev glede na starost, spol, delovne izkušnje različno ocenjujejo taktike katere so etične in katere neetične, odvisno od agresivnosti, kooperativnosti in osebne motivacijske orientacije pogajalcev. Predpostavljamo, da pogajalci pri postavljanju začetne cene pogajanj zavestno zavajajo nasprotno stranko. Kupec želi prodati po najvišji možni ceni, medtem, ko dobavitelj želi kupiti po najnižji možni ceni. Interesi in cilji so povezani, vendar čigavi bolj in v kakšni meri? Kdaj sprejeti ponudbo in kdaj zavrniti? Koning, Steinel, van Beest in van Dijk (2011, str. 39) so zapisali, da je izboljšanje ponudbe za 20 % od izvirne ponudbe pogosto dovolj velik razlog za sprejetje nasprotne stranke. Pred tem sta že Van Poucke in Buelens (2002) ugotovila, da dobavitelj, ki ima jasno BATNA (najboljša alternativna rešitev pogajalskemu dogovoru-angl. *Best Alternative to Negotiation Agreement*), izhaja s 25 % višjo začetno ceno od BATNA, alternativnega dogovora. Rezultat analize kupca je prikazal, da kupec prične pogajanja z 20 % nižjo ceno od BATNA. (str. 70)

Strudler (1995, str. 818) je zapisal, da pri uspešnem pogajanju si dve razumni stranke razdelijo razliko do sprejemljive cene sporazumno, ne da bi si razkrili sprejemljivo ceno dogovora. Kasneje je Tavčar (2007, str. 41) dodal, da tudi po končanem procesu pogajanja ne izdajajte, kje so bile vaše meje ali vaši informacijski viri,... ker s tem razkrivate vašo taktiko. Saorin-Iborra, Redondo-Cano in Revuelto-Taboada (2013, str. 420) so v raziskavi pogajalskih vedenj zapisali, da pogajalci lahko sprejmejo različna vrste vedenja glede na vrsto taktike, katera nastopa pri pogajanju. Napačno prikazovanje sprejemljive cene povečajo možnosti do posameznih vrst tveganj. Avtor Strudler (1995, str. 818) predstavlja t.i. vzajemno korist (angl. *Mutual Advantage View*), kjer si stranki odkrito predstavita sprejemljive cene ter skleneta vzajemno ugoden sporazum, ki je obema strankama v korist. V vsaki pogajalski interakciji imajo stranke priložnost pridobiti sprejemljivo ceno nasprotne stranke ter s tem zaključiti pogajanja pozitivno, za kar je pa ponovno potrebna velika mera zaupanja. Gunia, Brett in Nandkeolya (2013, str. 10) navajajo, da brez zaupanja si pogajalci ne bodo delili medsebojnih informacij. Koning, Steinel, van Beest in van Dijk (2011, str. 36) navajajo, da imajo stranke v procesu pogajanj različne informacije in zaradi tega obstaja informacijska

asimetričnost. Gunia, Brett in Nandkeolya (2013, str. 3) je v raziskovanju pomembnosti zaupanja med pogajalci ugotovil, da 30 % pogajalcev ne zaupa nasprotni stranki. Hill, Eckerd, Wilson in Gree (2009, str. 290) so v raziskavi poudarili, kako pomembna je stopnja zaupanja z dobaviteljeve percepcije, ki je močno povezana z neetičnim obnašanjem kupca. Gunia, Brett in Nandkeolya (2013) pravijo, da zaupanje je ključno in stopnjo zaupanja lahko ugotovimo. V empirični raziskavi so razvili stopnjo zaupanja v treh nivojih ter prikazal strategijo kako jo lahko izboljšamo. (str. 10)

Najpogostejša uporaba neetične taktike je pri pogajanju o ceni, navajajo zgoraj omenjeni avtorji. Uporaba neetične taktike vpliva na zaupanje in kot alternativno rešitev uporabe neetičnih taktik predlagajo vzajemno ugoden sporazum. Koning, Steinel, van Beest in van Dijk (2011, str. 38) so v raziskavi ugotovili, da je raziskavi 38 % anketirancev uporabilo prevaro za izboljšanje pogajalskega položaja in da uporaba izvira predvsem iz pomanjkanja moči in izvira iz pohlepa. Cramton in Dees (1993, str. 374) navajata, da je prevara bolj uporabljena v enkratnih pogajanjih kot pri pogajanjih, kjer vzporedno potekajo tudi dolgoročni odnosi. Koning, Steinel van Beest in van Dijk (2011, str. 36) navajajo, da je aktivna prevara zavestno izrečena laž, za namen pridobitve pogajalske prednosti. Koning, Steinel, van Beest in van Dijk (2011, str. 36) trdijo, da: »Namen prevare je jasen, doseči večji cilj«. Strudler (1995, str. 805) poudarja: »Mnogo ljudi laže, prekriva ali preoblikuje resnico v pogajanju.« Cramton in Dees (1993, str. 388) pravita, da je prevara obžalovanja vredna, vendar je skupni element pri pogajanjih kupca in dobavitelja. Cramton in Dees (1993, str. 377) pravita tudi, da glede na to, da je prevara obžalovanja vredna značilnost pogajanj, tako moralno kot tudi praktično.

Torej je več vrst prevar, ki jih ločijo različne značilnosti. Za vse vrste prevar obstajajo različni načini k izogibanju neetičnemu ravnanju. Izpostavljena je zahrbtna laž, ki je naravnana k visokimi cilji. Za doseganje pogajalskega cilja niso primerna vse sredstva. Sem sodi laganje, ki med pogajanci ali v kasnejšem sodelovanju ne vodi v dolgoročen, dober, morda tudi partnerski odnos med kupcem in dobaviteljem. Kavčič (1996) navaja, da so laži lahko dobronamerne. So takšne laži, ki ne škodijo žrtvi in nasprotno, so tudi takšne, ki namerno škodijo žrtvi. Razkrivanje vseh dejstev lahko slabi pogajalsko pozicijo, zato je pomembno, kdaj ena stranka nasprotni pošteno razkrije vse svoje pogajalske zadeve. (str. 144–148)

Feidakis in Tsaoussa (2009, str. 558) sta v svojem članku zapisala, da lahko v pravnem svetu odvetniki pripravijo ostro mejo med resnico, ter kje se laž začne, kar je zaskrbljujoče poudarja, da laganje ni del odvetniške kodeks etike. Med slabe laži Kavčič (1996) navaja utajo in izkrivljanje resnice. Utaja resnice je lažnikom tudi najprimernejša, ker omogoča lahek izhod, ko je prevara odkrita. Pogajalci se v procesu pogajanj redno srečujejo z izkrivljanjem resnice, utajami in z lažmi. Lažnika je tudi mogoče odkriti s sistematičnim izpraševanjem in verbalnimi ključi za odkrivanje laži. (str. 144–149)

Koning, Steinel, van Beest in van Dijk (2011) so zapisali, da stranka uporabi prevaro za pridobitev boljše ponudbe ali kadar ima podrejeno pogajalsko moč, ter da je močna relacijska

povezava med pogajalsko močjo in prevaro v procesu pogajanj. Za utrjevanje pogajalskega stališča igrata moč in prevara vidno vlogo v pogajanju. V raziskovanju so prevaro povezali z močjo in pri tem definirali moč stranke A in stranke B glede na odvisnost. Bolj ko je na primer stranka A odvisna od stranke B, tem večjo moč si krepi stranka B in obratno, ko izgublja odvisnost, izgublja tudi moč ter s tem se povečuje priložnost po uporabi prevare. (str. 35–40)

Avtorji povezujejo taktične prevare z različnimi vplivi in navajajo različne izvore za uporabo taktičnih prevar. Pogajalci ne smejo pozabiti na pogajalsko etiko ter medsebojno zaupanje. Za pogajalca je zelo pomembno, da izpolni svoj del dogovora. Storiti mora vse, kar se dogovori za pogajalsko mizo. V nasprotnem primeru lahko pričakujemo vpliv na odnos ali negativno prisotnost na naslednjih pogajanjih. Bastin (2004) navaja, da se v poslovnih odnosih ustvarja napetost, v procesu pogajanj pa je ta napetost še toliko bolj zaznana. To je za pogajalce dobro, ker lahko na ta način ocenijo tudi kasnejše odnose. (str. 7)

### **3 Metoda**

Pri zbiranju podatkov smo analizirali članke elektronskih knjižničnih zbirk iz elektronskih knjižnih baz Ebsco ter ProQuest, za pridobitev rezultatov raziskave. Povzemali smo ideje in rezultate iz drugih raziskovanih člankov ter tako poskušali pridobiti vrste neetičnih taktik, katere si poslužujejo kupci ali dobavitelji za doseganje boljšega pogajalskega izida. Tehniko pregledovanja že obstoječe literature smo si izbrali, ker smo si skušali odgovoriti na vprašanja; Kaj so že na tem področju že raziskali predhodni avtorji? Kje izhaja neetičnost pri pogajanju? Kje je neetično taktično ravnanje največkrat uporabljeno? S čim lahko povezujemo neetično taktiko? Pri pregledu obstoječih člankov smo ugotovili, da je veliko raziskovanj že opravljenih na tem področju, tudi empiričnih, ki pišejo o etiki in ne etiki pogajanj kupca ter dobavitelja, zato smo se omejili na zgolj petnajst člankov in tri knjige, iz katerih smo povzeli zelene podatke. V analizi vseh omenjenih člankov smo prebrali vsakega ter povzeli bistvo ali ključno najpomembnejša dejstva. Tako smo pridobili pri nekaterih člankih več, pri nekaterih manj ključnih dejstev ker so se dejavniki ponavljali.

### **4 Rezultati**

Kot prvi rezultat pregleda lahko zapišemo, da so pogajanja interakcija, kjer je ozka meja med uporabo etične in neetične taktike. Avtorji so naredili mnogo raziskave na tem področju ter imajo različna mnenja, nekateri neetično taktiko opravičujejo, drugi zavračajo. Neetična taktika je največkrat uporabljena pri pogajanju o ceni. Z metodo pregleda smo ugotovili, da je pogajalci uporabljajo različne neetične taktike za doseganje pogajalskega cilja, katere smo zbrali v tabeli 1.

Tabela 1. Vrste neetičnih taktik

Neetične taktike
1. Prevara
2. Laž
3. Prikazovanje navidezne sprejemljive cene
4. Neustrezno zbiranje informacij
5. Zavajanje
6. Konkurenčno pogajanje
7. Uporaba poznanstev
8. Podkupovanje
9. Ponarejanje
10. Izsiljevanje
11. Dajanje lažnih obljub

Al-Khatib, Malshe in AbdulKader (2008, str. 80) so v svoji raziskavi uporabili naslednje vrste prevar kot neetično ravnanje za doseganje višjih pogajalskih ciljev:

- Neustrezno zbiranje informacij; kakršnokoli plačilo za pridobitev občutljivih informacij o nasprotniku.
- Zavajanje; napačno prikazovanje ključnih podatkov.
- Konkurenčno pogajanje; istočasno vodenje vzporedno pogajanja s tretjo stranko.
- Uporaba poznanstev; poizkus vpliva na odločitev preko nasprotnikovega kroga vplivnih sodelavcev ali znancev.
- Dajanje lažnih obljub; stranka se dogovarja o zahtevah, katerih nima namena izpolniti.

Feidakis in Tsaoussa (2009, str. 558) sta v svojem članku zapisala: »Pogajalci se v procesu pogajanj redno srečujejo z izkrivljanjem resnice, utajami in z lažmi.« Strudler (1995) navaja, da so v določenih okoliščinah nekatere prevare pri pogajanju, kot na primer laži o sprejemljivi ceni moralno sprejemljive. Pri prikazovanju navidezne sprejemljive cene, kjer prodajalec skuša prodati po najvišje mogoči ceni v nasprotju s kupcem, ki skuša kupiti po najnižji ceni, so prednosti prevare jasne, želja po dobičku obeh strank. Prevara o sprejemljivi ceni izvira iz dobička, ali koristoljubja. Pri pogajanjih brez odnosov, kjer gre za enkratno pogajanje in se ljudje ne poznajo je laganje o sprejemljivi ceni etično in vodi do razumnega dogovora brez posledic v odnosu. Kadar se pogajamo s stranko, pri kateri so odnosi prepleteni prevara ni v skladu z etičnim ravnanjem in laganje o sprejemljivi ceni lahko vplivalo na odnose. (str. 805–806)

V tabeli 2 smo zbrali ostale rezultate raziskave, kje neetično taktiko pogajalci največkrat uporabljajo, s čim jo povezujejo ter iz kje izvira.

Tabela 2. Uporaba, izvor in povezava neetičnih taktik

Uporaba neetične taktike	Povezava neetične taktike	Izvor neetične taktike
za doseganje ciljev	BATNA	pomanjkanja moči
za izboljšanje položaja	zaupanje	želja po dobičku
pri navajanju cene	pohlep	koristoljubje
za izboljšanje ponudbe		
pri pogajanju brez odnosov		

Avtorji Koning, Steinel, van Beest in van Dijk (2011, str. 40) so zapisali tudi, da **prevara je na eni strani lahko najefektivnejša strategija za doseganje cilja, po drugi strani pa je neetično ravnanje**. Prevara je povezana tudi z BATNA in sicer tako, da pri tehtanju, smiselnosti uporabe prevare, določa BATNA. Ali je smiselno uporabiti prevaro, če je alternativna rešitev boljša? V raziskavi je 38 % anketirancev uporabilo prevaro za izboljšanje pogajalskega položaja in uporaba izvira iz pomanjkanja moči. Ugotovili so, **da uporaba prevare izvira iz pomanjkanja moči**. Zanimiva ugotovitev je tudi, da prejemnik ponudbe (**kupec**) **preventivno uporabi prevaro**, preden pogajanja dosežejo vrhunec, oziroma preden pridobi prvo ponujeno ceno nasprotne strani.

## 5 Razprava

Niso vsi avtorji enako kritični nad uporabo neetičnih taktik za doseganje ciljev pri pogajanju kupca in dobavitelja. Cramton in Dees (1993, str. 377) pravita, da je prevara obžalovanja vredna značilnost pogajanj. Različni avtorji svetujejo različne napotke za izogibanje in ugotavljanje prevar. V pregledu literature smo ugotovili, da prevara izhaja iz želje po koristi, dobičkonosnosti in je največkrat uporabljena pri omenjanju cene. Rezultat analize pregleda člankov je potrdil, da uporaba prevare izhaja iz pomanjkanja moči ter, da v povezavi z BATNA največkrat ocenjujejo, kdaj in do katere mere jo uporabiti, ali ne. Avtorji navajajo tudi, da izboljšanje ponudbe za 20 % od prvotno zastavljene cene, je zadosten razlog za sprejetje predhodno zavrjene ponudbe. Kot alternativno rešitev v takem primeru avtorji predlagajo višanje ponudbe do meje sprejemljivosti. Tak pristop sicer zmanjšuje vpliv moči, vendar pogajalec ostaja v okvirju pogajalske etike. Kot rezultat raziskave lahko zapišemo trditev, da imeti pogajalsko moč pomeni ohranjanje etičnih standardov in s tem manjšo verjetnost uporabo neetičnih taktik v procesu pogajanj.

Kdaj prevaro uporabiti in kdaj se je vzdržati, je bistvo pri razumevanju kaj pridobimo in kaj izgubimo pri pogajanju. Prevara je povezana z močjo in kadar želimo povečati svojo pogajalsko moč, uporabimo prevaro za doseganje svojih pogajalskih ciljev. Rezultati raziskave so prikazali vrsto neetičnih pogajalskih taktik, katere se poslužujejo pogajalci. Zanimiva ugotovitev je tudi, da je uporaba prevare ali laži pogajalcem v procesu pogajanj dovoljena, predvsem pri enkratnih pogajanjih brez odnosov. Al-Khatib, Malshe in AbdulKader (2008, str. 80) navajajo, da si pogajalci poslužujejo vrsto neetičnih taktik, drugi avtorji navajajo tudi načine, kako se jim izogniti: na primer postopno zviševanje ponudbe do meje sprejemljivosti pri usklajevanju cene, kjer je tudi največkrat prevara uporabljena. Naslednja zanimiva ugotovitev, ki je lahko primeren napotek pogajalcem, ki ocenjujejo sprejemljivost ponudbe Koning, Steinel, van Beest in van Dijk (2011, str. 39) je, da je 20 % izboljšanje od izvirne ponudbe dovolj, za sporazum o ceni. Van Poucke in Buelens (2002, str. 70) so že pred tem navedli, da je potrebno izboljšati za 25 %. Glede na te podatke, pogajalci lahko ocenjujejo, koliko pogajalskega prostora si rezervira nasprotna stran pri navajanju sprejemljive cene.



Pri pregledu člankov smo ugotovili, da 30 % pogajalcev ne zaupa nasprotni stranki. Avtor Strudler (1995, str. 818) navaja, da v vsaki pogajalski interakciji imajo vse stranke priložnost pridobiti sprejemljivo ceno nasprotne stranke ter s tem zaključiti pogajanja pozitivno, za kar je pa ponovno potrebna velika mera zaupanja. Drugi avtorji navajajo, da brez zaupanja pogajalci ne bodo delili medsebojnih informacij ter uporabljali prevaro za doseganje ciljev. Spoznali smo, da je poštena in odkrita interakcija pogajanj ter razkritje sprejemljive cene, lahko primerna alternativa neetičnemu ravnanju ter dobra rešitev za vodenje pogajanj v smeri vzajemno koristnega dogovora. Nasprotno svetuje Tavčar, da tudi po končanem procesu pogajanju ne izdajajte, kje so bile vaše meje. Mnenja in napotki avtorjev so različna.

## 6 Zaključek

V članku smo preučili mnenja obstoječih avtorjev o neetični taktiki pogajanj med njima. Dosegli smo namen in cilj raziskave: katere taktike uporabljajo pogajalci, iz kje izhajajo, s čim jih povezujejo ter iz kje izvirajo. Predstavili smo, kaj so že na tem področju že raziskali predhodni avtorji. Ugotovili smo, kako različna so mnenja avtorjev, glede uporabe neetičnih taktik in kako različno opravičujejo uporabo neetične taktike v procesu pogajanj. V članku smo podali tudi napotke kako se izogniti neetičnim taktikam. Podali smo tudi napotek pogajalcem, kje drugi avtorji ocenjujejo sprejemljivost ponudbe. Skozi članek in predvsem razpravo skušamo bralca članka in ostale menedžerje usmeriti v okvir pogajalske etike, k višanju stopnji zaupanja ter izgradnji vzornega pogajalskega temperamenta ali celo kompetenc. Cramton in Dees (1993, str. 389) navajata, da moramo zmanjšati razkorak med idealom poštenosti pogajalcev in praktičnim pogajanjem ter pogajalce spodbujati k sodelovanju, višji stopnji zaupanja in odkritosti pri pogajanju. Raziskava pripomore k boljšemu doseganju uspešnosti organizacije. Rezultati raziskave lahko pripomorejo tudi k odločanju pogajalcev o uporabi neetične taktike. Etično pogajanje pripomore k boljšemu zgledu in spoštovanju organizacije, katero pogajalec zastopa. Nadaljevanje raziskave predlagamo v smeri kvalitativne metode, statističnem preverjanju s predhodno zastavljanjem hipotez in ugotavljanju korelacijskih vezi raziskanih povezav neetičnih taktik v tem članku. Raziskava je omejena na pregled člankov in knjig, ki so navedeni v referencah.

## Reference

1. Al-Khatib, J. A., Malshe, A., & AbdulKader, M. (2008). Perception of unethical negotiation tactics: A comparative study of US and Saudi managers. *International Business Review*, 17(1), 78–102.
2. Bastin, L. H. (2004). The Art of Negotiation. *Circuits Assembly*, 15(1), 7.
3. Bracar, F. (ur.), 22. mednarodni forum odličnosti in mojstrstva in 14. Konferenca zmagovalcev EFQM: Etičnost razmišljanja in delovanja pri uveljavljanju strategije univerzalne odličnosti in mojstrstva Slovenija, Novo mesto, 2010), (str. 166). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
4. Cramton, P. C., & Dees, J. G. (1993). Promoting honesty in negotiation: An exercise in practical ethics. *Business Source Premier*, 3(4), (359–394).

5. Feidakis, A., & Tsaoussa, A. (2009). Competitiveness, Gender and Ethics in Legal Negotiations: Some Empirical Evidence. *International Negotiation*, 14(3), 537–570.
6. Fells, R. (1996). Preparation for negotiation Issue and process. *Personnel Review*, 25(2), 50–60.
7. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1998). *Kako doseči dogovor*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Gunia, B. C., Brett, J. M., & Nandkeolya, A. K. (2013, v tisku). Trust me, I'm a negotiator: Diagnosing trust to negotiate effectively, globally. *Organizational Dynamics*, Pridobljeno na <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0090261613000703>
9. Hill, J. A., Eckerd, S., Wilson, D., & Gree, B. (2009). The effect of unethical behavior on trust in a buyer–supplier relationship: The mediating role of psychological contract violation. *Journal of Operations Management*, 27(4), 281–293.
10. Kavčič, B. (1996). *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Kern Pipan, K., & Leon, L. (2011). Perspektiva, motivi in izzivi za poslovno odličnost. V M. Ferjan, M. Kljajić Borštnar, & A. Pucihar (ur.), 30. *Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: Organizacija prihodnosti, Slovenija, Portorož, 23.-25. marec 2011* (str. 554–560). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
12. Koning, L., Steinel, W., van Beest, I., & van Dijk, E. (2011). Power and deception in ultimatum bargaining. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(1), 35–42.
13. Lewicki, R. J., & Robinson, R. J. (1998). Ethical and unethical bargaining tactics: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 17(6), 665–682.
14. Saorin-Iborra, C., Redondo-Cano, A., & Revuelto-Taboada, L. (2013). How BATNAs perception impacts JVs negotiations. *Management Decision*, 51(1–2), 419–433.
15. Shalvi, S., Reijseger, G., Handgraaf, M. J., Appelt, K. C., ten Velden, F. S., Giacomantonio, M., & De Dreu, C. K. W. (2012). Pay to walk away: Prevention buyers prefer to avoid negotiation. *Journal of Economic Psychology*, 38(posebna izdaja, oktober 2013), 40–49.
16. Strudler, A. (1995). On the ethics of deception in negotiation. *Business Ethics Quarterly*, 5(4), 805–822.
17. Tavčar, R. (2007). *Psihologija pogajanj*. Ljubljana: Planet GV.
18. Tenbrunsel, A. E. (1998). Misrepresentation and expectations of misrepresentation in an ethical dilemma: The role of incentives and temptation. *Academy of Management Journal*, 41(3), 330–339.
19. Van Poucke, D., & Buelens, M. (2002). Predicting the outcome of a two-party price negotiation: Contribution of reservation price, aspiration price and opening offer. *Journal of Economic Psychology*, 23(1), 67–76.
20. Volkema, R., J. (2004). Demographic, cultural, and economic predictors of perceived ethicality of negotiation behavior: A nine-country analysis. *Journal of Business Research*, 57(1), 69–78.

\*\*\*

**Božidar Lenarčič** je l. 2007 diplomiral na Višje šolskem centru v Novem mestu, smeri inženir elektronike in l. 2013 je diplomiral na Visokošolski strokovnem študijskem Fakulteti za organizacijske vede; Menedžment kakovosti. Danes je študent podiplomskega študijskega programa; Menedžment kakovosti. Od leta 2001 je zaposlen v veliki gospodarski družbi, danes kot nabavni komercialist. Pred tem je služboval v sektorju kakovosti in deloval na projektih v Sloveniji in v tujini, ter tudi sodeloval kot avtor v strokovnem članku, ki je bil objavljen v elektronski knjižni bazi RUO.

\*\*\*

**Abstract:**

**Types of unethical tactics in negotiation between buyer and supplier**

**Research Question (RQ):** This article researches the kinds of unethical tactics, which can use customers or suppliers to achieve better negotiating outcome.

**Purpose:** Determine which tactics they used, from where they rise from and what the other authors about resulting of using unethical tactics

**Method:** Analysis of articles from Ebsco and ProQuest databases.

**Results:** Getting of ethical knowledge, types of unethical negotiation tactics and awareness of the limits of ethics in the negotiations process between suppliers and customers.

**Organization:** Managers can gain the recognition of unethical tactics, their using in the negotiation process and the construction of negotiating temperament or even competence. The research contributes to a better achievement of the performance of the organization. The results of this article can contribute to the negotiators decision-making on the use of unethical tactics.

**Society:** Ethical negotiation helps to improve the reputation and respect of the organization, which represents the negotiator.

**Originality:** In a review of existing articles and searches we have not found similar studies to investigate the unethical negotiating tactics.

**Limitations/Future Research:** The article is limited to fifteen articles and three books.

**Keywords:** negotiations, unethical tactics, customer/supplier, deception, lie.