

UNIVERZITET U BEOGRADU  
FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA

**Mr. sc. Slobodan Brezak, dipl. ekon.**

**UTICAJ MARKETINŠKOG KOMUNICIRANJA  
NA PROCES POSLOVNOG PREGOVARANJA  
I STVARANJE DODATE VREDNOSTI**

Doktorska disertacija

Beograd, 2019

UNIVERSITY OF BELGRADE  
FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES

Slobodan Brezak

**IMPACT OF MARKETING COMMUNICATION  
ON THE PROCESS OF BUSINESS NEGOTIATION  
AND CREATION OF ADDITIONAL VALUE**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2019

**PODACI O MENTORU I ČLANOVIMA KOMISIJE  
ZA ODBRANU DOKTORSKE DISERTACIJE**

Mentor:

**dr Milica Kostić-Stanković,**

redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

Članovi komisije:

**dr Milan Martić,**

redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

**dr Radmila Jančić,**

redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

**dr Bojan Ilić,**

redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

**dr Sanja Bijakšić,**

redovni profesor, Mostarsko sveučilište, Ekonomski fakultet

**Datum odbrane:** \_\_\_\_\_

**Ovu doktorsku disertaciju posvećujem uspomeni na svog pokojnog djeda prof.dr.sc. Đuru Gatarića.**

**Zahvalnost dugujem mentoru dr Milici Kostić Stanković na pristupačnosti i neizmernoj pomoći u stvaranju ovog rada, članovima komisije, dr Tamari Vlastelici na pomoći, diskusijama i sugestijama i, konačno, svojoj porodici, supruzi, kćeri i roditeljima na ogromnoj podršci kada je bilo najteže, strpljenju i neizmernom razumevanju. Hvala vam!**

**Na kraju, ova doktorska disertacija istinski podržava tvrdnju da sreća nije ostvarenje cilja, ali sreća je put do tog cilja, a obzirom na prekrasne ljude koje sam upoznao na putu do konačne realizacije ove disertacije.**

## UTICAJ MARKETINŠKOG KOMUNICIRANJA NA PROCES POSLOVNOG PREGOVARANJA I STVARANJE DODATE VREDNOSTI

### **REZIME**

Pregovaranje, kao vrlo složen i dinamičan socijalni proces, zahteva pronalaženje rešenja kojim, sve uključene strane mogu da realizuju svoje ciljeve. Stvaranje usmerenog i razrađenog komunikacionog sistema podrazumeva potrebe za informacijama, njihovu važnost, kanale komunikacije, učestalost komuniciranja i efikasnost. Komunikacione potrebe potvrđuju se potrebama za informacijama, neophodnim za efikasno pregovaranje, osećajem informisanosti u odnosu na događaje koji mogu da utiču na stvaranje dodatih vrednosti. Predmet ovog rada jeste istraživanje i analiza uticaja marketinških komunikacija na proces poslovnog pregovaranja i stvaranje dodatih vrednosti. Istraživački problem doktorske disertacije usmeren je na ispitivanje interaktivnog i međuticajnog odnosa između instrumenata marketinške komunikacije i faza poslovnog pregovaranja, kao instrumenata za kreiranje dodatih vrednosti. Shvatanje poslovnog pregovaranja kao filozofije poslovanja, u čemu posebno značajnu ulogu ima marketinška komunikacija, omogućava preduzeću ostvarivanje mnogobrojnih koristi, odnosno stvaranje elemenata dodatih vrednosti. Upravo se ispitivanjem ciljne javnosti potpomaže merenje efekata miksa marketinških komunikacija, pa tako i njihov uticaj na poslovne pregovore. U tom je kontekstu sprovedeno empirijsko istraživanje sa ciljem ispitivanja doprinosa pojedinih komunikacionih kanala fazama procesa pregovaranja, a sprovedene su i linearne regresione analize na ukupnom uzorku, podelom na kupce i prodavce.

**Ključne reči:** komunikacija, pregovaranje, strategije pregovaranja, komunikacioni miks, marketinške komunikacije, poslovno pregovaranje, dodata vrednost

**Naučna oblast:** Organizacione nauke i menadžment

**Uža naučna oblast:** Marketing, odnosi s javnošću i multimedijalne komunikacije

**UDK:**

## IMPACT OF MARKETING COMMUNICATION ON THE PROCESS OF BUSINESS NEGOTIATION AND CREATION OF ADDITIONAL VALUE

### **SUMMARY**

Negotiating as a very complex and dynamic social process points to finding a solution by which all involved parties can achieve their goals. Creating a focused and elaborated communication system implies information needs, their importance, communication channels, frequency of communication, and efficiency. Communication needs are confirmed by the need for information necessary for effective bargaining, a sense of awareness with regard to events that may affect the creation of value added. The subject of this paper is the research and analysis of the influence of marketing communication on the process of business negotiation and creation of value added. The research problem of the doctoral dissertation is focused on questioning the interactive and interpersonal relationship between marketing communication instruments and phases of business bargaining as instruments for creating additional values. Understanding business bargaining as a business philosophy, where marketing communication plays an extremely important role, enables the company to realize a number of benefits or create value added elements. Just by questioning the target audience, it supports the measurement of the impact of marketing communications and therefore the influence of those on business negotiations. In this context, empirical research was carried out to examine the contribution of individual communication channels, the stages of the bargaining process, and linear regression analyses were performed on the total sample by dividing to buyers and sellers

**Keywords:** communication, negotiation, negotiation strategies, communication mix, marketing communication, business negotiation, added value

**Scientific Field:** Organizational Sciences and Management

**Specific Scientific Field:** Marketing, Public Relations and Multimedial Communications

**UDC:**

## SADRŽAJ

|  |     |
|--|-----|
| REZIME.....  | II  |
| SUMMARY .....  | III |
| SADRŽAJ .....  | IV  |
| <br>   |     |
| 1. Uvod.....   | 1   |
| 1.1. Predmet i ciljevi istraživanja .....  | 3   |
| 1.2. Hipoteze istraživanja .....   | 4   |
| 1.3. Doprinos istraživanja.....  | 5   |
| 1.4. Metodologija istraživanja .....   | 6   |
| 1.5. Struktura rada .....  | 6   |
| <br>   |     |
| 2. STRATEŠKI PRISTUP POSLOVNOM PREGOVARANJU.....                                 | 9   |
| 2.1. Konceptualna osnova poslovnog pregovaranja.....                             | 10  |
| 2.2. Učesnici pregovaračkog procesa .....  | 13  |
| 2.2.1. Kompetencije i iskustvo pregovarača.....                                  | 16  |
| 2.2.2. Odgovornost pregovarača.....  | 19  |
| 2.3. Strateško vođenje pregovora .....   | 20  |
| 2.4. Određivanje ciljeva pregovaranja.....                                       | 23  |
| 2.5. Faze procesa poslovnog pregovaranja.....                                    | 26  |
| 2.5.1. Pretpregovaranje.....   | 28  |
| 2.5.2. Priprema pregovora .....  | 29  |
| 2.5.3. Realizacija pregovora .....   | 33  |
| 2.5.4. Zaključivanje pregovora i potpisivanje ugovora .....                      | 34  |
| 2.6. Strategije poslovnog pregovaranja .....                                     | 35  |
| 2.7. Modeli i vrste poslovnog pregovaranja .....                                 | 38  |
| 2.7.1. Interkulturalni aspekti pregovaranja.....                                 | 42  |
| 2.8. Planiranje pregovaranja.....  | 43  |
| 2.8.1. „NAPS“ i Zona mogućeg sporazuma .....                                     | 49  |
| 2.9. Komunikacioni aspekt pregovaračkog procesa.....                             | 50  |
| <br>   |     |
| 3. OSNOVNA OBELEŽJA MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE.....                                | 55  |
| 3.1. Procesi i strategije marketinške komunikacije .....                         | 59  |
| 3.2. Integrisane marketinške komunikacije .....                                  | 62  |
| 3.3. Uticaj integrisanih marketinških komunikacija na poslovno pregovaranje..... | 68  |
| 3.4. Instrumenti marketinških komunikacija .....                                 | 71  |

|  |     |
|--|-----|
| 4. STVARANJE DODATE VREDNOSTI.....   | 75  |
| 4.1. Stvaranje dodatih vrednosti u procesu poslovnih pregovora.....  | 76  |
| 4.2. Uticaoj marketinškog komuniciranja na stvaranje dodate vrednosti u procesu poslovnih pregovora.....                         | 78  |
| 4.3. Elementi dodatih vrednosti u poslovnim pregovorima .....  | 84  |
| 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: UTICAJ MARKETINŠKOG KOMUNICIRANJA NA PROCES POSLOVNOG PREGOVARANJA I STVARANJE DODATE VREDNOSTI..... | 87  |
| 5.1. Odnos instrumenata integrisanih marketinških komunikacija i faza poslovnog pregovaranja .....                               | 88  |
| 5.2. Hipoteze istraživanja .....   | 90  |
| 5.3. Opis istraživanja .....   | 90  |
| 5.4. Opis i demografske karakteristike uzoraka .....   | 92  |
| 5.5. Elementi pripreme faze poslovnog pregovaranja.....  | 97  |
| 5.6. Značaj instrumenata integrisanih marketinških komunikacija na proces poslovnog pregovaranja .....                           | 97  |
| 5.7. Uticaoj instrumenata integrisanih marketinških komunikacija na elemente pripreme faze poslovnog pregovaranja .....          | 101 |
| 5.8. Faktori procesa poslovnog pregovaranja.....   | 104 |
| 5.9. Ustupci pregovarača u obliku dodatih vrednosti.....   | 105 |
| 5.10. Tvrdnje pregovarača o rezultatima pregovaračkog procesa .....  | 106 |
| 5.11. Korelacija između komunikacionih kanala i tvrdnji o dodatoj vrednosti.....   | 108 |
| 5.12. Korelacija između instrumenata IMK i tvrdnji o rezultatima pregovora.....  | 110 |
| 5.13. Doprinos instrumenata IMK stvaranju dodatih vrednosti u poslovnim pregovorima .....  | 114 |
| 5.14. Doprinos instrumenata IMK rezultatima poslovnih pregovora .....  | 118 |
| 5.15. Uticaoj instrumenata IMK prema sektorima unutar kompanije na pripremu poslovnih pregovora.....                             | 122 |
| 5.16. Uticaoj komunikacionih kanala na stvaranje dodate vrednosti.....   | 126 |
| 5.17. Uticaoj komunikacionih kanala na proces poslovnog pregovaranja.....  | 128 |
| 6. ZAKLJUČAK .....   | 131 |
| LITERATURA .....   | 138 |
| POPIS ILUSTRACIJA .....  | 145 |
| PRILOZI .....  | 148 |
| INDEKS.....  | 157 |
| BIOGRAFIJA I BIBLIOGRAFIJA AUTORA .....  | 158 |



## **1. UVOD**

Problem istraživanja u doktorskoj disertaciji je uticaj marketinških komunikacija na proces poslovnog pregovaranja i stvaranje dodatih vrednosti tokom procesa pregovora. Savremeno poslovanje se odvija u svetu određeno i obeleženo procesima globalizacije, svestrane komunikacije, liberalizacije, informatizacije i konkurencije. Polazeći od ovih činjenica i svih njihovih pozitivnih i negativnih uticaja i izvedenica, može da se izvrši uvid u makro i mikro ekonomsku stvarnost. Sledom navedenog, i ukupni elementi koji definišu tržište, podređeni su ovakvoj globalnoj stvarnosti. Među značajnije od tih elemenata spadaju marketinška komunikacija i poslovno pregovaranje, a koji su predmet ovog istraživanja. U tom smislu, posebno je značajno područje marketinga, kao sveobuhvatan koncept.

U svim sferama društvenog života kao što su: politika, socijalni odnosi, sport, kultura i drugo, jedno je zajedničko: komunikacija i njena moć uticaja na ljude nikad nije bila snažnija. Kreiranje mišljenja, želja i stavova ciljnih tržišnih grupa, postaje predefinisano uticajem najvećih kompanija, bilo da su iz sektora: trgovine, telekomunikacija, farmacije ili finansija. Ovaj celokupni proces se odvija putem marketinških kampanja na osnovu ispoljenih stavova uticajnih pojedinaca.

Uspešni odnosi prodavaca i kupaca najviše zavise od: želje za uspehom, mogućnosti preduzeća, pozitivnog stava tih osoba i koliko ko ulaže svog truda i vremena u taj poslovni odnos. Pregovaranje je svestremenski proces složene strukture i sled ponašanja koji sačinjava sistem, s funkcijom ostvarenja cilja, uključujući brojne učesnike i mogućnosti dodavanja vrednosti u mnogim oblastima, kako na ličnom tako i na kolektivnom nivou.

Postoji značajan obim akademske i stručne literature na temu poslovnog pregovaranja, strategija pregovaranja i definisanja pojmova unutar pregovaračkog procesa. Nasuprot tome, očigledno je da nema literature niti istraživanja koja povezuju marketinšku komunikaciju, a takođe ni integrisane marketinške komunikacije sa procesom poslovnog pregovaranja.

Kotler (2017) definiše marketing kao društveni proces kojim pojedinci i grupe žele da ostvare svoje potrebe i želje, kreiranjem, ponudom i slobodnom razmenom s drugom stranom, proizvoda i usluga određene vrednosti. U slobodnoj razmeni, uslovi su uspostavljeni kroz prikazane programe postavljanja cene i distribucije, dok se u pregovaračkoj razmeni, cena i drugi uslovi postavljaju kroz pogodbeno ponašanje, u kojem dve ili više strana pregovaraju o dugoročnim uslovima saradnje. Postavlja se opravdano pitanje: da li i na koji način marketinške komunikacije prema ciljnom segmentu tržišta, unapređuju proces poslovnog

pregovaranja, a kao zajednički rezultat imaju stvaranje dodatih vrednosti koje nisu bile predviđene na početku pregovora. U dobijanju odgovora na navedena pitanja, ova disertacija će biti usmerena na istraživanje uticaja marketinških komunikacija na poslovno pregovaranje. Disertacijom će se pokušati doprineti naučnoj zajednici u pogledu razvijanja novog modela poslovnog pregovaranja koji koristi prošle, sadašnje i buduće marketinške komunikacije, gde se tokom i nakon pregovaračkog procesa kreiraju dodate vrednosti za obe pregovaračke strane, s ciljem da se omogući postizanje željenih rezultata pregovarača.

Autori Vranešević i saradnici (2019) definišu marketinšku komunikaciju kao jedan od četiri instrumenata marketinškog miksa (proizvod, cena, distribucija, promocija), pa je tako posmatraju kao sinonim za promovisanje kao oblik komunikacije s kupcima i ukupnom javnošću. Osnovna namena promocije ili marketinške komunikacije jeste informisanje, uveravanje i uticanje na odluke klijenata. Autori Pickton i Broderick (2005) takođe koriste promovisanje kao sinonim za marketinšku komunikaciju. Kostić-Stanković (2011) navodi kako postoje značajni argumenti da je marketinška komunikacija širi pojam od promocije, a kao najvažniji navodi da je moguće doneti odluku, prilikom tržišnog pozicioniranja proizvoda ili usluge, da se ne koristi niti jedan od osnovnih instrumenata promovisanja, a da se ipak komunicira preostalim instrumentima marketinškog miksa. Kotler (2017) definiše marketinšku komunikaciju kao promovisanje koje kroz razne načine komunikacije prenosi poruku ciljnoj publici.

Prema autorima Kotler i Keller (2016) uvrstiti strategiju u marketinšku komunikaciju znači pronaći efikasne i uspešne načine, metode i sredstva kako bi preduzeće svojim poslovanjem ispunilo interese potrošača. Kostić-Stanković (2011) definiše strategiju marketinške komunikacije kao kontrolisani skup komunikacionih pravila i principa, formulisanih u cilju da predstave organizaciju i/ili njen proizvod potencijalnim kupcima, u budućem periodu. Pickton i Broderick (2005) definišu integrisane marketinške komunikacije kao koncepciju u kojoj organizacija pažljivo integriše i koordiniše svoje mnogobrojne komunikacione kanale, kako bi isporučila jasnu, doslednu i primamljivu poruku o organizaciji i svojim proizvodima.

Prema *Harvard Business Essentials Negotiation* (2003) osnovne vrste pregovaranja jesu distributivno i integrativno pregovaranje. Unutar ove dve vrste, pripremaju se strategije pregovaranja koje su; strategija mekog pregovaranja, tvrdog pregovaranja, fiktivnog pregovaranja, pozicionog i strategija principijelnog pregovaranja, poznatija kao *win-win* strategija. Tudor iznosi niz definicija pregovaranja, ali naglašava da je „pregovaranje komunikacioni proces više zainteresovanih i razumnih strana, kojim one pokušavaju da nađu

zajedničko rešenje za svoje potrebe i interese“ (Tudor, 2009). Autori Weitz i saradnici (2004) definišu pregovaranje kao trgovanje ustupcima u donošenju odluka, pa u tom procesu kupci i prodavci rešavaju konfliktne situacije i postižu obostrano prihvatljivo rešenje. Lewicki i saradnici (2009) definiše pregovaranje kao proces kojim se pokušava uveriti jedna strana da pomogne ostvariti potrebe druge strane, vodeći računa jedni o drugima. Bazerman (2012) međutim, definiše pregovaranje, ne kao postizanje bilo kakvog dogovora, već kao postizanje najboljeg dogovora, odnosno zadovoljavanje što više strateških ciljeva.

Lewicki i saradnici (2009) definiše dodatnu vrednost kao zajednički napor i saradnju koja kao rezultat ima sinergijske efekte i kontinuirane razmene, koje donose korist za obe strane. Isti autor ističe da su ključni elementi za stvaranje dodatnih vrednosti u procesu pregovaranja slobodna razmena informacija, nastojanje razumevanja potreba drugih, svođenje razlika na najmanju moguću meru, te traženje rešenja koja su zadovoljavajuća za obe strane. Porter (1995) je predložio i prvi predstavio lanac dodavanja vrednosti kao sredstvo utvrđivanja načina za stvaranje veće vrednosti za kupce. Porter u ovom pristupu dodavanja vrednosti posmatra preduzeće tako da ono, kroz sintezu svojih aktivnosti, potpomaže svoje proizvode i usluge. Isto tako, napominje da svaka od aktivnosti ujedno predstavlja i priliku da se unapredi proces i pronađu dodatni izvori dodavanja vrednosti za krajnje kupce.

Oblast poslovnog pregovaranja zapostavljena je i mora da se razvija, a preduzeća moraju da ulažu mnogo više energije, vremena i sredstava u edukaciju i prenošenje iskustava zaposlenih kako bi postali kvalitetniji pregovarači, te bi time i preduzeće uspešnije poslovalo. Kvalitetan kupoprodajni ugovor donosi prihode preduzeću, ali do takvog ugovora nije jednostavno doći, potrebno je puno znanja, veštine i iskustva u oblasti pregovaranja. Zbog toga će se, u istraživanju za izradu ove disertacije, pokušati da se razvrstaju instrumenti marketinške komunikacije po kauzalnom redu. Na taj način, utvrdiće se i njihov uticaj na pojedine elemente poslovnog pregovaranja, a takva analiza reflektovaće se i na količinu stvorenih dodatnih vrednosti kao krajnjem pregovaračkom cilju.

### **1.1. Predmet i ciljevi istraživanja**

Imajući u vidu da, s jedne strane marketinška komunikacija i poslovno pregovaranje treba da budu instrumenti za kreiranje dodatnih vrednosti, a istovremeno putem poslovnog pregovaranja kreiraju se dodate vrednosti koje kasnije mogu da utiču na razvijanje novih strategija marketinške komunikacije prema ciljnim grupama, predmet istraživanja u ovoj disertaciji podrazumeva:

- Istraživanje i analizu uticaja marketinške komunikacije između različitih subjekata, uključujući distributere, veleprodajne i maloprodajne organizacije, kao i partnerske organizacije, na proces poslovnog pregovaranja i stvaranje dodatih vrednosti, a s tim u vezi i na pozicioniranost na tržištu kao i na sveukupnost poslovnih rezultata;
- Analizu višestruke veze između instrumenata marketinške komunikacije i kreiranja dodatih vrednosti i elemenata poslovnog pregovaranja. (Betts et al., 2005)

Osnovni cilj ove disertacije je postavljanje aplikativnog modela poslovnog pregovaranja kojim se kreiraju dodate vrednosti u samom procesu pregovaranja, uvažavajući uticaj prošle, sadašnje i buduće marketinške komunikacije, u odnosu na trenutak primene.

Modelom bi se identifikovali faktori i aktivnosti koje utiču na formiranje strategije pregovaranja, uzimajući u obzir pre svega marketinšku komunikaciju, ali i političke, pravne, ekonomske i tehnološke specifičnosti okruženja, i odredio stepen njihovog značaja, odnosno uticaja na ishod poslovnih pregovora. Dodatno, ciljevi istraživanja su:

- Utvrđivanje uticaja instrumenata marketinškog komuniciranja na proces i faze poslovnog pregovaranja.
- Postavljanje strateškog okvira za upravljanje procesom poslovnog pregovaranja u cilju stvaranja dodatih vrednosti.
- Definisavanje strategija poslovnog pregovaranja i marketinškog komuniciranja u zavisnosti od karakteristika ciljnog tržišta, a u cilju postizanja sinergijskog efekta i unapređenja poslovnih rezultata. (Palmatier, Crecelius, 2019)

## **1.2. Hipoteze istraživanja**

Generalna hipoteza istraživanja je:

Marketinško komuniciranje ima uticaj na proces poslovnog pregovaranja i rezultira efektima na stvaranje dodatih vrednosti preduzeća, pa tako i na uspešnost pregovarača.

Posebne hipoteze postavljene su na sledeći način:

1. Primena različitih strategija marketinške komunikacije uslovljava različite forme i sadržaje procesa poslovnog pregovaranja.
2. Postoji značajna povezanost između uspeha adekvatne primene instrumenata marketinške komunikacije i strategija poslovnog pregovaranja i stvaranja dodatih vrednosti.
3. Postoji korelacija između marketinške komunikacije i stvaranja dodatih vrednosti.

4. Faktori koji utiču na formiranje strategija poslovnog pregovaranja se razlikuju u zavisnosti od okruženja u kojem preduzeće i pregovarač posluju.

U cilju dokazivanja postavljenih hipoteza, definisana su i sledeća istraživačka pitanja:

1. Da li preduzeća u kojima postoji veza između marketinške komunikacije i procesa poslovnog pregovaranja imaju više uspeha u poslovanju sa ciljnim grupama;
2. Da li preduzeća koja imaju više uspeha u poslovanju kroz rast prihoda, profita i tržišnog udela, lakše marketinški komuniciraju sa ciljnim grupama, pa time u procesu poslovnog pregovaranja olakšavaju stvaranje dodatnih vrednosti pregovaračima;
3. Da li preduzeća koja su više prisutna kroz marketinške komunikacije lakše stvaraju dodatnu vrednost u procesu poslovnog pregovaranja.

### **1.3. Doprinos istraživanja**

Istraživanjem, koje je sprovedeno u ovom radu, dat je određeni naučni, praktični i društveni doprinos, a koji su opisani u zaključku ove disertacije. Sprovedena je i analiza uticaja marketinškog komuniciranja na proces poslovnog pregovaranja i stvaranje dodatnih vrednosti, kao i uticaj rezultata poslovnog pregovaranja na trenutne i buduće marketinške komunikacije, dosadašnja primena marketinškog komuniciranja i stvaranja dodatnih vrednosti unutar strategija i celokupnog procesa poslovnog pregovaranja.

Naučni doprinos disertacije ogleda se u teorijskoj i empirijskoj razradi, produbljivanju i sistematizaciji dosadašnjih saznanja i koncepata u oblasti integrisanih marketinških komunikacija i poslovnog pregovaranja i razvoju teorijskog modela koji predstavlja inovaciju u toj oblasti i osnovni doprinos disertacije.

Stručni doprinos disertacije ogleda se u davanju konkretnih smernica za unapređenje prakse marketinškog komuniciranja, koje će u procesu pregovaranja omogućiti stvaranje dodatnih vrednosti implementacijom različitih pristupa poslovnom pregovaranju.

Društveni doprinos disertacije ogleda se u tome što pažljivo planirano marketinško komuniciranje može uticati na stvaranje dodatnih vrednosti preduzeća i na proces poslovnih pregovora, čime se smanjuje nastanak potencijalnih konflikata između pregovaračkih strana i doprinosi generisanju boljih prodajnih, a time i sveukupnih poslovnih rezultata.

#### **1.4. Metodologija istraživanja**

Uključujući uobičajene naučne metode koje se koriste u naučnom istraživanju, konkretna metodologija koja je primenjena u ovoj disertaciji sastoji se iz sledećih celina:

- Eksplorativno istraživanje, podrazumeva prikupljanje podataka iz sekundarnih izvora u cilju detaljnijeg uvida u pojedine aspekte vezane za predmet istraživanja.
- Empirijsko istraživanje u sektorima: trgovine (veliki maloprodajni lanci i dobavljači), telekomunikacija (mobilni operateri i dobavljači), farmacije (vele drogerije, apoteke, specijalizovane prodavnice medicinskih pomagala), finansija (bankarske ustanove i dobavljači). U okviru rada na doktorskoj disertaciji, kreiran je upitnik, kao instrument istraživanja. Upitnik se sastoji iz tri dela. U prvom su to pitanja vezana za opšte podatke o ispitanicima, drugi deo čine pitanja o komunikacionim kanalima, a treći deo čine pitanja koja se odnose na faze procesa pregovora i dodate vrednosti. Uzorak na kojem je sprovedeno istraživanje činili su zaposleni iz gore navedenih sektora u Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj, Kosovu, Makedoniji, Sloveniji, Srbiji i Ujedinjenim Arapskim Emiratom. Pri tome se posebno vodilo računa o ravnomernoj zastupljenosti polova u uzorku, kao i o zastupljenosti po uzrastu, osoba po različitim radnim statusima, a prvenstveno iz odeljenja nabavke i prodaje. Selekcija ispitanika izvršena je metodom slučajnog uzorka.

#### **1.5. Struktura rada**

U disertaciji se analizira i koncipira sistemski pristup poslovnom pregovaranju, koji se bazira na sveobuhvatnom procesu pretpregovaranja, pripreme, pregovaranja i zaključivanja ugovora. Navedenim pristupom ukazuje se na postojanje kompleksne i međuzavisne uloge marketinških teorija i marketinške komunikacije kao nezavisne aktivnosti, u svim fazama poslovnog pregovaranja, što za rezultat ima stvaranje dodatnih vrednosti za obe pregovaračke strane. Polaznu pretpostavku u ovom pristupu predstavljaju identifikovani instrumenti integrisanih marketinških komunikacija, pomoću kojih organizacije žele da pozicioniraju svoje proizvode i usluge u javnosti. Ti isti instrumenti, za vreme procesa pregovaranja, utiču na obe strane u pregovorima i radi takvog uticaja postoji mogućnost da se stvori dodata vrednost koju pregovaračke strane nisu u pripreмноj fazi očekivale. S obzirom na nedovoljan obim naučne literature i podršku sekundarnih podataka kojom se povezuje segment marketinga i poslovnog pregovaranja, ova disertacija je logičan sled naučne orijentacije

autora, uključujući dobijene rezultate primarnog istraživanja sprovedenog u magistarskom radu (Brezak, 2010). Naime, istraživanje je tada pokazalo da podinstrumenti marketinške komunikacije, kao što su TV oglašavanje, letci, katalogi, radio reklame, u velikoj meri pomažu pregovaračima u pregovorima (Brezak, 2010). Isto tako, autor u istom istraživanju, dobija potvrdu da većina ispitanika ponekad uspeva da za sopstvenu organizaciju stvori dodatnu vrednost koja nije bila zadata na početku pregovora (Brezak, 2010).

Disertacija je strukturirana u šest delova.

U uvodnom, prvom poglavlju disertacije je definisana tema, ciljevi, hipoteze i metodi istraživanja. Nadalje, prikazan je i pregled dosadašnjih rezultata istraživanja kao i očekivani doprinos ovog rada naučnoj zajednici. Korišćenje određenih metodoloških principa koji su objašnjeni u prvom poglavlju, kao i stečena saznanja na osnovu brojne literature o marketinškim komunikacijama, integrisanim marketinškim komunikacijama, poslovnom pregovaranju i stvaranju dodatnih vrednosti, doprinose naučnoj i teorijskoj sferi, što je takođe objašnjeno u ovom poglavlju.

Drugo poglavlje, bazirano na pregledu postojeće literature, obuhvata naučno identifikovanje poslovnog pregovaranja, pripreme za poslovno pregovaranje i sadržaj pregovora, uključujući i osnovnu metodologiju pregovaranja. U ovom delu prikazani su: ciljevi i interesi preduzeća od ulaska u pregovore, strategije pregovaranja, faze, modeli i vrste procesa poslovnog pregovaranja. Isto tako, u ovom delu pominju se kompetencije i odgovornost pregovarača prema sopstvenom preduzeću, kao i prema suprotstavljenj strani.

U trećem poglavlju disertacije je definisana uloga marketinške komunikacije u poslovnom sistemu, koncept marketinških komunikacija, kao i instrumenti integrisanih marketinških komunikacija. Nadalje, analizirana je važnost komuniciranja sa ciljnim grupama, te korišćenje marketinškog komuniciranja kao elementa strategije preduzeća, s obzirom na važnost u celokupnom lancu poslovanja preduzeća. U ovom delu definisana je i integrisana marketinška komunikacija, odnosno integrisanje više oblika i sredstava komuniciranja, kako bi se okruženju poslale usaglašene informacije. To znači, da svi oblici i mediji komunikacije moraju da budu konzistentni s ostalim instrumentima marketinga i prodaje, kako bi zajednički cilj bio jedinstven i kako bi se razvila efikasna komunikacija koja doprinosi ostvarivanju boljih poslovnih rezultata preduzeća. Isto tako, u ovom delu je objašnjen uticaj marketinškog komuniciranja na proces poslovnog pregovaranja. Analiziran je uticaj integrisanih marketinških komunikacija na pregovarače u procesu poslovnog pregovaranja.

U četvrtom poglavlju definisana je dodata vrednost u poslovnom pregovaranju, kao i stvaranje dodatih vrednosti za vreme pregovaračkog procesa. Nadalje, definisani su i elementi dodatih vrednosti.

U petom poglavlju predstavljeno je i opisano empirijsko istraživanje dosadašnje primene strategije poslovnog pregovaranja, analiza uticaja marketinškog komuniciranja na stvaranje dodatih vrednosti u procesu poslovnih pregovora, kao i uticaj rezultata poslovnog pregovaranja na trenutne i buduće aktivnosti marketinške komunikacije, u odnosu na posmatrani vremenski period.

Šesto poglavlje predstavlja zaključna razmatranja u kojima su prikazani naučni, praktični i doprinos disertacije društvu, objašnjene su ispravnosti postavljenih hipoteza istraživanja i načini unapređenja prakse marketinškog komuniciranja implementacijom adekvatnih pristupa poslovnom pregovaranju kojima se stvara dodata vrednost.



## **2. STRATEŠKI PRISTUP POSLOVNOM PREGOVARANJU**

Saglasno principijelnom pregovaranju, strateški pristup pregovaranju u preduzeću svakako je pristup koji najuspešnije izgrađuje odnose i sagledava se kao proces sa sledećim fazama (Weiss, 2004):

1. Zaštita pregovaračkih timova od nejasnih i zbunjujućih poruka. Sastoji se od nekoliko jednostavnih, prethodno utvrđenih i predstavljenih koraka i smernica, ovlašćenosti određenih menadžera za donošenje odluka, kao i procesa na osnovu kojeg se donose ključne odluke.
2. Davanje uputstava i nedvosmislenih smernica. Nije dovoljno da se pregovarački tim upozna sa minimalnim prihvatljivim ishodom koji treba da se postigne u pregovorima. Za svako pregovaranje bira se osoba i formira tim koji će da pregovara i kojem treba da se ukaže na: rešenja, upozorenja za mogući izlazak iz pregovora, najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu, te minimalan rezultat s kojim je pregovarač, odnosno preduzeće zadovoljno.
3. Konkretna pripreme. Metode i sredstva za pripremu pregovora uključuju: (a) organizaciju sastanaka pregovaračkog tima i drugih lica, u svrhu da se utvrde osnovna pravila procesa i definišu odluke o upravljanju predvidivim elementima pregovaračkog procesa; (b) obuka i informisanje članova tima korišćenjem: savremenih softverskih i hardverskih rešenja, intraneta, sopstvenih baza podataka, analitičkih sredstava za bolje razumevanje druge strane i procenu njenog pregovaračkog konteksta, sredstava planiranja za generisanje kreativnih rešenja i izbora između različitih opcija, kao i drugih instrumenta.
4. Pregovaranje. Način vođenja pregovora uvek je moguće poboljšati - čak i na mestu događaja, kad strane već „sednu za pregovarački sto“. Uobičajeni tok aktivnosti kod pregovora između prisutnih strana je sledeći: susret pregovarača, otvaranje pregovora, početna faza pregovaranja, smanjivanje razlika, koncentrovano pregovaranje, verifikovanje i završetak pregovora.
5. Revizija ili provera upravo okončanih pregovora kao i učenje na osnovu dobijenih rezultata. Nakon okončanja pregovora potrebno je da se napravi analiza ishoda, identifikuju faktori koji su doprineli efikasnosti ili su ih ugrožavali, zabeleže sopstvena zapažanja. Moguće je razviti standardne obrasce, koji bi se koristili za pripremu budućih pregovora timova u preduzeću.

## **2.1. Konceptualna osnova poslovnog pregovaranja**

Pregovaranje kao složeni socijalni fenomen je korisno posmatrati kao proces koji ima svoje elemente, najčešće uređene prema logičnom sledu ili fazama koje je moguće raspoznati i očekivati tokom pregovora (Trask, DeGuire, 2013). Proces ima svoju dinamiku i naznake kada preći iz jedne u drugu fazu, sve do konačnog sporazuma. Pregovaranje je kontingenciona situacija - situacija podložna stalnim promenama i koja traži stalno prilagođavanje (Guina et al., 2016).

Pregovori sami po sebi nisu sredstvo koje garantuje uspeh. Tokom pregovora puno faktora utiče na odnose dve strane, pa tako pregovori mogu da krenu u jednom ili drugom pravcu. Iako se pregovori razlikuju, i nemoguće je da se odredi njihov tok, jedina garancija uspešnog pregovaranja može da bude dobro postavljena metodologija (Malhotra, 2016).

Metodologijom pregovora smatraju se dobra priprema, angažman u pregovorima i osvrt na postignute rezultate pregovora. Bolje razumevanje novonastalog i u interdisciplinarnosti zasnovanog naučnog pristupa poslovnom pregovaranju, podrazumeva potrebu njegovog definisanja (Aslani et al., 2016).

Sama reč "pregovaranje" dolazi od latinske reči "negotiatius", što znači nastaviti poslovanje ili poslovati (*Harvard Business Essentials*, 2003). Pre svega, neophodno je ukazati na pravilo pregovaranja koje glasi: "Ljudi neće pregovarati sa vama ako ne veruju da im ne možete pomoći ili im nauditi" (Volkema et al., 2013). Zato, cilj svakog pregovarača je da shvati, kako on može da pomogne ili da naudi konkurentima i obrnuto, realizovanjem svojih pregovaračkih ciljeva, ali i stvaranjem dodatnih vrednosti koje su prihvaćene od strane obe pregovaračke strane. Razmatranjem ovih pitanja dobija se objektivna slika o sopstvenoj pregovaračkoj snazi.

Poslovno je pregovaranje više od „sedanja za sto“ i razmenjivanja brojeva i cena, te raznih pogodnosti koje će biti dogovorene (Volkema et al., 2013). Pregovaranje mora imati cilj iza kojeg stoje interesi i potrebe preduzeća, a sve to kako bi se ostvarivao profit. Dodatni razlozi pregovaranja ljudi, ukazuju na dogovor o načinima podele ili distribucije nekog ograničenog resursa, stvaranja nečeg novog što niti jedna strana ne bi mogla stvoriti sama ili rešenje problema ili nesuglasica s drugom stranom (Veveře, Sannikova, 2018). Pristup rešavanju problema ili iskorišćavanju poslovnih prilika, svesnošću o važnosti postizanja obostranog zadovoljstva u pregovorima, ukazuje da zamena konfliktnih situacija u konkurenciji zahteva traženje ciljeva višeg nivoa.

Potruga za zajedničkim ishodom višeg nivoa može da se nastavi sve do krajnjeg cilja i ujedno da obuhvati optimalan nivo, kada se ishodi i sredstva približe i postanu isti. Prelaskom na više nivoe, povećava se verovatnoća pronalaska zajedničkog cilja, a maksimum se postiže na idealnom nivou (Gharajedaghi, 2011). Za pregovaranje se može reći da podrazumeva sporazumno suočavanje interesa, zahteva, želja, mišljenja, ideja i stavova dva ili više ravnopravnih lica, sa ciljem da postignu rešenje, koje smatraju pravednim i/ili prihvatljivim u konkretnoj situaciji. Pri tome treba isključiti postojanje nekog neutralnog lica koje će da odluči ko je u pravu. U suprotnom, protivnici moraju sami da dođu do rešenja nakon što ocene pojedina stanovišta. S obzirom da su interesi jedne i druge strane da za sebe ostvare što veće pogodnosti, od njihovih znanja, iskustava, volje, odlučnosti i umeća primene strategije i taktike pregovaranja, zavisi koliko će u tome uspeti (Ferišak, 2006).

Pregovaranje predstavlja osnovno sredstvo sticanja željenog od suprotne strane, s ciljem postizanja dogovora ili ugovora u situacijama kada su pregovaračke strane blizu sa svojim stavovima (Fisher et al., 2011). Ono uključuje stalnu interakciju i dijalog sa ciljem da se maksimalizuje obostrana korist s mogućnošću stvaranja dodatnih vrednosti (Sulkowski et al., 2017). Svrha pregovaranja postiže se ostvarivanjem zajedničkih interesa i pronalaženjem najboljeg rešenja. O pregovaranju se govori kao o "životnoj igri", kojom se pokušava da se ublaže razlike, da se reše sporovi, uspostave ili prilagode međusobni odnosi, ali i kao o procesu zajedničke potrage dveju ili više strana za prihvatljivim rešenjem jednog ili više pitanja, kao što je trgovinska transakcija, ugovor ili nagodba bilo koje vrste (Cohen, 2002).

S obzirom na raznovrsne potrebe različitih ljudi u pogledu informacija, resursa i saradnje s drugim stranama, u pregovore se ulazi uglavnom zbog (Lewicki et al., 2016):

- Dogovora kako podeliti neki ograničeni resurs;
- Stvaranja nečeg što niti jedna strana ne može da stvori sama; i
- Pronalaska rešenja radi ne postizanja razumevanja suprotne strane.

Pregovori mogu da se definišu i kao „socijalni proces interakcije i komunikacije među ljudima, sa svrhom postizanja trajnog sporazuma zasnovanog na nekim zajedničkim interesima, a sve kako bi se postigli zadati ciljevi i izbegli konflikti“ (Rouse, Rouse, 2005). Takođe, doprinoseći boljem razumevanju pojma pregovaranja, isti može da se smatra i interaktivnim procesom komunikacije, koji se može dogoditi u svakom trenutku dvosmernog ispunjenja željenog predmeta pregovaračkog procesa (Shell, 2006). To je „proces davanja i uzimanja gde se strane dogovaraju o uslovima transakcije, i zahtevaju se potezi obe strane - stvarni ili poimani“ (Oliver, 2007). Zato bi se moglo naglasiti kako se u poslu ne stiže zasluženom, nego ono što je postignuto pregovorima (Vukmir, 2001).

Kritični elementi svakog procesa pregovaranja su: informacije, vreme i moć. Informacije su „ključ uspeha“ u pregovorima, posebno informacije o suprotnoj strani, o pitanjima o kojima se pregovara, te o interesima i ciljevima obe strane. Pregovarači mogu da koriste vremenske tehnike kao što su: stalna kašnjenja i probijanje dogovorenih rokova, kako bi izvršili pritisak na suprotnu stranu. Moć je sposobnost uticaja na pregovarački proces i ishode. Izvori moći u pregovorima, koji mogu da budu odlučujući, uključuju: informacije, međuljudsku povezanost, iskustvo pregovarača, veličinu preduzeća koje se predstavlja, te interese i potrebe pregovaračkih strana (Khan, Ebner, 2019).

Za ostvarenje uspešnih pregovora potrebno se kvalitetno pripremiti, što podrazumeva: shvatanje problema, istoriju pregovora sa suprotnom stranom, te poznavanje kulturoloških razlika. Pregovaranje može da se definiše i kao način pomoću kojeg pojedinac ili grupa ljudi međusobno razmenjuju mišljenja, kako bi došli do promena u međusobnom razumevanju (Nierenberg, Ross, 2005). Pritom se može naglasiti kako su najvažniji faktori pregovaranja izabrane taktike strana koje pregovaraju. Svaka strana želi da pobedi, koristeći se pristupom „ja dobijam, ti si na gubitku“, a pregovarači se izlažu riziku da dugoročno žrtvuju svoj odnos sa drugom pregovaračkom stranom. Svako poslovno pregovaranje, odnosno svaka pregovaračka situacija, poseduje određene karakteristike (Lewicki et al., 2016):

- Postoje dve ili čak više strana koje pregovaraju u pregovaračkom procesu.
- Postoji konflikt potreba ili želja između dve ili više strana koje pregovaranjem treba da pronađu načine pomoću kojih će se razrešiti problemi.
- Strane pregovaraju svojom voljom, smatrajući da će tako bolje proći nego da prihvate ono što im je druga strana dobrovoljno dala.
- Korišćenje procesa "davanja i uzimanja", što je osnov pregovaranja. Pre pregovaranja svaka strana ima svoje ciljeve. Tokom pregovaranja pregovarači menjaju svoje početne stavove i tvrdnje, da bi na kraju obe strane promenile svoju početnu poziciju, kako bi mogle postići dogovor. Pomak može biti prema "sredini" između njihovih položaja i tada je reč o kompromisu. Isto tako, strane mogu da pronađu rešenje koje ispunjava ciljeve obe strane.
- Strane biraju pregovaranje jer nastoje da postignu dogovor, kako bi izbegli prekid poslovnih odnosa ulazeći u nepotrebne sukobe.
- Uspešno pregovaranje uključuje upravljanje opipljivim faktorima (engl. *tangibles*), ali i rešavanje neopipljivih faktora (engl. *intangibles*). Neopipljivi faktori izvire iz ličnih vrednosti ili emocija, pa su u tu grupu uključeni (Lewicki et al., 2016):

- Potreba da se pobedi;
- Potreba da se ispadne "dobar", "sposoban" ili "čvrst" pred ljudima sa kojima se komunicira;
- Potreba da se odbrani određeno načelo ili presedan u pregovaranju;
- Potreba da se deluje "pošteno", ili "časno" ili da se zaštiti sopstveni ugled.

Rasvetljavanjem fenomena pregovaranja na osnovu prikazanih definicija, moglo bi da se zaključi da je pregovaranje donošenje odluka ili rešavanje problema u situacijama, poimanjem mogućih koristi od druge strane (Wertheim et al., 2018). Pregovaranje je dobrovoljna razmena "korisno" za "korisno", o čemu svaka strana odlučuje odvojeno. Svako drugo nametnuto rešenje se ne bi smatralo pregovaranjem, nego prinudom. Prinuda je manje civilizovana alternativa pregovorima, koja vrlo često završi ozbiljnijim sukobom za čije će okončanje opet, pre ili posle, zatrebati pregovori (Tomašević Lišanin, 2004). Iako je pregovaranje korisna veština kojom se nastoji, zajedničkim naporima, ostvariti znatno bolji rezultati za obe pregovaračke strane, postoje i situacije kada nije preporučljivo da se pregovara (Guasco, Robinson, 2007):

- Kada postoje izgledi da se sve izgubi;
- Kada se posluje punim kapacitetom, a kupci traže popust na cenu;
- Kada se pred pregovarače postavljaju neetički, nelegalni ili moralno neodgovarajući zahtevi;
- Kada ne postoji zainteresovanost, nema šta da se dobije;
- Kada postoji vremenska ograničenost pa je i mogućnost greške verovatna;
- Kada bi odlaganje moglo da popravi startnu poziciju;
- Kada pregovarač nije dovoljno spreman i potrebno je više vremena za pripreme.

U navedenim je okolnostima poželjno reći "ne", što u određenim situacijama može da znači apsolutno izbegavanje svakog pregovaranja, a u drugim možda samo odlaganje kako bi se dobilo na vremenu za bolje pripreme (Tomašević Lišanin, 2010).

## **2.2. Učesnici pregovaračkog procesa**

U poslovnom pregovaranju, u svim oblastima, su važni svi faktori koji okružuju pregovaračku sredinu. Pregovaračka sredina ili okruženje sastoji se od faktora koji u bilo kakvom obliku mogu da utiču na pregovore. Zato, u pregovaračko okruženje spadaju, osim svih zaposlenih u preduzeću: zakoni države, vlada, spoljni investitori, političke stranke,

akcionari, novac, prijatelji. Dakle, okruženje je veliko i nepredvidljivo, tako da sve navedeno može da utiče na pregovore u bilo kom trenutku (Agndal, et al., 2017).

Od svih pomenutih faktora pregovaračkog okruženja, važno je izdvojiti novac i zakonodavnu vlast, kao jedne od glavnih direktnih ili indirektnih faktora u pregovaračkim procesima. Novac kao važan faktor u pregovaračkom okruženju može da ima dvostruku ulogu: čini prednost pri pregovaranju u obliku uštede i kao sredstvo plaćanja dogovorenog. Novac je deo pregovaračkog okruženja, pa u tom smislu ima puno veću moć davanja prednosti jednoj ili drugoj strani u pregovorima, a ogleda se u načinu i vrsti lobiranja jedne od strana. Novac je pri pregovaranju postao vrlo važan pri odlučivanju, ali ne kao platežno sredstvo, nego tako da se u pregovorima daju veće šanse strani koja novac zna dobro da investira. Isto tako, direktno ili indirektno, na pregovore može uticati zakonodavna vlast države. Na primer, odluke zakonodavne vlasti vezane za uvoz i izvoz proizvoda ili usluga, direktno utiču na pregovaračku moć kupca ili ponuđača, pa tako stavljaju pregovarački proces u drugi plan, jer ne može da se razvije u punom obliku.

Zakonodavna vlast, iako je udaljena od „pregovaračkog stola“ dveju strana, utiče na ishod i pripremu pregovora svojim odlukama i za ovakve odluke se može reći da su indirektno. Sa druge strane, direktan uticaj na pregovore zakonodavna vlast ima kada privatni sektor pregovara sa državnim organima, zatim pri posredovanju u kupovini, prodaji ili finansiranju državnih poslovnih subjekata (Wang et al., 2016). To njima daje moć, finansijsku prednost pred konkurencijom i protivnom stranom iz privatnog sektora, pa se tako gubi „zdravo“ pregovaračko okruženje koje samo po sebi omogućava neometan pregovarački proces. Svakako, politička situacija i zakoni države utiču mnogo na sam pregovarački proces, ali mogu u datom trenutku da imaju uticaj i na snagu pregovaračke moći jedne ili druge strane. U istraživanju koje je sprovedeno 2010. godine (Brezak, 2010), postavljeno je ispitanicima pitanje o uticaju državne politike na poslovno pregovaranje sa kupcima i dobavljačima. Odgovor je bio da 26% ispitanika misli da politika države ima velik uticaj, a 46% da ima srednji uticaj na poslovno pregovaranje.

Kao primer uticaja političke situacije na pregovore, može da se izdvoji područje Slovenije, Hrvatske, Srbije i BiH, u kojem se negativni uticaji provlače kroz svakodnevni život već nekoliko poslednjih godina. Kada se posmatra taj uslov u svim sektorima poslovanja, pa se pokuša uporediti stanje pre političkih uticaja i nakon njih, a saglasno sprovedenom istraživanju iz 2010. godine, može se očekivati da takav odnos može da naruši poslovanje organizacija u svim zemljama. Pitanje je da li mogu pregovarači iz tih zemalja samom tehnikom, svojim pregovaračkim sposobnostima i marketinškim komunikacijama

svojih organizacija da doprinesu poboljšanju poslovanja u navedenim zemljama. U slučaju ovakvih pregovaračkih procesa, kada politička situacija znatno utiče na poslovanje, dolaze do izražaja pregovaračke sposobnosti i marketinške aktivnosti koje se oslanjaju na pregovore o dodatoj vrednosti.

Kako politička situacija utiče na poslovne pregovore, tako i zakoni države imaju svoj uticaj na njih. Zakonima su regulisani odnosi dveju strana i oni propisuju načine poslovanja. Uticaj na pregovore je direktan, obe strane se moraju pridržavati zakona, pa su time strogo određene granice unutar kojih je moguće poslovanje. Ovim je jasno određena granica i sloboda pregovarača što se tiče definisanja samih međusobnih odnosa, ali isto tako rezultat dogovora mora da bude saglasan propisima i zakonima države. Važno je naglasiti da dve strane prilikom pregovora, koji se mogu okončati ugovorom, moraju biti svesne da sve dogovoreno mora da bude preneto u pravne okvire ugovora, i da odgovara zakonima koji u svom obliku i moći imaju važan uticaj na pregovore (Abbasi et al., 2018).

U složenom poslovnom pregovaranju postoji više posredno uključenih učesnika. Osim samih pregovarača kojima je to posao i koji uspešnim pregovorima osiguravaju svoju egzistenciju, postoje ljudi koji služe kao veza sa glavnim donosiocima odluka, te indirektno učestvuju u pregovorima. Indirektnim učesnicima i licima od uticaja smatraju se sledeća lica:

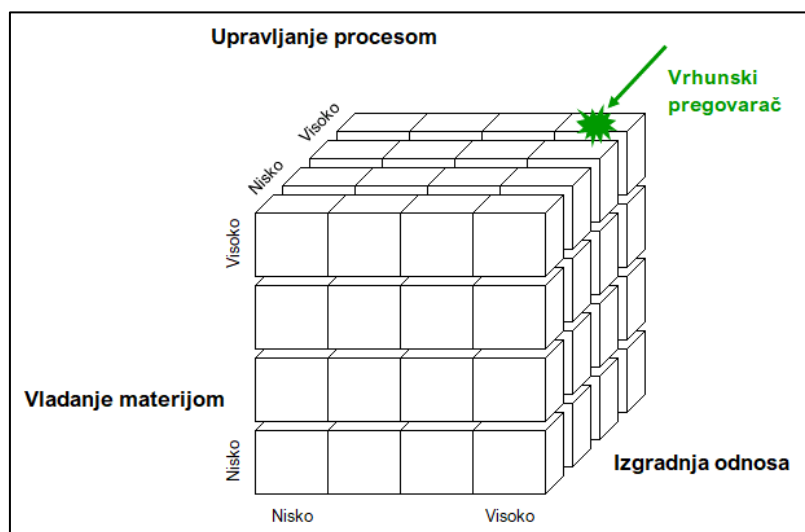
- Akcionari - To su pravna ili fizička lica, vlasnici jedne ili više akcija nekog akcionarskog društva. Takve osobe imaju direktan udeo u rezultatima pregovora, jer im se na kraju godine može, ali i ne mora, isplatiti dividenda. Za njih je najbolje da svi pregovori završe uspešno i da se zaradi što više novca, ali im je važno i da se stvara dodata vrednost koja obezbeđuje preduzeću duže postojanje i profitabilnu budućnost.
- Menadžeri - To su lica čiji primarni zadaci proističu iz procesa menadžmenta. Menadžer planira i donosi odluke, organizuje rad i poslovanje, zapošljava i vodi ljude i kontroliše resurse i , ostvaruje ciljeve angažovanjem drugih za ispunjenje zadataka. Ispunjavanjem zadataka menadžer obavlja svoju primarnu dužnost, a to je stvaranje profita. Dakle, menadžer je na kraju odgovoran za rezultate pregovora, jer je izabrao i obučio ljude koji su vodili pregovore.
- Lobisti - Lobisti su stručnjaci za pojedine oblasti sa širokim obrazovanjem i velikim iskustvom u pojedinim privrednim sektorima, diplomatiji ili nauci. Zato je čest slučaj da se lobisti regrutuju iz redova vrhunskih stručnjaka i menadžera velikih preduzeća, vodećih ljudi nacionalnih i međunarodnih privrednih i interesnih udruženja, diplomatije i naučnih institucija. U suštini postoje dve vrste lobista. Jedni su profesionalni konsultanti i lobisti koji deluju u specijalizovanim preduzećima ili

organizacijama i mogu lobirati za bilo koji interes na osnovu poslovnog i ugovornog odnosa. Na drugoj strani postoji širok spektar lobista koji se ovim poslom bave u okviru svoje osnovne delatnosti kao jednim od instrumenata delovanja i lobiraju u okvirima zastupanih interesa svojih organizacija ili zemalja. Lobisti imaju direktan udeo u rezultatima pregovora, i lica su od velikog uticaja.

- **Političari** - Političari imaju velik uticaj i ponekad doprinose rezultatima pregovora. Sektor trgovine je svima primamljiv, pa i političarima, a u velikim transakcijama i pregovorima političari su u senci i diktiraju proces pregovora, i direktno utiču na rezultate pregovora. Osim toga, političari su ujedno i akcionari, pa tako mogu biti u sukobu interesa ili su tajni partneri u nekim organizacijama, pa uzimaju svoj deo iz uspešnih pregovora. Politika u svim sektorima poslovanja ima uticaja na rezultate pregovora, pa samim time ograničava organizacijama rast u svojim delatnostima.

### 2.2.1. Kompetencije i iskustvo pregovarača

Centralno mesto, po važnosti u pregovaranju, pripada inteligenciji - kognitivnoj ili spoznajnoj, emotivnoj i socijalnoj inteligenciji koja se tiče međuljudskih veština. Vrhunski pregovarači poseduju kognitivnu, emocionalnu i socijalnu inteligenciju, čime oblikuju model trostrukih kompetencija (Benoliel, Cashdan, 2006), što ne znači da su kod takvih pregovarača ove vrline urođene, one su u većini slučajeva rezultat iskustva i kontinuirane edukacije na polju poslovnog pregovaranja.



Slika 1. Model trostrukih kompetencija vrhunskih pregovarača

*Izvor:* prilagođeno prema Benoliel, Cashdan (2006)



Imajući u vidu veštine vrhunskih pregovarača, takav im miks ličnih karakteristika pomaže da izgrade tri glavna temelja pregovaranja:

- Ovladavanje materijom ili problemom pregovara,
- Izgrađivanje odnosa poverenja,
- Sposobnost da upravljaju pregovaračkim procesom.

S obzirom na činjenicu da upravljanje pregovaračkim procesom zahteva kombinaciju svih triju vrsta inteligencije, bitno je napomenuti da centralnu ulogu u ovladavanju ili razumevanju materije ili glavne supstance pregovora, ima kognitivna inteligencija, dok su emotivna i društvena inteligencija neophodne za izgradnju odnosa i sticanje poverenja (Zhangwen, Hoque, 2017). Slika 1 ilustruje se model čija se dinamika ogleda u uključivanju vremenske dimenzije. Ponašanja efikasnih pregovarača, kao i odluke koje donose, uvek su usaglašene s vremenskim kontekstom. To znači da se ponašanje pregovarača može promeniti tokom pregovora, a to zavisi od aktuelnih promena situacije. Dodatno, autori Benoliel i Cashdan (2006) u svom modelu trostrukih kompetencija, u osnovne vrline vrhunskih pregovarača ubrajaju još i: harmoničnost, pragmatičnost, inovativnost (kreativnost), vizionarstvo i strateški pristup.

Za uspešno pregovaranje je potrebno veliko znanje te sticanje i stalno usavršavanje brojnih veština. Znanje se stiče proučavanjem relevantnih izvora literature, posmatranjem i prihvatanjem saveta dokazano uspešnih mentora, ali sopstvena sposobnost može da se stekne i unapredi isključivo ličnim praktičnim delovanjem (Wang et al., 2016). Za usavršavanje sopstvene pregovaračke umešnosti potrebno je iskoristiti skoro svaku situaciju.

Svako pregovaranje kojem se pristupa promišljeno i inteligentno, vodi ka tome da se postane efikasan i uspešan pregovarač, nezavisno od toga s kim ili o čemu se pregovara (Tomašević Lišanin, 2004). Kako pominje autor Ross, pregovarač se mora prilagoditi situaciji, „potrebno je biti kao kameleon, promeniti svoj izgled da bi se uspešno stopili s pregovaračkom okolinom“ (Ross, 2006). Uspešan pregovarač mora znati promeniti svoje ponašanje u svakom momentu, jer ne postoje pravila u pregovaranju, to je živa materija koja traži brzu promenu ponašanja. Istovremeno postoji znatna razlika između načina prilagođavanja i fleksibilnosti. U pregovorima fleksibilnost znači pronaći zajedničko rešenje, prihvatljivo obema stranama.

Pregovaračku uspešnost, osim prilagođavanja situaciji, čine: argumentovano obrazlaganje zahteva i predloga, uverljivo vladanje situacijom i snalažljivost. Posebno je važno biti potpuno upoznat sa svim elementima procesa i svaka nespremnost i „iznenađenje“

utiču na pregovaračku polugu ili očekivanu razmeru pregovaračkih snaga pregovaračkih strana. Percepcija odnosa snaga utiče na mogućnost iznošenja zahteva drugoj strani bez opasnosti da budu protumačeni kao krajnje preterani ili neosnovani. Pritom egzistiraju razni faktori koji određuju način ulaska u pregovarački proces: predmet i učesnici pregovora, pogađanjem o cenama ili dominacijom. Pregovaračka je poluga tako jednim delom izvedena iz stvarne situacije, a drugim delom iz doživljaja druge strane, njenog ponašanja, pripremljenosti i načina izražavanja kontrole nad pregovaračkim procesom (Tomašević Lišanin, 2010).

Sistemska ulaganje u sticanje znanja i veštinu poslovnog pregovaranja ima značajne efekte na ishode pregovora, pa tako i na opšti poslovni uspeh preduzeća. „Shvatanje da su veliki pregovarači rođeni, a ne stvoreni, nesumnjivo je pogrešno; pregovaranje se uči“ (Kovačević, 2004). Iskustvo pregovarača nije merilo uspeha, ali daje prednost takvim pregovorima kod izbora osobe za pregovore. Iskusan pregovarač zna kriti svoje osećaje i pokazati interese sa merom i u datom trenutku. „Čovek koji gospodari sa sobom i uvek se ponaša hladnokrvno ima veliku prednost nad onim koji je žive prirode i lako plane“ (Kovačević, 2004).

Pregovarači mogu biti zavisni i nezavisni agenti, ono što ih razlikuje su ovlašćenja koja su im data. Zavisni agenti, zaposlenici u preduzeću koji pregovaraju za preduzeće u kojem rade, imaju ovlašćenja koja su im data kroz ugovor o radu. S obzirom na svakodnevno obavljanje posla, ovlašćenja se retko smanjuju ili povećavaju. Zato takvi pregovarači koriste razne pregovaračke tehnike, pa im je, s obzirom na poznavanje rada preduzeća, lakše da postignu određeni cilj. Nadalje, kada se pominju nezavisni agenti, mora da se zna razlika između agenta i prokuriste. „Prokurista je lice koje ima najširu trgovačku punomoć kojoj je obim ovlašćenja utvrđen zakonom“ (Lewicki et al., 2016). To su lica koje rade izvan organizacije, ali mogu biti i zaposleni u njoj. Prokuristima su ovlašćenja tačno definisana i takvi pregovarači moraju strogo kontrolisati tok pregovora s obzirom na svoja ovlašćenja. Prokura je posebna trgovačka punomoć, može je dati samo lice koje ima svojstvo trgovca, a sadržaj i obim trgovačke punomoći daje nalogodavac, pa se ona može uspostaviti samo u trgovinskom prometu (Lewicki et al., 2016).

Stručnost prokuriste u pregovorima može biti puno veća zbog iskustva bavljenja pregovorima, baš u određenim sektorima poslovanja. Agenti su nezavisni od trgovačkog društva, nisu zaposleni u trgovinskom društvu, pa se kao takvi smatraju zastupnicima na osnovu punomoći. Agenti u pregovorima mogu imati prednost, nisu zaposleni u organizaciji koja ih je angažovala, pa tako slobodno donose odluke i predloge bez pritiska poslodavca.

Kod usmenog pregovaranja, odnosno pregovaranja licem u lice, govor tela može biti saveznik pregovaraču. Reči i neverbalni znakovi moraju se podudarati, u suprotnom su pregovarači neuverljivi. Poznavanje govora tela stvara prednost pri poslovnom pregovaranju, ali isto tako ga iskusni pregovarači mogu i znaju iskoristiti, pa navesti drugu stranu svojim govorom tela na sasvim drugačije zaključke. Neverbalna komunikacija je neposrednija i manje kontrolisana od verbalne komunikacije, i više govori o licu koje komunicira. Neverbalna poruka može da potpuno zameni verbalni izraz, te često podržava i nadopunjava verbalnu poruku, a ponekad joj potpuno menja značenje. Neverbalni znakovi su razni položaji i pokreti tela, mimika, naročito kontakt očima, gestovi.

Puno je neverbalnih načina za pokazivanje svojih slabosti ili vrlina tokom pregovora. Od samog ulaska u zgradu do izlaska, sve se prati i gleda, i iz govora tela donose se neki zaključci koji se nadodaju na samo pregovaranje. Neverbalna komunikacija počinje već kod sekretarice osobe kod koje se ide na sastanak. Pregovaračev stav, dok čeka na sastanak, govori o samopouzdanju.

Kada osoba ulazi na pregovore, potrebno je ući s puno samopouzdanja, rukovati se, i uvek sesti tako da se gleda prema vratima sobe, ako je moguće. Potrebno je staviti se u bolju poziciju pri pregovaranju pre nego što to napravi suprotna strana. I bez prevelikog znanja o neverbalnoj komunikaciji, treba da se bude svesan da mirnoćom i opuštenošću, a što omogućava dobra priprema pregovora, može da se deluje pobednički i ne daje se šansa suprotnoj strani da preuzme inicijativu.

### 2.2.2. Odgovornost pregovarača

U osnovi pregovaračkog procesa je odgovornost. Pojam odgovornosti najpre se susreće unutar pravnog područja gde se njegovo značenje svodi na pravnu i/ili moralnu uračunljivost, u čijem kontekstu predstavlja znanje, volju i slobodu kao neophodne elemente uračunljivosti. Odgovornost sve više postaje jedan od osnovnih etičkih pojmova pri čemu zauzima mesto koje je u etici zauzimao pojam dužnosti. Pojam odgovornosti koristi se na tri načina. Na način opisivanja (deskriptivno), odgovornost govori o uzročno-posledičnom odnosu počinioaca i čina, odnosno posledica, a da se pri tome uopšte ne govori o etičkim kvalifikacijama samog čina. Upotrebljen na način propisivanja (proskriptivno), pojam odgovornosti govori o moralnoj ili legalnoj obavezi da se nešto učini ili da se izbegne učiniti (objektivna odgovornost). I na kraju, korišćen na način pripisivanja (askriptivno), pojam

odgovornosti izriče procenu nekog počinioca koji radi saglasno zakonu ili moralnim normama ili protiv njih (subjektivna odgovornost).

Ovako shvaćen, pojam odgovornosti pretpostavlja znanje, volju i slobodu, kao neophodne elemente koji su potrebni kako bi se određeno ponašanje moglo uračunati u odgovornost počinioca. Svaki nedostatak znanja, ograničenje volje i ograničavanje slobode, već je dovoljan razlog da se ponašanje i njegove posledice ne uračunaju počiniocu, bilo delimično, bilo potpuno. Razvoj pojma odgovornosti u ovom kontekstu prvenstveno se odnosi na razvoj nauke koje se tiču navedeni neophodni preduslovi odgovornosti. Struktura pojma odgovornosti, izrečena u formalnoj rečenici: neko je nekome odgovoran za nešto, izriče nekoliko odnosa na koje upućuje odgovornost: subjekat odgovornosti, objekat odgovornosti, za šta je ko odgovoran, zbog čega se nešto želi postići a drugo izbeći, pred kim je neko odgovoran kao i kada nastupa odgovornost. Sve navedeno, kao bitne elemente, treba imati u pregovaračkim procesima.

### **2.3. Strateško vođenje pregovora**

Savremena globalna ekonomija prouzrokovala je informaciju kao osnovnu paradigmu kompetitivnosti u smislu sticanja opšte prednosti privrednih subjekata i implementirala je u preduzetničke aktivnosti. Preduzetnici koriste informacije kako bi se mogle donositi kvalitetne odluke na svim nivoima poslovanja, generisati nove poslovne ideje, snalaziti se u poslovnom okruženju, pa tako i pripremati poslovne pregovore.

Spoznaja o izuzetnom značaju pregovaranja za uspešnost poslovanja podstiče na potrebu za poboljšanjem pregovaračkih sposobnosti u sve složenijem okruženju brzih i velikih tehnoloških promena. Više nego ikada pre, pojedinci su uključeni u različite transakcije s različitim institucijama, a savremeni preduzetnici ostvaruju uspeh zahvaljujući veštini pregovaranja, koje za rezultat ima dugoročnu poslovnom saradnju između preduzeća i klijenata. Osim osveštenosti o značaju poslovnog pregovaranja za privredni prosperitet, potrebno je da se stvori kritična masa poslovnih ljudi koji poseduju pregovaračke veštine na visokim nivoima operativnosti. Gledajući na pregovaranje kao na mogućnost da se utiče na dešavanja u okruženju, svaki oblik delovanja može da se analizira u svetlu sposobnosti da se pregovorima utiče na ciljeve koji se žele postići.

U svetu velikih sofisticiranih poslovnih dogovora, suština pregovaranja se usmerava na rešenje problema, a u pregovaranju s poslovnim partnerima na ugovaranje poslova. Praksa neretko potvrđuje приметnu nesvesnost mnogih, da se ugovori mogu zaključiti i bez formalnog

potpisivanja ugovora ili da obaveze mogu da nastanu i iz samih pregovora (Hughes, Hughes, 2018). Učesnici u pregovaračkom procesu trebalo bi da budu svesni onih postupaka koji i pre zaključenja ugovora mogu da stvore obaveze. Sve značajniji strateški akcenti usmereni prema upravljanju odnosima sa dobavljačima, integrisani pristup prodajnim aktivnostima i marketingu, imali su za rezultat da je poslovno pregovaranje postalo vrlo složeno i jako dinamično, te kao takvo utiče sve više na uspeh preduzeća. Time se, pomoću različitih tehnika i instrumenta nastoji postići maksimalno moguća dodata vrednost svake od aktivnosti (Tomašević Lišanin, 2004).

Strateško pregovaranje s interesnim grupama (engl. *stakeholders*), odnosno interesnim grupama poslovnog sistema, predstavlja niz odluka, u kojima različite interesne grupe imaju različite uloge u okviru odlučivanja s glavnom interesnom grupom. Te interesne grupe su: vlasnici, zaposleni, niži menadžeri, kupci, konkurenti, strateški partneri i javni sektor (Lamberg et al., 2003).

U pripremnoj fazi pregovaračkog procesa, nakon određivanja ciljeva i interesa pregovora, i saznanja interesa i ciljeva protivne strane, potrebno je da se razradi strategija pregovaranja. Strategija može da se definiše „kao nauka i umeće korišćenja privrednih, psiholoških i političkih snaga nekog privrednog subjekta ili grupe subjekata sa ciljem pružanja podrške ostvarenju zacrtanih privrednih ciljeva“ (Vukmir, 2001). To znači određivanje pregovaračkih koraka i određivanje gde je moguće da nastanu problemi kod suprotne strane, te pokušati eliminisati potencijalne probleme iz oblasti politike privrede. Ti isti problemi mogu se i naglasiti da bi se postigla korist i ostvarila neka dodata vrednost. To spada pod strategiju pregovaranja koja ima tri osnovne grupe pitanja (Vukmir, 2001):

- Organizaciona - unutar preduzeća bave se odnosima i organizacijom tima koji će da pregovara.
- Psihološka - bave se ličnošću i profilom pregovarača. Detaljnom analizom pregovarača suprotne strane utvrđuje se ponašanje u odnosu na njegov karakter.
- Pravna - rezultat poslovnog pregovaranja je potpisivanje ugovora, stoga pregovarači moraju da znaju osnove pravnih okvira.

Pomoću strateških poteza pregovarač kontroliše „igru“, a pomacima koji su rezultat dobre strategije, postiže se veći uticaj na tok pregovora. Strateški potezi (Kolb, Williams, 2001) koji pomažu pregovaraču da dovede protivnu stranu „za sto“ i stekne malu prednost pre samog početka pregovora, su sledeći:

- Pokazati sopstvene podsticaje drugoj strani - U pregovaranju protivna strana ima nešto što drugu stranu interesuje, zato se ide u pregovore, ali same potrebe neće dovesti do „pregovaračkog stola“. Protivna strana mora da prepozna koji se to podsticaji nude i koju konkretnu vrednost ona može da dobije.
- Odgovoriti na pritisak - Svi podsticaji koji dolaze možda neće da dovedu do pregovora. Protivna strana je možda sasvim zadovoljna onim što ima i tako može da nastavi poslovanje. Kad se to dogodi, pritisak je na pregovaraču koji mora dati do znanja protivnoj strani da se može i bez njega ili da nepreduzimanje ničega nije opcija. Potrebno je da pregovarač ima snagu i moć da kaže ono zbog čega bi protivna strana mogla da odustane od svega, ali isto to moglo bi da je vrati nazad u pregovore, a pregovaraču da pozitivni strateški pomak.
- Učvrstiti autoritet - Protivnoj strani mora da se stavi do znanja da postoji autoritet s druge strane „pregovaračkog stola“. Ako je više lica uključeno u pregovore, mora da postoji način da se govori u njihovo ime. Isto tako, mora da se stavi do znanja da određeni pojedinac donosi sve odluke vezane za pregovore, da ne postoji neko iznad ko mora da dodatno bude pitan za potvrdu dogovorenog. To naravno nije uvek tako, ali zato pregovarač mora da zna ovlašćenja unutar kojih može da donosi odluke bez dodatnih konsultacija.
- Partneri - U pripremi pregovora, sam pregovarač ponekad može malo postići. Stoga treba znati da rasporedi partnere, da budu deo strategije, i da "kažu nekoliko dobrih reči" o pregovaraču ili preduzeću. Ponekad je to presudno za pozitivan ishod pregovora.
- Kontrola procesa - Da bi se postigao krajnji cilj i uopšte došlo do samog čina pregovora, potrebno je da se kontroliše celokupni proces. To ne znači samo strateški planirati svaki potez protivne strane nego kontrolisati i okolinu, konkurenciju, partnere, celu "igru iza pozornice".

Svako poslovno pregovaranje je jedinstveno, s obzirom na ljude koji u njemu učestvuju, predmet ili uslugu o kojima se raspravlja, vrste rešenja koja se traže, te na kraju i konačno rešenje pregovora. Iz napred navedenog proističe potreba za detaljnijim uvidom u različite ishode interakcije među ljudima (Dobrijević, 2015):

- „WIN/WIN“ (obe strane dobijaju) je način razmišljanja koji stalno traži zajedničke koristi obe strane i jačanje međuljudskih odnosa. Uspeh jednog pregovarača ne znači neuspeh drugog.

- „WIN/LOSE“ ("ja dobijam, ti gubiš") podrazumeva samo jednog pobednika. Kada se pregovarač nađe u situacijama koje su zaista zasnovane na niskom stepenu poverenja i gde se radi o podeli ograničenog iznosa, ima mesta i za ovakav način razmišljanja.
- „LOSE/WIN“ ("ja gubim, ti dobijaš") je u suštini lošije od „win/lose“, jer u ovom slučaju ne postoje nikakvi zahtevi, standardi, očekivanja niti vizija. Ljudi koji ovako pristupaju međuljudskim odnosima, u stvari žele samo da se dopadnu drugima. U pregovorima se ovakav pristup smatra predajom. Koriste ga oni kojima je važan samo dobar odnos s drugom stranom, bez obzira na sam rezultat pregovora. I „win/lose“ i „lose/win“ su slabe pozicije koje se zasnivaju na ličnim nesigurnostima.
- „LOSE/LOSE“ (obe strane gube) - Kad se nađu dve osobe sa „win/lose“ načinom razmišljanja, rezultat će neminovno biti da obe strane gube. Neki ljudi se u pregovorima toliko koncentrišu na suparnika, da postanu slepi za sve, osim za svoju želju da ta druga strana izgubi, čak i ako to znači da i oni izgube.

#### **2.4. Određivanje ciljeva pregovaranja**

Pre početka pregovora potrebno je unutar organizacije odrediti ciljeve i što je preduzeće spremno dati, a što želi dobiti. Konačan cilj je dogovor i zadovoljstvo dveju strana, jer se stvorila dodata vrednost i uspešno završili pregovori. Kad se utvrđuju ciljevi preduzeća mora se unapred znati koji je cilj i interes preduzeća: ostvarivanje veće razlike u ceni, isključivo podizanje cene ili stvaranje dodate vrednosti; koji mogu biti unapred definisani, ali mogu biti stvarani i tokom pregovaračkog procesa.

Tabela 1 se odnosi na mogućnost utvrđivanja interesa i ciljeva preduzeća. Kod određivanja ciljeva i interesa jednog pregovarača, mora da se pokuša odgovoriti na pitanje koji su ciljevi i interesi pregovarača protivne strane. Moraju da se pokušaju identifikovati interesi protivne strane, kako bi se znale pozicije u odnosu na želje, ciljeve i interese protivne strane. Odrediti interese i ciljeve protivne strane nije lako, pa je zbog toga potrebna kvalitetna priprema.

Tabela 1. Analiza interesa i ciljeva preduzeća

| <b>Harvard ManageMentor - PREGOVARAČKI INSTRUMENT</b>  |  |
|--|--|
| <i>Priprema za pregovore</i>   |  |
| <i>Koristite ovaj obrazac za praćenje rezultata svakog koraka u pripremi za pregovaranje. (Zaokružite "da" kada su svi delovi unutar kategorije završeni).</i> |  |
| <b>Da li ste ...razmislili šta bi bio dobar rezultat?</b> <span style="float: right;"><b>Da</b></span>   |  |
| Šta se nadate da ćete postići kroz pregovore?  |  |
| Kako bi izgledalo najbolje rešenje?  |  |
| Koji rezultati ne bi bili zadovoljavajući?   |  |
| Zašto bi ti rezultati bili nezadovoljavajući?  |  |
| <b>...utvrdili vaše potrebe i interese?</b> <span style="float: right;"><b>Da</b></span>   |  |
| <b>Šta morate imati</b>  | <b>Šta bi trebalo da imate</b>               |
| 1.   | 1.   |
| <b>...identifikovali i poboljšali (ako je potrebno) vaš NAPS?</b> <span style="float: right;"><b>Da</b></span>   |  |
| Koja je vaša alternativa pretpostavljenom sporazumu?   |  |
| Koji su načini na koje biste mogli poboljšati vaš NAPS?  |  |
| <b>...utvrdili vašu zonu mogućeg sporazuma?</b> <span style="float: right;"><b>Da</b></span>   |  |
| Koja je?   |  |
| <b>...ocenili kompromise između problematika i interesa?</b> <span style="float: right;"><b>Da</b></span>  |  |
| <b>Teme do kojih vam je najviše stalo?</b>   | <b>Uslovi do kojih vam je najviše stalo?</b> |
| 1.   | 1.   |
| <b>...utvrdili NAPS protivne strane i njihove pozicije?</b> <span style="float: right;"><b>Da</b></span>   |  |
| Ljude s protivne strane:   |  |
| Njihove poslovne okolnosti:  |  |
| Šta tačno oni žele iz ovih pregovora:  |  |
| Vrednost koju ovaj dogovor ima za protivnu stranu:   |  |
| Dostupnost rezervnog posla:  |  |
| <b>...predvideli mogući problem s ovlašćenjima?</b> <span style="float: right;"><b>Da</b></span>   |  |
| Vaše razumevanje nivoa ovlašćenja koje ima predstavnik protivne strane:  |  |
| Vrsta dogovora za koju imate ovlašćenja:   |  |
| <b>...prikupili spoljne standarde i kriterijume koji se odnose na pregovore?</b> <span style="float: right;"><b>Da</b></span>                                  |  |
| Spoljni standardi:   |  |
| Važeći kriterijumi:  |  |
| <b>...se pripremili za fleksibilnost?</b> <span style="float: right;"><b>Da</b></span>   |  |

Izvor: Prilagođeno prema (*Harvard Business Essentials, Negotiation*, 2003).



Tabela 2. Analiza interesa i ciljeva protivne strane

| <b>Harvard ManageMentor - PREGOVARAČKI INSTRUMENT</b>   |           |           |
|---|-----------|-----------|
| <i>Procena pozicija i interesa protivne strane</i>  |           |           |
| <i>Koliko znate o protivnoj strani? Koji je njihov NAPS (najbolja alternativa pretpostavljenom sporazumu)? Koja je najnepovoljnija tačka prihvatanja dogovora protivnoj strani?</i> |           |           |
| <i>Koristite ovaj obrazac kako biste saželi sveukupno znanje o protivnoj strani. Pregledajte svoja saznanja kako biste najbolje naglasili vaše pregovaračke prednosti.</i>          |           |           |
| <b>Kako bi naučili najviše o interesima i brigama suprotne strane da li ste...</b>  | <b>Da</b> | <b>Ne</b> |
| 1. Kontaktirali izvore unutar industrije?   |           |           |
| 2. Pogledali relevantna poslovna izdanja/publikacije?   |           |           |
| 3. Pogledali njihove godišnje izveštaje?  |           |           |
| 4. Neformalno postavljali neka pitanja vezano za pregovarača ili ostale ljude unutar preduzeća?   |           |           |
| 5. Zamislili koji bi bili vaši interesi, potrebe i sklonosti da ste u njihovoj poziciji?  |           |           |
| <b>Ocenili NAPS protivne strane. Šta znate...</b>   |           |           |
| <b>O poslovnim prilikama protivne strane?</b>   |           |           |
| Koliko je jak njihov finansijski rezultat?  |           |           |
| Koja je njihova strategija?   |           |           |
| Koje su njihove ključne zajedničke inicijative?   |           |           |
| Koliko je jaka njihova konkurencija?  |           |           |
| <b>O vrednosti koje ovaj dogovor ima za njih?</b>   |           |           |
| Koliko je važan ovaj dogovor za protivnu stranu u ovom trenutku?  |           |           |
| Da li je njima potrebno da postignu neki veći cilj? (Opišite taj cilj)  |           |           |
| <b>O dostupnosti nekog drugog dogovora/posla?</b>   |           |           |
| Da li je ono što nudimo lako pronaći negde drugde?  |           |           |
| Da li može biti dobijeno na vreme kako bi stigli njihove rokove?  |           |           |
| Da li je protivna strana već zatražila ponude ili započela pregovore s nekim drugim?  |           |           |
| <b>Razmotrite uslove koje bi protivna strana želela da vidi i koristi u dogovoru.</b>   |           |           |
| Koje šire poslovne mogućnosti i ciljeve bi protivna strana želela da vidi u ovom dogovoru?  |           |           |
| Koji uslovi iz ovog dogovora bi mogli da spreče njihov poslovni rast?   |           |           |
| Koje uslove možemo ponuditi da bismo pogodovali protivnoj strani (po niskoj ceni za vas)?   |           |           |

Izvor: Prilagođeno prema (Harvard Business Essentials, Negotiation, 2003).

Prikazan primer (Tabela 2) je ilustracija pomoćnog instrumenta u utvrđivanju interesa i ciljeva druge strane. Kod pripreme za pregovore važno je isplanirati kako doći do krajnjeg cilja pregovora, do zadovoljstva obe pregovaračke strane. Prema Gatesu od ovakve pripreme postoji pet elemenata koji vode prema zaključivanju ugovora na zadovoljstvo obe strane. Osim već pomenutih interesa (1), tu su još (Gates, 2016):

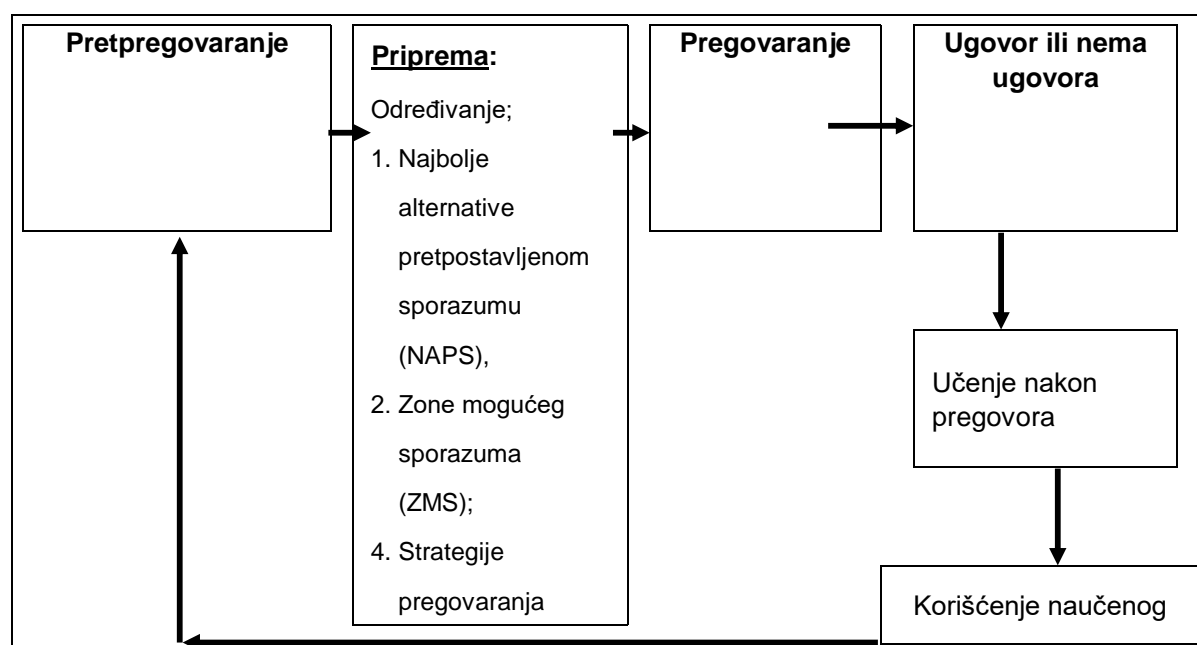
- *Opcije* - Imati opciju znači povećati poslovne mogućnosti, otvaranjem nove moguće opcije proširenja ugovora, ponude, itd. Kao primer opcija u delatnosti trgovine, znače dogovori pregovarača i dobavljača trgovinskih centara o godišnjoj kupovini određene količine roba, ili iznajmljivanje prodajnih prostora unutar trgovine, postavljanje robe na frekventnijim mestima unutar trgovine koja se plaćaju, a u zamenu za veće količine narudžbi trgovine. Mnogo je primera iz prakse, korištenja opcija pri pregovorima, ali pregovarači ne stavljaju sve na papir pre pregovora, jer je tada upitna kvalitetna priprema pregovora.
- *Standardi* - Jedini način zatvaranja dogovorenih opcija. Kod širenja obima posla opcijama, pitanje je kako podeliti prošireno. Pregovarači se tada okreću postojećim standardima, zakonima, primerima ranije odrađenih poslova, jednostavno sličnim situacijama, te kako su bile rešene.
- *Alternative* - Postoje li najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu pre samog slanja ponude.
- *Ponuda* - Ponuda može biti ugovor. Ponuda mora sadržavati sve činjenice koje se kasnije sprovode u obliku ugovora.

## **2.5. Faze procesa poslovnog pregovaranja**

Proces pregovaranja pretpostavlja većitu dilemu oblikovanu jednim od glavnih pitanja kojim se istraživanja komunikacije i pregovaranja bave, a to je "šta se prenosi tokom pregovora" (Lewicki et al., 2016). Za većinu marketinških stručnjaka nije pitanje da li treba komunicirati, već šta, kako, kada, kome i koliko često reći. Ostvarenje uspeha motiviše pregovaračke strane na korišćenje mnoštva komunikacionih sredstava. Pregovaranje podrazumeva sporazumno suočavanje interesa, zahteva, želja, mišljenja, ideja i stavova dve ili više osoba, sa ciljem da postignu rešenje, koje smatraju pravednim i/ili prihvatljivim u konkretnoj situaciji. Pregovarački proces koji je prikazan na Slici 2 karakterističan je za veliki broj pregovaračkih situacija, bez obzira na temu pregovora i karakteristike učesnika.

Faze procesa pregovaranja jesu:

- a. Pretpregovaranje - prikupljanje informacija o protivnoj strani i korišćenje informacija iz prošlih pregovora,
- b. Priprema poslovnog pregovora - osnovni zadatak ove faze je da se utvrde i prouče raspoloživi izvori informacija i na osnovu njih preispitaju i ustanove sopstvene mogućnosti, te želje i potrebe preduzeća.
- c. Realizacija poslovnog pregovora - sam proces izmene pripremljenih informacija u svrhu dobijanja pregovaračke prednosti nad protivnom stranom,
- d. Zaključivanje pregovora potpisivanjem ugovora - kao dokument kojim se slobodno uređuju obligacioni odnosi saglasno zakonima, pa pregovarači formalno uređuju svoj dogovor proistekao iz prethodnih pregovora.



Slika 2. Faze pregovaračkog procesa

Izvor: Prilagođeno prema Harvard Business Essentials (2003)

Slika 3 prikazan je uporedni pregled faza pregovaračkog procesa, prema drugim autorima, iz koje je vidljivo da su priprema i planiranje pregovora ključne faze pregovaračkog procesa zastupljene kod većine autora. Istovremeno, može se zaključiti da gotovo kod svih autora ne postoji ukazivanje na značaju evaluacionog procesa, kojim bi se mogle stvoriti osnove za poboljšanje narednih ciklusa pregovaranja, po istom ili drugom predmetu.

| Elementi procesa poslovnog pregovaranja |   |  |                     |                                 |                                |
|---|---|--|---------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| Autor                                   | (Lewicki, J. R., Saunders, M. D. Barry, B., 2016) | ( <i>Harvard Business Essentials</i> , 2003) | (Fisher, Ury, 2011) | (Tomašević Lišanin, 2010)       | (Shell, 2006)                  |
| 1.                                      | Priprema  | Pretpregovaranje                             | Interesi            | Priprema i planiranje pregovora | Priprema strategije            |
| 2.                                      | Izgradnja odnosa                                  | Priprema                                     | Odnosi              | Pregovori                       | Razmena informacija            |
| 3.                                      | Prikupljanje informacija                          | Pregovori                                    | Opcije              | Postizanje sporazuma            | Otvaranje i davanje ustupaka   |
| 4.                                      | Korišćenje informacija                            | Ugovor                                       | Legitimnost         |                                 | Zatvaranje i stvaranje obaveza |
| 5.                                      | Davanje ponuda                                    |  | Alternative         |                                 |                                |
| 6.                                      | Postizanje dogovora                               |  | Obaveza             |                                 |                                |
| 7.                                      | Sprovođenje dogovora                              |  | Komunikacija        |                                 |                                |

Slika 3. Elementi procesa poslovnog pregovaranja

### 2.5.1. Pretpregovaranje

U okviru faze pretpregovaranja učesnici određuju da li uopšte žele da pregovaraju i ako žele, o čemu će da razgovaraju, kao i kada i gde će pregovori da se odvijaju. Pretpregovaranje se često odvija telekomunikacionim kanalima i u neformalnim razgovorima. Faza pretpregovaranja je završena kada obe strane odluče da se nastavi sa pregovorima saglasno postavljenim uslovima iz ove faze ili se ceo dogovor prekida radi neostvarivanja uslova za početak faze pripreme i samog čina pregovaranja. Ako se pregovori nastavljaju, prelazak na sledeću fazu može da bude sačinjavanje rasporeda budućih razgovora, potpisivanje sporazuma o poverljivosti, kao uvod u fazu pripreme pregovora. Koliko će se vremena i pažnje posvetiti fazi pretpregovaranja zavisi i od kulturne pripadnosti učesnika u pregovorima. Razlike u prihvatanju faze pretpregovaranja mogu izazvati nesporazume i sumnju u postojanje loših namera pregovarača.

### 2.5.2. Priprema pregovora

U fazi pripreme pregovora, preispituju se sopstveni prioriteti vezano uz potrebe, želje i mogućnosti i pokušava se, da se što bolje proceni protivna strana. U ovoj fazi definišu se ciljevi, sagledavaju informacije s kojima se raspolaže, sagledava se najbolja alternativa pretpostavljenom sporazumu (engl. BATNA-*Best alternative to negotiated agreement*), određuje Zona mogućeg sporazuma (engl. ZOPA-*Zone of possible agreement*), te sagledavaju i određuju moguće strategije. Iz navedenog se može ukazati i na važne karakteristike uticaja ciljeva na pregovaranje (Lewicki et al., 2016):

- Želje nisu ciljevi, posebno ne u pregovaranju;
- Ciljevi su često povezani sa ciljevima druge strane;
- Postoje ograničenja ili granice unutar kojih se ciljevi mogu postaviti; i
- Dobri ciljevi moraju biti konkretni, specifični i merljivi.

Elementi faze pripreme poslovnog pregovaranja jesu određivanje najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu, određivanje zone mogućeg sporazuma i određivanje strategije pregovaranja. Razlog poslovnog pregovaranja je da se postignuo bolji uslovi za preduzeće od postojećih. Pronalaženje i određivanje najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu jedino može zaštititi pregovarača i preduzeće od prihvata uslova koji su nepovoljni.

Takođe, pripremi procesa pregovaranja valja pristupiti balansiranjem pregovaračke moći, utvrđivanjem odgovarajućih ciljeva i analizom mogućih kontraponuda suprotne strane. Procena balansa pregovaračke moći ima za svrhu da otkrije koliko je određena kupovina/prodaja ili transakcija važna za svaku od strana i koliko je svaka od strana spremna da izmeni vlastite početne zahteve (Tomašević Lišanin i sar., 2019).

Dobra i kvalitetna priprema, kao i jasno poznavanje ciljeva koji se pregovorima žele postići, odnosno svest o najboljoj alternativni pretpostavljenom sporazumu, pomoći će da se zbog mogućih velikih pritisaka, pregovori ne okončaju na način i s rezultatima zbog kojih će se kasnije žaliti (Fisher et al., 2011).

Na proces pregovaranja naglašeno utiče podela informacija s drugom stranom van uskog shvatanja komunikacija u pregovorima kao razmene ponuda i protuponuda. Sledom toga, postavlja se pitanje da li je postojanje najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu (Fisher et al.) samo po sebi dovoljno da pregovarač ima prednost u odnosu na drugu stranu, ili je ipak potrebno da se protivnoj strani kaže za NAPS.

Postojanje dobre alternative uzrokuje nekoliko promena u pregovorima (Fisher et al., 2011):

- U poređenju s pregovaračima bez privlačne NAPS, pregovarači s privlačnim NAPS-om odredili su više donje prihvatljive granice nego njihovi protivnici;
- Pregovarači čiji su protivnici imali privlačni NAPS odredili su niže donje prihvatljive granice i
- Kada su obe strane znale da jedan od pregovarača ima privlačni NAPS, taj je pregovarač postigao bolji rezultat u pregovorima.

Navedeno ukazuje na to kako pregovarači treba da obaveste drugu stranu da imaju privlačnu NAPS, ako je žele maksimalno iskoristiti. Pritom je važan i stil i ton davanja informacija o privlačnom NAPS, a to znači da se prednost može steći pristojnom izjavom posedovanja dobre alternative drugoj pregovaračkoj strani. Informacije o ishodima pregovaračkih procesa ukazuju na potrebu da pregovarači moraju biti oprezni kada s drugom stranom dele informacije o svojim dobicima ili čak samo svoje pozitivne reakcije na ishode, posebno kada planiraju s drugom stranom pregovarati i u budućnosti. Takođe se pokazalo da bi pregovarači trebalo da procene sopstveni uspeh pre nego što saznaju kako druga strana procenjuje svoje rezultate.

Prema Benolieliu, zona unutar koje može da se postigne dogovor, a koju određuje pregovarač, naziva se zonom mogućeg sporazuma. Ova zona je validna jedino kada obe pregovaračke strane izađu zadovoljne iz pregovaračkog procesa. ZOPA je, na primer, razlika između najniže prodajne cene po kojoj prodavac pristaje da proda proizvod i najviše kupovne cene (Benoliel, 2015).

Poslovno je pregovaranje nužan proces prodaje ili kupovine kojim se dolazi do zaključivanja ugovora pa se po mogućnosti, i zavisno od kvaliteta pregovarača, stvara dodata vrednost. Da bi se postiglo zaključivanje ugovora, te da bi uopšte pregovaranje imalo smisla, potrebno je imati informacije o protivnoj strani, što podrazumeva kupca, dobavljače i konkurenciju. Svaka informacija je važna i daje pregovaraču snagu i ponekad prednost pred konkurencijom. Imati informaciju znači biti korak ispred konkurencije, šta pregovaraču daje više samopouzdanja.

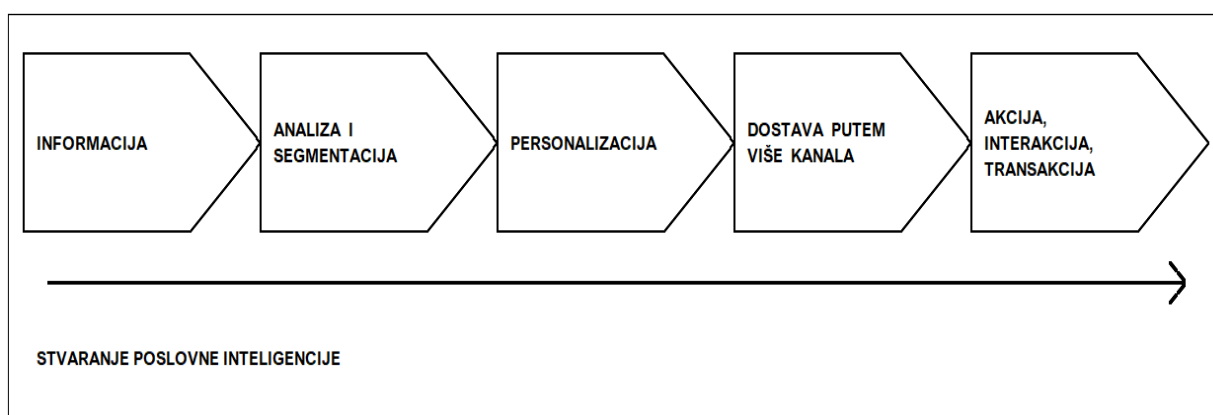
Da bi pregovarač dobio potrebne informacije koje u pregovaranju puno znače, potrebno je da razvije poslovnu inteligenciju (engl. „Business Intelligence“) kako bi došao do informacija koje omogućavaju preduzimanje određenih akcija. Iako u literaturi postoji više raznih definicija pojma poslovna inteligencija, najbolje je opisuju dve koje su među

najznačajnijim definicijama. Te su definicije karakteristične po tome što su vezane za pregovaranje u svim sektorima poslovanja (Panian, Klepac, 2003):

- Način dostavljanja pravih informacija u pravom formatu u prave ruke u pravom trenutku.
- Proces prikupljanja raspoloživih internih i relevantnih eksternih podataka, i njihova konverzija u korisne informacije koje mogu da pomognu poslovnim korisnicima pri donošenju odluka.

Iz navedenih definicija može se zaključiti da postoje dve grupe izvora informacija koje organizacije prikupljaju, a to su spoljašnji izvori podataka i unutrašnji izvori podataka. Za spoljašnje izvore podataka podaci stižu iz okruženja organizacije, dok u slučaju unutrašnjih izvora podataka, podaci nastaju realizacijom poslovnih procesa unutar same organizacije (Panian et al., 2007). Iako definicije odlično opisuju poslovnu inteligenciju, potrebno je naglasiti da su spoljašnji izvori podataka jako važni, pa je prikupljanje informacija iz tih izvora pregovaračima od presudne važnosti.

Spoljašnji izvori uključuju i marketinšku komunikaciju trenutačno i buduću komunikaciju protivne strane, a šta još nije javno obelodanjeno ili prikazano. Informacije koje dolaze, moraju da budu bolje i kvalitetnije, a ne samo gomila informacija, tek toliko da se postigne količina informacija. Kvalitetne informacije putem poslovne inteligencije je vrlo teško dobiti, ali i kada su generisane, treba ih znati koristiti (Samiee, Chirapanda, 2018). Sam taj proces korišćenja dobijenih informacija stvara pojam poslovne inteligencije ili, bolje rečeno, stvara se novi pristup pregovorima, pa se menja već pripremljena strategija pregovaranja (Slika 4).



Slika 4. Komponente modela poslovne inteligencije

Izvor: Panian, Klepac (2003)

Slikom 4 ilustruje se, osim pokazanih početnih koraka, da je nakon dobijenih informacija potrebno napraviti personalizaciju dobijenog, znači pretvoriti dobijene informacije u korist pregovarača, i promeniti već do sada pripremljeno kako bi se prilagodili novome. Nadalje, kada je informacija obrađena i uvrštena u pregovaračku strategiju, potrebno je da se dostavi svima koji su uključeni u proces pregovaranja, a to nekad znači da će informacija morati da dođe i do protivne strane. To su taktike pregovaranja, koje iskusni pregovarači koriste kako bi dali do znanja da znaju što se događa, te naterali protivnu stranu na promenu taktike.

Jedan od osnovnih delova poslovne inteligencije je klijentska inteligencija. „Ukupnost informacija i znanja o klijentima, koja omogućava preduzimanje akcija s izgledima za uspešno obavljanje poslova s klijentima, naziva se klijentskom inteligencijom“ (Panian et al., 2007).

Važno je napomenuti da se, pri stvaranju klijentske inteligencije ili stvaranju znanja o drugoj pregovaračkoj strani, mora odgovoriti na neka pitanja koja će i pregovaračima dati informaciju kako da nastupe u pregovorima:

- Šta i kako često klijent kupuje;
- Da li plaća na vreme;
- Korektna cena ili se mora pregovarati o snižavanju cene;
- Kako klijent donosi odluke o kupovini;
- Veličina porudžbina, da li su redovne porudžbine;
- Finansijsko stanje preduzeća;
- Kako klijent kupuje i kako obavlja kupoprodajne transakcije;
- Koje su specifičnosti u ponašanju klijenta tokom celog životnog veka;
- Ugled u delatnosti;
- Kakva su očekivanja klijenta nakon obavljenog kupoprodajnog posla.

Isto tako, pregovarači moraju biti sposobni da dobiju informacije o preduzećima koji su im konkurentni, pa je dobro znati kako doći do takvih informacija. To se može na sledeće načine:

- Biti kupac konkurencije,
- Pribaviti informacije od zajedničkih kupaca/dobavljača,
- Zaposliti njihove radnike,
- Napraviti listu referenci,
- Proučiti njihove marketinške materijale.



Kako ishod pregovora zavisi od umešnosti pregovaranja, to znači da o tome zavisi isto tako i uspeh poslovanja. Nikakva tehnička veština ili znanje ne mogu nadomestiti uspešnost u pregovorima, jer i najbolja tehnologija nije dovoljna garancija za uspeh, ako joj se pregovorima ne stvore uslovi za dalji razvoj. Isto tako, vrednost koja se daje ili dobija tehnologijom, ne sme da se ugrozi ili izgubi putem pregovora (Vukmir, 2001).

### 2.5.3. Realizacija pregovora

U fazi samog čina pregovaranja pregovaračke strane pokušavaju, saglasno svojim pripremama, da utiču na drugu stranu da prihvati što više njihovih zahteva i odustane od što više svojih zahteva. U ovoj fazi koriste se pripremljene taktike i strategije pregovaranja i prate svi detalji druge strane za vreme pregovora, kao što su neverbalna komunikacija, verbalni znakovi, okruženje unutar pregovaračke prostorije, te informacije koje daje druga strana, a koje ponekad mogu biti izgovorene da bi zbunile pregovarače. Nakon što su pregovaračke strane dovoljno saznale o željama i namerama druge strane, mogu da počnu sa direktnim pregovorima. Direktni kontakti koji se uspostavljaju između pregovaračkih strana, služe i za procenu druge pregovaračke strane. Ako je utisak loš, čak i kad ostali elementi mogu biti zadovoljavajući, pregovarači mogu da odustanu od zaključenja ugovora. Zato je potrebno na poslovnim pregovorima umanjiti tenzije i izraziti nameru i želju za uspešnim ishodom pregovora za sve uključene strane.

Početak pregovora sastoji se od usaglašavanja i iznošenja tema o kojima će se razgovarati. Nakon toga obe strane iznose svoje ponude iz kojih bi se trebalo da naslute stvarne namere i potrebe svake od strana. Tehnička pitanja organizacije pregovora obuhvataju praktična pitanja o lokaciji i vremenu pregovora, načinu organizovanja pregovora, kako organizacijom pregovora ostaviti dobar utisak na drugu pregovaračku stranu i kako nadgledati pregovaračku grupu za vreme pregovora (Vukmir, 2001). Slede konkretni predlozi i iznošenje argumenata vezano za predmet pregovora. Iznose se argumenti, razmatraju rešenja i ustupci i na kraju pogađanje oko uslova razmene, s ciljem stvaranja dodate vrednosti. Jer, centralni je i uzvišeni cilj dodata vrednost i kako je kreirati. U protivnom, može da se dogodi, da se iz pregovora izađe s lošijom pozicijom nego onom na kojoj ste bili pre početka pregovora (Tomašević Lišanin, 2004).

Važna komponenta svakog pregovaračkog susreta jeste komunikacija, bez koje ne bi bilo moguće razumevanje potreba, te se otvara prostor za razmenu mišljenja i pronalazke prihvatljivih rešenja za obe strane. Neverbalna komunikacija odaje pregovarače, u smislu

govora tela, koje se teško kontroliše, a upućuje na to da li sagovornik uistinu govori istinu i želi uspešne pregovore za obe strane. U kolaborativnom pristupu pregovaranju obe strane žele izbeći reči i postupke koji će narušiti tok pregovora, te dovesti do konflikta. Ako se to i dogodi potrebno je prepoznati takav stav i ne dozvoliti suprotnoj strani korišćenje takvih trikova. Na kraju, ako druga strana i dalje ne odustaje od korišćenja pritisaka, neproverenih informacija i slabih argumenata, takve taktike mogu i javno da se diskredituju, ali uvek uz nastojanje da se sačuva mogućnost povratka pregovora u kolaborativno raspoloženje. Kvalitetna priprema i jasni ciljevi, odnosno svest o najboljoj alternativi pretpostavljenom sporazumu (Fisher, Ury, 2011), pomoći će pregovaraču da uspešno okonča pregovore. Ponekad je bolje na vreme izaći iz pregovora nego prihvatiti krajnje nepovoljna rešenja koja pri tome još možda dugoročno obavezuju. Vešto upravljanje procesom, obeleženo efikasnošću i nastojanjem da se pronađu obostrano korisna rešenja, kreiranje dodatih vrednosti, donosi pozitivne poene kod poslovnih partnera, ali i obezbeđuje zaštitu sopstvenih interesa bez ugrožavanja budućih poslovnih izgleda.

#### 2.5.4. Zaključivanje pregovora i potpisivanje ugovora

Poslednja faza uspešnog pregovaračkog procesa je zaključivanje ugovora. Ovde treba naglasiti da su učesnici u pregovaračkim odnosima slobodni u uređivanju obligacionih odnosa, ali ne mogu da ih uređuju suprotno zakonima država. U skladu s tim, ugovori se mogu zaključiti u bilo kojoj formi, osim ako je zakonom drugačije propisano. Prema tome, samo se zakonom, ali ne i nekim drugim propisima, može odrediti da određeni ugovor mora da bude zaključen u pisanoj formi. Doduše, stranke mogu svojim pregovorima odrediti da će određeni ugovor zaključiti u pisanom obliku, pa je ta forma ugovora nametnuta njihovom slobodnom voljom, a ne silom zakona.

Formalni ugovori su odgovarajuće forme izražavanja njihovog sadržaja, preko unapred određenih spoljnih, vidljivih, formi putem kojih se izražava autonomija volje sagovornika. Nekoliko je razloga zbog kojih se zakonodavac ili same ugovorne stranke odlučuju za određeni formalni oblik ugovora. To je zaštitna funkcija forme u odnosu na interese samih ugovornih stranaka, tako i na zaštitu javnog interesa. U odnosu na ugovorne strane, formalni ugovor i poslovni pregovori koji mu prethode, predstavljaju prepreku brzom i lakom zaključivanju ugovora i tako ih štite od naglog odlučivanja koje bi moglo ići na njihovu štetu. Pri tome se jasnije razlikuje faza poslovnog pregovaranja od zaključivanja ugovora, pa mogu da se otklone određeni nesporazumi. Isto tako, tu je dokazana funkcija forme ugovora, jer ona

dokazuje i postojanje ugovora i njegove sadržine. Saglasno tome, utvrđena je i obaveza da sve kasnije izmene i dopune formalnog ugovora moraju da budu zaključene u istom formalnom obliku.

Pri izboru određene forme formalnog ugovora saugovarači moraju da polaze od toga koja im forma najbolje odgovara u odnosu na konkretni ugovorni odnos. Zbog toga treba imati u vidu nekoliko oblika formalnih ugovora koji se češće primenjuju. Tekst sadržaja ne mora da bude napisan u jedinstvenom dokumentu - ugovoru, nego može svaki suugovarač da napiše i potpiše svoju izjavu o sadržaju ugovora i pošalje ga drugoj strani, s time da i druga strana napiše i potpiše svoju izjavu koja će, u bitnim pitanjima da se podudara s izjavom druge strane. Treba imati u vidu da, kada je ugovor zaključen u pisanoj formi, važi samo ono šta je u toj formi u dokumentu izraženo.

## **2.6. Strategije poslovnog pregovaranja**

U poslovnom svetu strategija se imenuje kao poslovna strategija, uslovljena je istorijskim i socijalnim kontekstom u kojem je stvorena i u kojem se razvija. Drucker definiše strategiju kao teoriju teorija kako se postiže konkurentna prednost (Drucker, 2001).

Spender (2015) navodi da je strategija uočeni obrazac prošlih ili budućih akcija, zapravo naziv koji je dat obrascima akcija. Prema istom autoru, strategija se ne može dotaći ili osetiti - to je interpretacija onoga što se dogodilo ili onoga što se očekuje da će se dogoditi (Spender, 2015). Nadalje, Rumelt (2011) definiše strategiju kao koherentni skup analiza, koncepata, politika, argumenata i akcija u odgovoru na važne izazove iz okruženja.

Strategija kao obrazac ili plan koji integriše pravila, postupke preduzeća i ciljeve u kohezionu celinu u pregovaranju se odnosi na celokupni plan ostvarivanja zadanih ciljeva i sled postupaka koji dovode do realizacije tih ciljeva. Naravno, potrebno je dodati i diferencijaciju pristupa strategiji, pri čemu je jednostran izbor onaj koji se donosi bez aktivnog uključivanja druge strane. Jednostrano izabrane strategije često su pristrasne i informaciono ignorantne prema drugom pregovaraču. Suprotno tome, svaka bi razumna strategija trebala da uključuje i proces prikupljanja informacija o drugoj strani, a uvek je dobro da se te informacije razmotre prilikom izbora sopstvene pregovaračke strategije.

Nakon što su definisani interesi i ciljevi poslovnih pregovora i utvrđeni mogući ciljevi i interesi druge strane, potrebno je razraditi strategiju pregovaranja. Dobro pripremljena strategija pregovora je već pola uspeha pregovarača. Priprema strategije pregovora jest važna, ali je i nepoznanica mnogim preduzećima.

Kod pripreme strategije poslovnog pregovaranja potrebno je znati da pregovarač priprema sledeće strategije (*Business Negotiation Strategies*, 2012):

- Strategija tvrdog pregovaranja - Ima za cilj da se postigne dogovor saglasno sopstvenim interesima. Strategija tvrdog pregovaranja u većini slučajeva garantuje pobedu boljim pregovaračima, što može biti slučaj pregovaračkog procesa između velikih trgovinskih lanaca, koji nameću svoje uslove, i malih dobavljača. Cilj ovakve strategije pregovaranja je prekidanje ili zamrzavanje poslovnih odnosa.
- Strategija pozicionog pregovaranja - Podrazumeva insistiranje na pregovaračkim ciljevima jedne i druge pregovaračke strane, te da obe strane ostvare sopstvene ciljeve. Ovakav pregovarački proces otvara se isticanjem zahteva jedne i druge strane, bez potrebe za raspravom istih. Odmah se saznaju namere obe strane, šta može da uzrokuje smanjenje namera i ciljeva pregovaračkih strana. Kvalitet pregovora nije pozitivan, nema stvaranja pozitivnih poslovnih odnosa, smanjuje se verovatnoća dugoročnih poslovnih odnosa.
- Strategija mekog pregovaranja - Cilj nije jasno definisan. Insistiranje na sopstvenim interesima je vrlo prisutno, ali postoji i razumevanje suprotne strane. Ova strategija koristi se kada je jedna od strana u lošijem pregovaračkom položaju, ali želi da izgradi još bolji i kvalitetniji poslovni odnos. Korišćenje ove strategije ima za rezultat dugotrajne odnose, stvaranje kvalitetnih međuljudskih odnosa, nesporan sporazum i sprovođenje svega dogovorenog.
- Strategija fiktivnog pregovaranja - Nema za konačni cilj postizanje kvalitetnog sporazuma. Jedini cilj je odlaganje pregovora i kupovina vremena radi ostvarivanja nekih sasvim trećih ciljeva, koji mogu biti i dovođenje druge strane u tesnac s vremenom, odlaganje ispunjavanja obaveza preduzeća ili samo sticanje u namere suprotne strane. Kod korišćenja ove strategije potpuno su nebitni međuljudski odnosi, te je sporazum vrlo nekvalitetan, ako je uopće i postignut.
- Strategija principijelnog pregovaranja - ili „win-win“ strategija zasnovana na najboljem mogućem načinu rešavanja konflikata u pregovaračkom procesu. Rodger Fisher i William Ury u knjizi "Getting to YES" prikazuju svoj model pregovaranja nazvan modelom principijelnih pregovora, te su tim modelom obogatili tehniku i oblast pregovaranja koji za rezultat mora imati dobre odnose pregovaračkih strana i zadovoljstvo obe strane postignutim pregovorima. Ova strategija ima šest ciljeva: postići kvalitetan sporazum, utrošiti vreme i novac racionalno, stvaranje dobrih

međuljudskih odnosa, nuđenje više mogućih rešenja, stvaranje dugoročnih poslovnih odnosa, stvaranje rešenja koja nisu bila planirana, ali su korisna za obe strane.

Strategija pregovaranja vrlo je bitna u samoj fazi pripreme pregovora. Pregovarač mora znati šta može da očekuje od druge strane i da pripremi sebe i svoj tim na sve moguće scenarije. Strateški su pomaci potezi koji se koriste kako bi druga strana stigla do „pregovaračkog stola“, i kako bi obe strane nešto time dobile i dale (Kolb, Williams, 2003). Da bi dve strane uopšte pregovarale, znači da postoje interesi s obe strane za nečim. Strateški pomaci pregovaranjem sadrže obe komponente poslovanja, „šargarepu i štap“, što znači da u strateškom planu treba da postoje podsticaji koji će popraviti pregovaračku poziciju tako što će druga strana postati svesna koristi koje dobija saradnjom.

Za razliku od spontanog, nesvesnog pregovaranja, postoji i organizovano, svesno pregovaranje koje se odvija prema unapred određenoj tehnologiji. Procesne funkcije koje karakterišu organizovano pregovaranje su: plan, priprema, promišljena rasprava, korekcija i stalno usmeravanje ka cilju. Glavno obeležje organizovanog pregovaranja jeste postojanje i vodeća uloga strategije pregovaranja (*Business Negotiation Strategies*, 2012). Strategija pregovaranja je svedominantni plan i izabrani način kako doći do glavnog pregovaračkog cilja. Imati strategiju pregovaranja znači postaviti ciljeve, definisati pretpostavke i odabrati najvažnija sredstva kako pobediti (*Business Negotiation Strategies*, 2012).

Sopstvena pažnja treba da se usmeri na rezultate koji se u pregovorima žele postići samim ulaskom u pregovaračke procese. Pri tome, nikada ne bi trebalo zanemariti normalnu međuljudsku želju da se takav odnos i ostvari s drugom stranom. Ta će vrednost da utiče na strategije i taktike poslovnih pregovora, svaka preterana osetljivost na želje druge strane završice popuštanjem, a krajnja neosetljivost konkurisanjem ili međusobnim takmičenjem (Ryoo, 2018).. Osetljivost na potrebe drugih, ali i pozitivni ishod za sebe, je i neophodni preduslov za ostvarenje iskrene saradničke atmosfere u pregovorima, principijelnog ponašanja zasnovanog na objektivnim kriterijumima kao i postizanje sporazuma kojim će biti zadovoljne obe strane (Tomašević Lišanin, 2010).

Takmičarska strategija, *win-lose* ili strategija tvrdog pregovaranja podstiče interes za postizanje samo sadržajnih rezultata - zaključenje određenog dogovora, pobede u pregovorima s malo ili bez razmišljanja o uticaju na odnos ili na buduće razmene s drugom stranom. Interes za postizanje samo onih ciljeva koji su vezani uz odnos izgradnje, očuvanja i poboljšanja dobrog odnosa s drugom stranom dovodi do strategije prilagođavanja.

Stoga, ako su važni sadržaj i odnos, pregovarač treba da koristi saradničku ili win-win strategiju. Strategija izbegavanja ili fiktivna strategija trebalo bi da se primeni u slučaju kada nisu važni niti postizanje sadržajnih rezultata niti poboljšanje odnosa (Lewicki et al., 2016).

Svaka ozbiljnija primena strategija započinje proučavanjem procesa razvoja strategije u širem smislu, koji započinje definisanjem pregovaračevih ciljeva, nakon čega sledi razvijanje strategije pristupanja problemima i postizanju ciljeva, razmatranje tipičnih strategija i faza poslovnog pregovaranja te analiziranje uticaja različitih problema i ciljeva na proces planiranja. Stoga, pregovarači moraju da predvide koje od sadržajnih do protokolarnih ciljeva u pregovorima žele da postignu i da se usmere na to kako da ih postignu.

## **2.7. Modeli i vrste poslovnog pregovaranja**

Brojne su i različite podele i vrste pregovaranja prema različitim kriterijumima, često povezanim ili međuzavisnim ciljevima, što interakciju pregovarača čini ovisnom o tome da li je ta međuzavisnost pozitivna ili negativna. Posebno se može ukazati na značajnu podelu na tri modela pregovaranja (Salacuse, 2004):

- Pregovori kao nagodba, tj. dolazak do dogovora negde između početnih pozicija pregovaračkih strana (kompromis);
- Pregovori kao nadmoć, u kojem jedna strana, koristeći prljave pregovaračke taktike, pokušava da primora drugu da pristane na njene uslove; i
- Pregovori kao rešavanje zajedničkog problema.

Brojni su faktori koji određuju da li će pregovarači zaključiti posao pregovaranjem (engl. *bargaining*), nadmoći ili zajedničkim rešavanje problema, a najvažniji među njima su predmet i učesnici pregovora. Pregovori se mogu podeliti u različite tipove, što zavisi od ciljeva, vremena, međusobnog odnosa uključenih strana i potencijalnog/sadašnjeg konflikta. Prema rezultatima, pregovori se mogu podeliti na sledeće vrste:

- Integrativni pregovori - cilj je da obe strane saradnjom dobiju ono što žele;
- Distributivni pregovori - obe pregovaračke suparničke strane nastoje da pobeđu bez obzira na dobit druge strane, i obično dobitak jedne strane znači gubitak druge;

Rukovodeći se osnovnim ciljem pregovaranja koji se sastoji u postizanju uzajamne saglasnosti s drugom pregovaračkom stranom, neizbežno je suočavanje s razlikama između baznih sistema integrativnog i distributivnog pregovaranja (Mattock i Ehrenborg, 2012).

Tabela 3. Poređenje integrativnog i distributivnog pregovaranja

| KONKURENTSKO/DISTRIBUTIVNO<br>„Tvrda igra“  | SARADNIČKO/INTEGRATIVNO<br>„Fer igra“   |
|---|---|
| <p>Oštro/muški</p> <p>Sistematsko: „analiziraj i podeli“</p> <p>„Igraj igru u kojoj dobijaš sve što drugi izgubi“</p> <p>„4 - 2 - 2 = 0“</p> <p>„Cenkaj se zbog svake stavke“</p> <p>Istrajati na pozicijama</p> <p>„Nadvladaj“</p> | <p>Meko/ženski</p> <p>Kreativno: „integriši i proširi“</p> <p>„Povećaj kolač“</p> <p>„2 + 2 = 5“</p> <p>„Pregovaraj o celom paketu“</p> <p>Istražiti interese</p> <p>„Misli i na druge“</p> |

Izvor: prilagođeno prema Mattock i Ehrenborg (2012)

S istorijskog aspekta, dominantan pristup je imalo distributivno, *win-lose* ili konkurišuće pregovaranje. U nekim vrlo specifičnim i manje učestalim situacijama, posebno tamo gde budući odnosi s drugom stranom ne igraju značajnu ulogu, navedeni pristup ima aktuelnu primenu i racionalnu opravdanost (Tomašević Lišanin, 2010).

Kako ovaj pristup govori o „podeli“ onoga što je raspoloživo, često se nakon integrativnog ili saradničkog pristupa, pre ili posle dolazi u fazu raspodele stvorene koristi i rezultata takve saradnje.

Proučavanje strukture distributivnog pregovaranja otkriva brojne načine na koje pregovarač može da uspešno postigne dogovor, a većina se može svrstati u jednu od sledeće dve grupe: uticanje na verovanja druge strane o tome šta je moguće i prikupljanje što više informacija o poziciji druge strane, naročito o njenoj tački otpora.

Glavni je cilj pregovarača da postigne dogovor koji je što bliži tački otpora druge strane. Za ostvarenje toga cilja pregovarači prikupljaju informacije o svom suparniku i njegovim pozicijama; uveravaju članove druge strane da promene mišljenje o tome koliko su sposobni ostvariti svoje ciljeve; i prikazuju sopstvene ciljeve kao poželjne, potrebne, pa čak i neizbežne (Lewicki et al., 2016).

Distributivno pregovaranje ima smisla i predstavlja adekvatno ponašanje u situaciji ograničenih resursa, u kojoj je zauzimanje za sebe i sopstvene interese sasvim prirodno, a ne postoji želja za stvaranjem dodate vrednosti. Međutim i tu je potrebno postupiti s dosta

opreza, jer neke situacije samo naizgled deluju kao one koje favorizuju „distributivno“ rešavanje problema.

U stvarnosti je vrlo malo čistih „distributivnih“ situacija u kojima ne postoji prostor da se saradnjom poveća količina ili vrednost dobra koje se deli. Jer, distributivno pregovaranje je konfliktna situacija u kojoj strane pokušavaju da profitiraju. Pri tome se koriste metodi prikriivanja informacija, pokušaja zavaravanja i manipulisanja, čime je moguće doći u zonu neprijateljstva. Ipak, kako je pregovaranje pokušaj rešavanja konflikta bez upotrebe sile i bez svađanja, za uspeh je potrebno pažljivo planiranje, čvrsto sprovođenje i neprestano praćenje reakcija druge strane. Uz dovoljno predanosti i istrajnosti da se nađu bolja rešenja, naizgled distributivna situacija, pomoću kreativnosti može da se pretvori u integrativnu (Tomašević Lišanin, 2010).

Za razliku od čistog distributivnog pristupa koji uopšteno više stremi ka upotrebi manipulativnih taktika, pritisaka i „igranja“ prema pravilima jače strane, integrativni pristup ističe poštenje i brigu o sopstvenom ugledu, gledanje na međusobne i jednako vredne ustupke kao sredstvo za postizanje boljeg sporazuma s dodatim vrednostima, zrelost u smislu svesti o sopstvenim potrebama, ali i o potrebama drugih, sistemski pristup u smislu posmatranja i optimizacije celine, te superiorne veštine slušanja koje na najbolji mogući način pospešuju međusobnu komunikaciju i razumevanje perspektive druge strane (Rahwan et al., 2003).

Iz prethodnih opservacija su uočljive dve vrste međuzavisnih situacija:

1. Situacije nultog zbira ili distributivne situacije u kojima samo jedan može da pobedi. Pregovarači pokušavaju da dobiju veći deo nekog resursa; i
2. Situacije pozitivnog zbira ili integrativne situacije u kojima obe strane mogu ostvariti svoje zacrtane ciljeve.

Spoznaje o tome da je većina pregovora kombinacija procesa traženja i stvaranja vrednosti, u svojoj suštini podrazumeva da:

- (1) Pregovarači prepoznaju situacije koje zahtevaju miks pristupa pregovorima;
- (2) Pregovarači moraju znati da svestrano koriste oba strateška pristupa;
- (3) Pregovaračeva percepcija situacije jest da vidi problem kao više distributivni/ kompetitivni nego što to stvarno jest.

Zbog pretpostavke da pregovarači preterano koriste distributivnu strategiju za rešavanje problema, na kraju pregovora često sva vrednost ne bude iskorišćena jer pregovarači nisu uspeli da prepoznaju priliku za stvaranje dodatih vrednosti. Tendencija pregovarača da svet vide kompetitivnijim i distributivnijim nego što stvarno jeste i da premalo

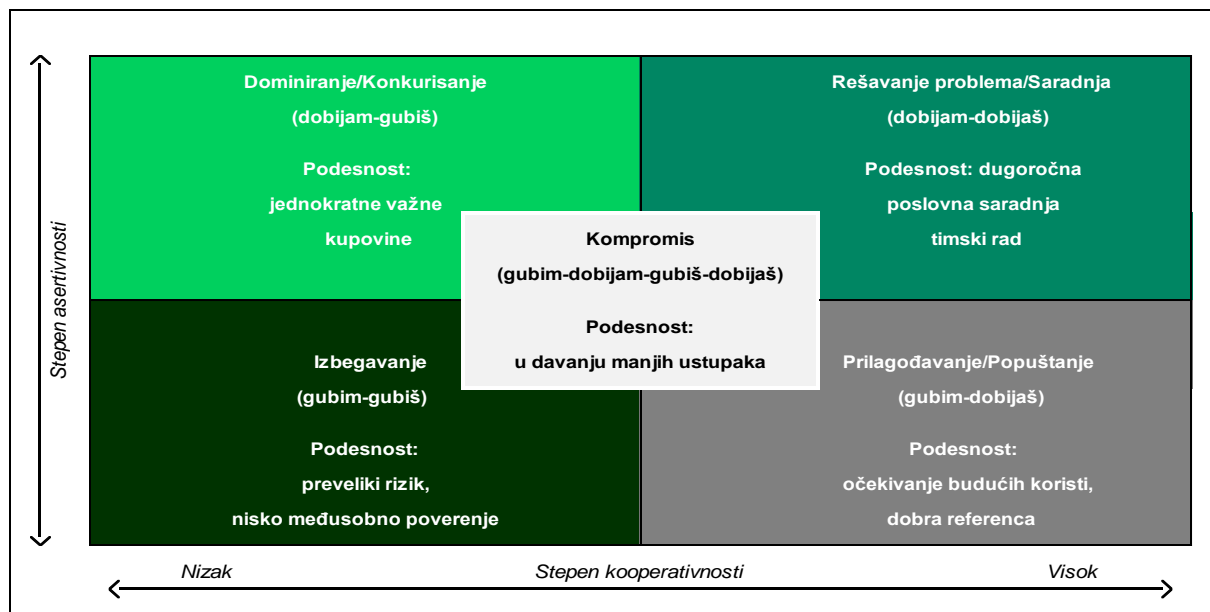


koriste integrativne procese koji mogu stvoriti vrednost, znači da mnoga pregovaranja završe ishodima koji nisu optimalni.

Tipološki, moguće je još izdvojiti i:

- Destruktivne pregovorei - procesi u kojima obe strane nastoje da pobeđe, čak i ako postoji opasnost da izgube odnosno, bez obzira na eventualnu formalnu pobeđu. Ponekad pojedinci ili organizacije žele da povrede drugu stranu da bi dokazali svoje mišljenje i pobedili po svaku cenu. Međutim, na kraju u tom procesu i sami postaju gubitnici;
- Principijelne pregovore (Harvardski model pregovaranja) - procesi koji se zasnivaju na principima saradnje (uzajamni dobitak), a kada su interesi strana u konfliktu insistira se na objektivnim rezultatima i fer standardima; metod se zasniva na četiri glavna principa efikasnog pregovaranja i tri osnovne prepreke; ovaj metod pregovaranja na osnovu interesa ili sa svrhom rešavanja problema ima sledeća četiri dela:
  - koren sukoba ne sme da se traži u pregovaračima, nego u problemima među njima,
  - interesi pozivaju na kreativna, drugačija rešenja,
  - stvoriti situaciju u kojoj svi dobijaju,
  - subjektivni izbori vode do daljeg raskoraka u mišljenju; pronalaženjem objektivnih izbora kao što su čvrsta i gotovo tehnička ili pravna pravila to može da se izbegne.
- E-pregovore - procesi u kojima učestvuju ljudi koji se u pregovorima s drugom stranom koriste resursima informaciono-komunikacionih tehnologija; skrivene opasnosti od elektronskog pregovaranja (Craver, 2007) leže u postojanju metapodataka i nepostojanju neverbalne komunikacije);
- Pregovore sa dodatom vrednošću (AVN - *Added Value Negotiations*) - postupci koji se usredsređuju na potragu za uravnoteženim poravnanjima dodavanjem vrednosti, a ne samo i isključivo ustupcima; (nakon što se u celosti razjasne odgovarajući interesi obe strana, sledi potraga za zadovoljavajućim opcijama).

U okviru pregovaračkog procesa opravdano je strategijama *win-win* i *win-lose* dodati i strategiju *lose-lose* situacije, strategiju prilagođivanja ili preteranog popuštanja drugoj strani karakterističnoj za „lose-win“ ishode kao i vrstu pregovaračke strategije koja se definiše kao koncept kompromisne strategije (Slika 5), (Tomašević Lišanin i sar., 2019).



Slika 5. Osnovne strategije pregovaranja

Izvor: Tomašević Lišanin i sar. (2019)

Diferencijacija navedenih strategija odnosi se na opštu orijentisanost pregovarača u dvodimenzionalnom prostoru između izrazito naglašene orijentacije na krajnji ishod, pa do vrlo velike orijentisanosti na kavalitetu odnosa s drugom pregovaračkom stranom (Tomašević Lišanin i sar., 2019).

### 2.7.1. Interkulturalni aspekti pregovaranja

U uslovima materijalizma, konzumerizma, omalovažavanja vrednosti i velikih raspona između siromašnih i bogatih, pregovaranje je najbolji mehanizam za rešavanje pitanja i sukoba sa kojima se čovek sreće. Uloga pregovaranja mora da bude usmerena na pažnju i uvažavanje, a služi kao sredstvo za postizanje cilja u okolnostima suprotnosti ljudskih interesa i moći. Kako je jezik pregovaranja multidisciplinarni i multikulturalan, tako se tokom pregovaranja o bilo kojem pitanju, transakciji, odnosu ili sukobu mora dovoljno razumeti potrebne protokole, rituale i običaje ugrađene u jezik i praksu pregovaranja u različitim kulturama (Khan, Ebner, 2019). Kulturne razlike, uopšte pri poslovnom pregovaranju, mogu da utiču na sam početak i tok pregovora. Kako nekome stegnuti ruku pri upoznavanju, kako pogledati nekoga pri upoznavanju, da li je pregovarač adekvatno odeven za pregovore u zemlji u koju ste došli na pregovore, sve se to gleda i prati od samog početka kada se dođe na mesto pregovora, pa do potpisa ugovora.

Važno je znati da naizgled mala stvar može da utiče na pregovore u pozitivnom ili negativnom smislu, a nju je potrebno naći i prilagoditi se kulturnoj prilici koja može dati prednost. Mogu da se izdvoje dve vrste kulturnih razlika, u ovom kontekstu. Jedna je kulturna razlika u poslovanju, a to podrazumeva opštu kulturu odnosa u pregovorima, kulturu nastupa i kulturu ophođenja prema drugima pri pregovorima (Aslani et al., 2016). Druga je kulturna razlika pri samim pregovorima, kao na primer cenjkanje sa drugom stranom, što je u nekim zemljama kulturološka i pozitivna potreba pregovarača. Gledajući centralnu i istočnu Evropu (CEE), kupci i prodavaci očekuju da se pristup prilagodi njima i njihovoj kulturi poslovanja. Možda bi najbolji opis kulturne razlike istočne i zapadne Evrope, bio sledeći: „Ti pokušaj da imaš sastanak s njima sa dva telefona na stolu koji neprekidno zvone, plus njihov mobilni telefon. I uza sve to, svaki čas neko uđe u kancelariju s nekim papirom koji je hitan i treba da se potpiše“ (Walker et al., 2003). Ovakva kultura pri pregovaranju onemogućuje fokusiranost na pregovore, što se odražava lošim ugovorima. Pregovarač mora da bude usredsređen na jedan problem, mora da se pripremi za određene pregovore i za vreme trajanja pregovora ne može biti nikakvih prekida, jer se gubi koncentracija.

## **2.8. Planiranje pregovaranja**

Priprema i planiranje pregovora nesumnjivo je najvažnija faza svakog pregovaračkog procesa. Osnovni zadatak ove faze je da se utvrde i prouče raspoloživi izvori informacija i na osnovu njih provere i ustanove sopstvene potrebe, želje i mogućnosti, koje je potrebno što bolje proceniti za suprotnu stranu. Ipak, većina učesnika u pregovaračkom procesu zbog nedostatka vremena iskazuje sumnju prema sistematskom planiranju. Zato treba upozoriti na činjenicu da vremenski deficit u planiranju, može da dovede do konačnog neuspeha.

Neplaniranje generiše neuspeh zbog opšteg deficita i neravnoteže u pogledu nejasnoće i ambigviteta ciljeva i smernica za procenu ponuda i paketa, nepripremljenosti sopstvene pozicioniranost i neprepoznavanja argumenata druge strane, kao i jednostranosti i nedostatka potrebnih argumenata i atributa subjekata. Učesnici u pregovaračkom procesu trebalo bi da razmatraju širi raspon mogućih postupaka, pronalaženje zajedničkog jezika s drugom stranom, dugoročne implikacije problema i odgovarajući raspon prihvatljivih dogovora.

Sistemska razmatranje strategija i planiranja svakako podrazumeva proces razvoja strategije, definisanjem pregovaračevih ciljeva putem razvijanja strategije pristupanja problemima i postizanja ciljeva, kao i osvrtnom na tipične strategije i faze pregovaranja i uticaja različitih problema i ciljeva na proces planiranja. Svi elementi međusobno se

povezani, a odnosi između tih elemenata su nelinearni, jer pregovarači često počinju u bilo kojoj tački ovoga sleda i idu „napred/nazad“ dok ne obave ceo proces pripreme (Lewicki et al., 2016).

Stremljenje ka istraživanju specifičnih procesa planiranja pregovora, znači razumevanje tipičnih koraka i toka pregovaranja i ispitivanja adekvatnih vrsta komunikacije koju strane koriste u različitim tačkama procesa. U tu svrhu bi se kognitivnim pristupom nastojalo ukazati na realne pretpostavke o ograničenim mogućnostima učesnika pregovaranja, odnosno, spoznajnim ograničenjima i stvaranju pojednostavljenih modela situacije stvarnog sveta, radi adekvatnog suočavanja sa složenim problemima poslovnog odlučivanja, koje će da usledi nakon strateškog planiranja (Agndal, et al., 2017).

Struktura i proces kognicije imaju značajan uticaj na stvaranje „okvira“ koji služe kao osnova za donošenje i sprovođenje strateških odluka u pogledu planiranja i sprovođenja procesa poslovnog pregovaranja.

Kognitivne strukture impliciraju razumevanje okoline, strategije, portfolija delatnosti i stanja organizacije, čime omogućavaju procese stvaranja smisla (engl. *sensemaking*) i interpretacije tokom oblikovanja i sprovođenja strateškog planiranja, te procese davanja smisla (engl. *sensegiving*) upotrebom znakova (engl. *cues*) i simbola putem kojih se oblikuje značenje (Narayanan et al., 2011).

Saglasno s uvažavanjem kupaca i prodavaca kao relevantnih ciljnih grupa, „efikasno planiranje podrazumeva ozbiljan pristup i poseban u pogledu definisanja tema pregovaranja, okupljanja svih tih tema u miks pogađanja, definisanja ciljeva, određivanja mogućih rešenja, određivanja interesa i startnih ponuda, procene stranaka i socijalnog konteksta pregovaranja, analiziranja druge strane, prikazivanje ideja drugoj strani i određivanja protokola“ (Lewicki et al., 2016).

Pregovaranje zahteva (Gligorijević, 2011): (a) sistemski pristup istraživanju te (b) strateški pristup planiranju. Tako, s pregovaračkog aspekta, istraživanje podrazumeva bolje poznavanje predmeta pregovaranja, istraživanje sopstvenih potreba i mogućnosti te spoznaje o drugoj pregovaračkoj strani. Istraživačke aktivnosti, koje se zasnivaju na Paretovom efektu (treba im posvetiti 80% vremena), grupišu se u aktivnosti analize situacije, samoprocene i procene druge strane. Pritom, pojedini autori (Thompson, 2009), smatraju da aktivnosti analize situacije podrazumevaju razmatranje vrste pregovora i konteksta pregovora, a drugi autori najviše pažnje posvećuju upravo insistiranju na dobrom upoznavanju s predmetom pregovaranja, tj. definisanju svih pojedinačnih tema pregovaranja (Lewicki et al., 2016). Planske aktivnosti uključuju formulisanje i razvoj pregovaračke strategije (Peterson, Lucas,

2001). Okvir za pregovore, kao poseban instrument namenjen pregovaračima za lakše definisanje strategije pregovaranja upućuje na to da, tokom faze planiranja pregovarači treba da definišu sopstvene ciljeve, odrede strategiju pregovaranja, a takođe i razmotre koja je to za njih najbolja alternativa ako pregovori ne krenu u željenom pravcu (Ognjanov, 2009). Planske aktivnosti obavezuju na primenu sledećih radnji:

- Razumevanje glavnih problema koje u nadolazećim pregovorima treba rešiti: Definisanje tema pregovaranja zavisi od toga da li se vode pregovori zbog ograničenih resursa, različitih ideologija, ostvarenja određenih ciljeva ili profita, a šta se nastoji postići analizom onoga o čemu u pregovorima treba da se razgovara. Pritom je važno znati o kakvoj se strukturi pregovora radi, jednostavnoj ili složenoj - čime se determiniše i karakter pregovaranja. Tako, jedna stvarna tema pregovaranja (npr., cena ili „raspodela“ nečega) determiniše distributivni karakter, a postojanje više pregovaračkih tema (npr., *logrolling* tj. usluga za uslugu kreira obostrano korisne „pakete“ tema), determiniše integrativni karakter pregovaranja. Na tragu "dileme pregovarača" (strategija traženja ili stvaranja vrednosti), neophodno je da se razlikuju dve osnovne situacije: (1) pregovaranje o jednoj temi i nepostojanje dugoročnog odnosa s drugom stranom najjači su razlozi za korišćenje strategije traženja vrednosti; (2) pregovaranje o većem broju tema i važnost dugoročnog odnosa s drugom stranom najjači su razlozi za izbor strategije stvaranja vrednosti. Uticaj broja tema na strategiju uključuje odlučnost i integrativnih i distributivnih karakteristika procesa pregovaranja.
- Sveobuhvatno prikupljanje problema i razumevanje složenosti miksa pregovaranja: Na posebnu dinamiku pregovaranja utiču snažne, nelinearne i diskontinuirane promene u svim sferama poslovanja što za posledicu ima problematični pregovarački proces, a to predstavlja dinamičan miks pregovaranja. Sopstvena početna i ciljna tačka jesu baze svakog dela miksa pregovaranja. Na obim miksa pregovaranja utiče kupac kao najvažnija ciljna grupa, a naročito kada se ima u vidu verovatnoća da će kupac prolaziti kroz faze: zadovoljstva, odanosti, promovisanja, učestvovanja u procesu stvaranja proizvoda i/ili usluga i svojine. Veliki miksevi pregovaranja omogućavaju veliki broj različitih sporazuma, ali mogu i da produže pregovaranje, jer daju toliko mogućih kombinacija tema koje treba da se razmotre, a kombinovanje i ocenjivanje svih tih mikseva čine procenu vrednosti dogovora vrlo složenom (Lewicki et al., 2016). Nakon popisivanja svih problema koji treba da se reše, potrebno je da se sprovede utvrđivanje prioriteta odlučivanjem o stepenu relevantnosti tema kao i utvrđivanjem stepena međupovezanosti ili odvojenosti tema.

- Razumevanje i definisanje glavnih interesa u podlozi problema: U podlozi prethodno definisanih tema leži obaveza definisanja interesa i potreba pregovarača. Interesi kao razlog želje pregovarača jesu pozicije - početna ponuda ili ciljna tačka (engl. *target point*), odnosno tačka u kojoj bi pregovarač želeo da završi pregovore - njegov optimalni cilj. Određivanjem glavnih interesa neophodno je otkriti glavne vrednosti, potrebe ili načela koja se u pregovaračkom procesu žele ostvariti (Gates, 2016). Povezanost interesa je sadržajna, procesna i relacionalna, a nematerijalne faktore u pregovaranju čine načela, standardi, neformalne norme i smernice.
- Određivanje granica i drugih mogućnosti: U kontekstu određivanja granica nameće se potreba jasno odredive sopstvene tačke otpora i mogućih rešenja. Donošenje odluke o preferenciji zaustavljanja pregovora, u stvari je određivanje tačke otpora šta predstavlja ključni deo planiranja. Kupčeva je tačka otpora zapravo najveći iznos za koji vlada spremnost plaćanja za predmet kupovine. U pregovaranju se to naziva određivanje zone mogućeg sporazuma. Drugi dogovori koje bi pregovarači mogli da postignu i svakako zadovolje svoje potrebe u stvari su moguća rešenja koja imaju značaj kako u distributivnim tako i u integrativnim procesima, jer određuju da li je trenutni ishod bolji od druge mogućnosti. U slučaju kupovine, što kupac više istražuje tržište i vlada odgovarajućim znanjem o tome, time postiže viši nivo svesnosti o mogućnosti pravovremenog eventualnog odustanka od tekućih pregovora, ali i spoznaje o drugim prihvatljivim mogućnostima.
- Određivanje ciljeva koji se žele postići i početne tačke pregovaranja: Prethodna četiri koraka, sledi korak određivanja ciljne tačke u kojoj se realno može očekivati postizanje poravnanja i/ili tražene cene koja predstavlja najbolji dogovor kojem se strana može nadati. Kada su u pitanju ciljevi tada je važno znati da ne moraju biti toliko čvrsti i rigidni poput tačke otpora ili alternative, već podnose raspon ili skup nekoliko jednako prihvatljivih ishoda. To se isto može konstatovati i za početnu ponudu, sa spoznajom kako ona kao najbolji mogući ishod, idealno rešenje, može u nerealnim i previše subjektivnim okolnostima da dosegne nivo samouništenja. U ovom je koraku takođe bitno da se pozitivno razmišlja o sopstvenim ciljevima kada se određuje ciljna tačka, zatim da se racionalno razmisli o spajanju nekoliko problema i ciljeva kada se sprovodi postavljanje ciljeva i bezuslovno da se prihvati smisao razmene i žrtvovanja nevažnih stvari pri postavljanju ciljeva.
- Poznavanje svojih stranaka/ drugih pregovarača i njihovih očekivanja od pregovora: Na stepen determinisanosti miksa pogađanja, utiče činjenica da li se radi o

neposlovnom kontekstu, što su fizička lica i/ili poslovnom kontekstu, učestvovanje više od dve strane. Slučaj s više od dva pregovarača podrazumeva postojanje: (a) koalicije pregovarača (udružuju se radi pobede u pregovorima); (b) pregovaračkih stranaka (nadgledaju i kritikuju pregovaranje); (c) posmatrača pregovora (nadgledaju i kritikuju pregovaranje). Samo postojanje navedenih stranaka ili posmatrača izaziva i druge probleme, poput vođe pregovora, mogućih učesnika pregovaranja i lica koja imaju ovlašćenje da odobravaju postignute sporazume, pa se takođe pregovaranje odvija u kontekstu nekakvih pravila: društvenih zakona, običaja, uobičajene poslovne prakse, kulturalnih normi i međusobnih političkih pritisaka. Prikupljanje relevantnih informacija o drugoj strani iz primarnih i sekundarnih izvora, poznavanje njenih problema, preferencija, prioriteta, interesa, drugih prilika i ograničenja, skoro je jednako važno kao poznavanje sopstvenih. Posebno se može smatrati presudnim za uspeh u pregovorima razumevanje problema druge strane, jer samo razumevanje sopstvenih interesa i problema, mada svakako predstavlja početnu tačku definisanja strategije pregovaranja, nije dovoljno (Gligorijević, 2011). Svrsishodnost se sastoji u razumevanju načina pristupanja druge strane pregovorima, kao i stepena verovatnoće da će se zahtevati određeni predmet. Poredbom svih prethodno utvrđenih procena sa sopstvenom pozicijom, trasira se put prepoznavanja oblasti konflikta, područja simplifikovane razmene i nekonfliktne oblasti. Da bi se jedna strana mogla dobro pripremiti u odnosu na druge, neophodno je da ima relevantne informacije o drugoj strani, poput: (1) resursa, problema i miksa pogađanja druge strane; (2) interesa i potreba druge strane; (3) granica i mogućnosti druge strane; (4) ciljeva i početnih ponuda druge strane; (5) stranaka, ovlašćenja i socijalnih struktura druge strane; (6) ugleda i stila druge strane; i (7) strategije i metoda druge strane. Apsolutno je korisno da se za vreme pripreme prikupe informacije o strategiji i metodima koje druga strana namerava da koristi. Tokom pregovora stalno se moraju prikupljati informacije o problemima, ciljevima, ugledu, stilu, mogućim rešenjima i ovlašćenjima druge strane (kakvu strategiju ima u planu). (Lewicki et al., 2016)

- Planiranje prezentacije sopstvenih ideja drugoj pregovaračkoj strani: U ovom je koraku od posebne važnosti da se istaknu dva aspekta pregovaranja: jasno prezentovanje svoje pozicije drugoj strani i navođenje brojnih činjenica i argumenata koji podupiru tu poziciju, kao i opovrgavanje argumenata drugog pregovarača protivargumentima. (Lewicki et al, 2009). Kako zbog širine i raznovrsnosti tema o kojima može da se pregovara, pa saglasno tome i da se prezentuju pregovarački

stavovi, nije moguće da se tačno navedu svi postupci kojima se mogu prikupiti informacije radi kvalitetnije prezentacije, preostaje da se ponude opšte smernice koje se odnose na: (1) podršku sopstvenom gledištu (činjenice); (2) podršku sopstvenim argumentima (savetnici i podaci); (3) empirijske spoznaje drugih (načini, argumenti, uspeh/neuspeh); (4) intrinzičnu strukturu drugih (verovatno polazište, interesi, argumenti, kreativna rešenja za obe strane); (5) uverljivost prikupljenih činjenica (razna pomoćna sredstva). (Lewicki et al., 2016)

- Definisane važne odrednice protokola prema kojem će proces da se odvija: Između brojnih pregovaračkih procesa pregovarač treba da razmotri sledeće (Lewicki et al., 2004):
  - AGENDA (Kakvog se rasporeda treba držati) - Pregovarač može jednostrano da sastavi svoj spisak tema još pre prvog sastanka s drugim pregovaračima, pa se na taj način teraju pregovarači da razmisle o svojim pozicijama i odluče o svojim ciljevima, a što na kraju predstavlja preliminarni plan pregovaranja. On govori ne samo o tome o čemu pregovarač želi da razgovara, već i o redosledu i prioritetu tema.
  - LOKACIJA PREGOVARANJA (Gde će se pregovarati) - Pregovarači se ugodnije osećaju u poznatom prostoru jer imaju direktan pristup svim pogodnostima. Ako pregovarači žele da uklone prednosti domaćeg terena, tada bi trebalo da odaberu neutralnu teritoriju na kojoj nijedna strana neće biti u prednosti, a mogu birati i stepen formalnosti okruženja.
  - VREMENSKI PERIOD PREGOVARANJA (Kakav je vremenski rok pregovaranja) - Ako se očekuju dugotrajni razgovori tada pregovarači moraju pregovarati o terminu i trajanju sastanaka.
  - NEIZVESTAN USPEH PREGOVORA (Šta može da se učini ako pregovori ne uspeju) - Ako ne uspeju da se pronađu rešenja, trebalo bi da se obrate trećoj, neutralnoj strani i da probaju neke druge metode.
  - PRAĆENJE DOGOVORENOG (Kako će se pratiti šta je dogovoreno) - Uloga zapisničara odnosno beleženja svega o čemu se raspravlja i svega što je dogovoreno jako je važna. Vrlo stručan i složen dogovor, pregovaračima uslovljava ekspertni pregled. Ako pregovarač uspešno obavi pregovore oko procedure, lakše će kasnije postići dogovor oko glavnih pitanja.
  - DOBAR DOGOVOR (Kako se može znati da li se ima dobar dogovor) - Moguće je sistematično da se proceni u kakvom je odnosu dogovor s početnim planom i procenom, šta je najbolje što može da se postigne ako se uzme u obzir druga strana,



kao i sva strukturalna i proceduralna ograničenja. Isto tako moguće je uvek pitati drugu stranu da li je zadovoljna ishodom pregovora.

### 2.8.1. „NAPS“ i Zona mogućeg sporazuma

Nakon određivanja ciljeva i interesa, preduzeća pre samog početka pregovaračkog procesa određuju najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu (NAPS), (engl. BATNA - *Best Alternative to Negotiated Agreement*). (*Harvard Business Essentials*, 2003). Svrha ulaska u poslovne pregovore je postizanje nečeg boljeg za preduzeće od onoga što već postoji. Određivanje najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu, štiti pregovarača i preduzeće od prihvatanja uslova koji su štetni za preduzeće i poslovanje. Imati opcije je nužno za obe pregovaračke strane u pregovaračkom procesu.

Ako se uzme primer malih dobavljača i velikih trgovinskog lanca, „mali“ obično pristaju na uslove „velikih“ najviše radi, potencijalno, većeg prometa i zarade. Kod ovakvih pregovora mali dobavljač nema NAPS, čemu je razlog loša pripremljenost, neznanje osobe pregovarača u pogledu pregovaranja kao tehnike.

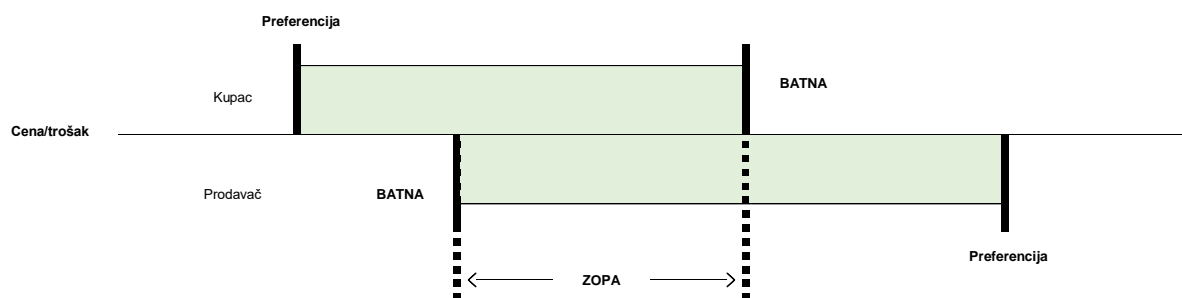
Kada se traži alternativa mogućem sporazumu, primenjuju se tri koraka (Fisher, Ury, 2011):

1. Kod nepostizanja dogovora imati spremnu listu sledećih koraka
2. Ideje koje se nisu ostvarile pokušati doraditi kako bi bile ostvarene
3. Odabirati najbolje alternative.

Kada pregovarač ima određen NAPS, upoređuje svoje alternative sa trenutnim pregovorima. U tom trenutku samopouzdanje pregovarača raste ako zna da ima više boljih alternativa. Određivanjem najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu, otvara se opcija, pregovarati ili je alternativna opcija bolja.

U pregovorima je ponekad važno prepoznati mogućnost zajedničke suradnje pregovarača s iste strane „pregovaračkog stola“. To znači imati timski pristupu pregovaranju u kojemu broj alternativa raste. Kod takvog pristupa ciljevi svih pregovarača nisu isti, ali treba da se definišu radi osiguranja dobre međusobne usklađenosti i jedinstvenosti, te kod pripreme takvih pregovora tim mora usaglasiti koji su to osnovni, optimalni i željeni ciljevi pojedinca i tima (Lewicki et al., 2016).

Prema Benolieliu, zona unutar koje može da se postigne dogovor, a koju određuje pregovarač, naziva se zonom mogućeg sporazuma (engl. ZOPA - *Zone of possible agreement*).



Slika 6. BATNA - ZOPA scenario pregovaranja

Izvor: Prilagođeno prema Lewicki et al. (2016)

Na slici 6 ilustrovano je da je ZOPA razlika između najniže prodajne cene proizvoda koji nudi prodavac, te s druge strane, najviše kupovne cene. Najviša cena kupovine je cena koju je kupac spreman da plati za proizvod. Zona mogućeg sporazuma je informacija koja se treba doznati. Da li će ona biti tačna ili ne, zavisi od izvora ali i od iskustva pregovarača.

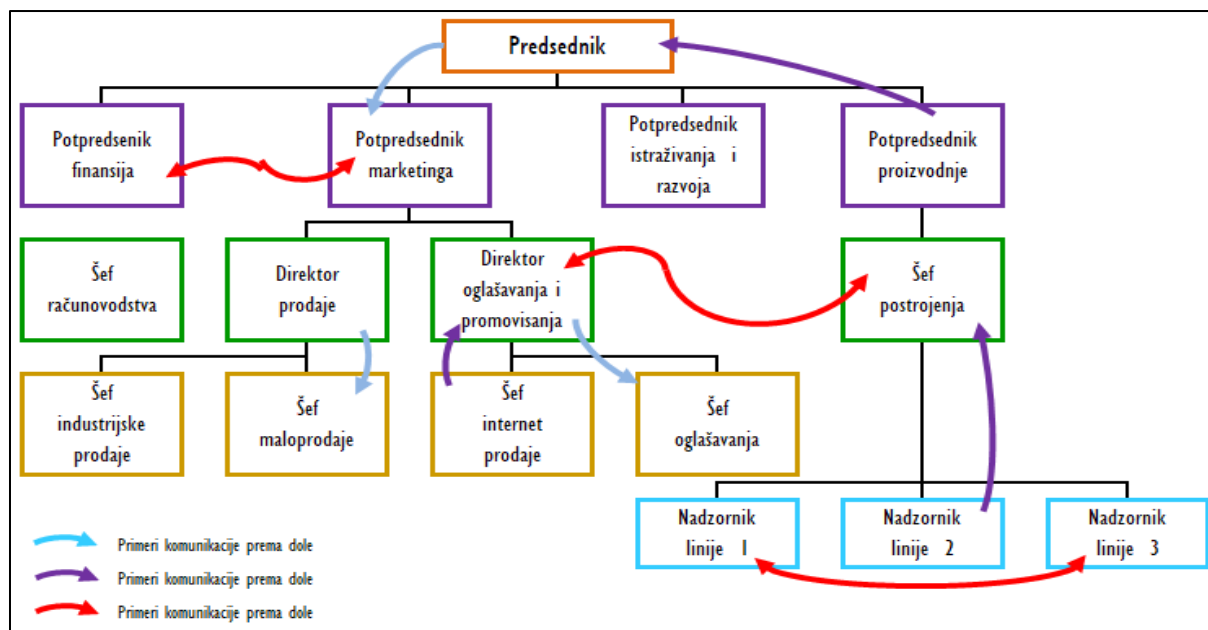
Opisana metodologija utvrđivanja ciljeva sugerise se da se pre svih pregovora utvrde osnovni ciljevi koji se formulišu na osnovu postojećih, odnosno najboljih alternativa pretpostavljenom sporazumu. Tačka realnog dogovora unutar zone mogućeg sporazuma zavisi od međusobnog odnosa pregovaračke snage i sposobnosti dveju strana u procesu poslovnog pregovaranja. Konačno, najbolja alternativa pretpostavljenom sporazumu podstiče ljude bez jake alternative na stvaranje i razmišljanje o istoj (Tomašević Lišanin i sar., 2019).

## 2.9. Komunikacioni aspekt pregovaračkog procesa

Savremeno kompetitivno okruženje imperativno uslovljava delotvornu komunikaciju preduzeća i zainteresovanih strana, odnosno onih grupa na koje potezi kompanije na bilo koji način utiču: klijenti, zaposleni, akcionari, dobavljači, komšije, zajednica i nacija (Daft, 2010). Delotvorna komunikacija posebnom snagom pomaže u poslovanju što potvrđuje i podatak da se u menadžmentu najvišeg nivoa troši preko 75% vremena na komunikaciju s drugima (Jones, George, 2003).

Na tragu komunikacija unutar poslovnog sistema neophodno je uputiti na spoznaju kako se poruke prenose prema poslovnom sistemu, kroz njega i od njega, na brojne i različite načine. Interna komunikacija odvija se između ljudi unutar poslovnog sistema, dok se

eksterna komunikacija odvija između poslovnih sistema i spoljnih stranaka. Formalna komunikacija koja je umrežena unutar svake organizacije omogućava protok ideja i informacija uzduž linija nadležnosti (hijerarhijski nivo) u organizacijskoj strukturi poslovnog sistema (Slika 7) (Bové, Thill, 2012).



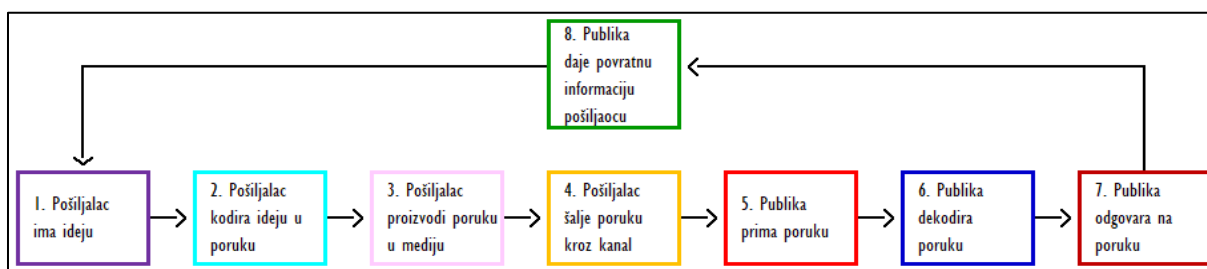
Slika 7. Mreža formalne komunikacije

Izvor: preuzeto i prilagođeno prema Bovée, Thill (2012)

Mreža formalne komunikacije uobičajeno sledi standardni koncept poslovne komunikacije odnosno konvenciju poslovne komunikacije (Slika 7). Kroz internu formalnu mrežu protok informacija ide u pravcu prema dole (od direktora prema zaposlenima), prema gore (od zaposlenih prema direktorima) i horizontalno (između odeljenja) sa naglaskom na podeli informacija, koordinisanju zadataka i rešavanju kompleksnih problema (Kolin, 2001). Naravno, uz formalnu, egzistira redovno i mreža neformalne komunikacije koju često nazivaju vinovom lozom (engl. *grapevine*) ili fabrikom glasina (engl. *rumor mill*), koja obuhvata svu komunikaciju koja se odvija van formalne mreže. Deo neformalne komunikacije odvija se kao prirodna posledica interakcije zaposlenih na poslu i u društvenom okruženju, a ponekad se odvija i kada formalna mreža uskraćuje informacije zaposlenima. Inherentna ograničenja formalnih komunikacionih mreža potpomogla su rast društvenih medija i koncepta poslovne komunikacije (Bové, Thill, 2012). Evidentno je kako i najbolje ideje gube na vrednosti u organizaciji, ako se ne iskazuju jasno i uverljivo, pa se sa ciljem da se postigne

stvarna svrsishodnost poruke, treba da učine praktičnima, činjeničnim, konciznima, jasnim i uverljivima. U tom smislu je potrebno (Carcione, 2006):

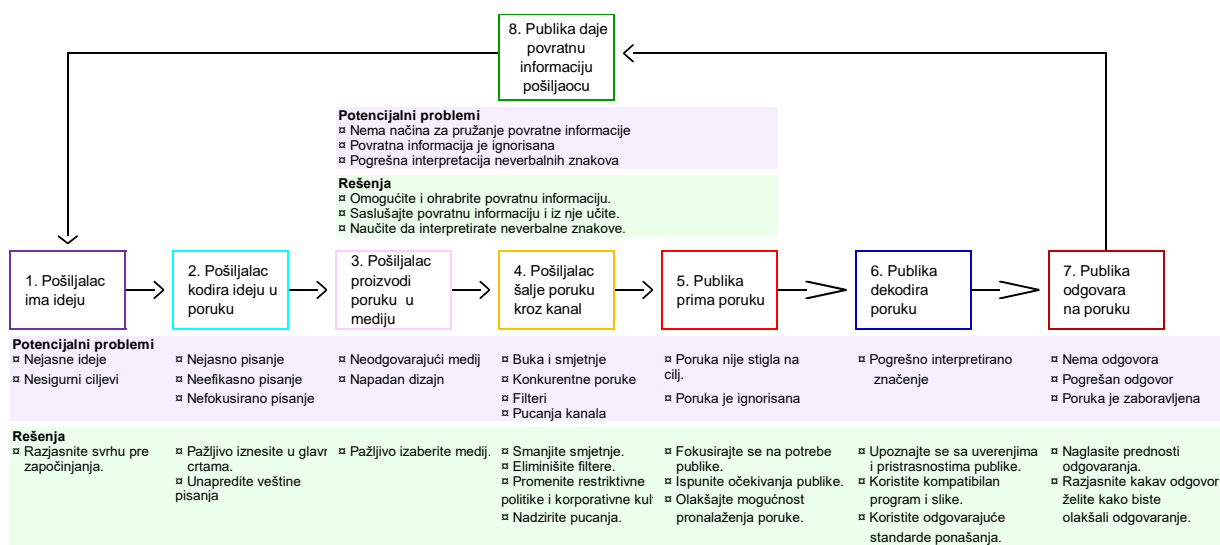
- Pružiti praktičnu informaciju;
- Pružiti činjenice umesto neodređenih utisaka;
- Informacije predstaviti na koncizan i efikasan način;
- Razjasniti očekivanja i odgovornosti; i
- Ponuditi nesporne i uverljive argumente i preporuke.



Slika 8. Proces komunikacije

Izvor: preuzeto i prilagođeno prema Bovée, Thill (2012)

Prikazanim se procesom komunikacije (Slika 8) prenose poruke između pošiljaoca i primaoca, uvažavajući i prisutnost komunikacionih ograničenja i prepreka koje uključuju: buku i smetnje, konkurentne poruke, filtere i prekide kanala. Stoga, menadžeri su dužni da vode računa o različitim preprekama koje bi mogle sprečiti da poruka dospe do ciljne publike, i ukloniti ih sa ciljem ubrzanja protoka informacija. Prolaskom poruke kroz komunikacioni kanal i pristizanjem do ciljne javnosti, neophodno je da se shvati način na koji javnost prima, dekodira i odgovara na poruke, pa se nastoje stvarati efikasnije poruke (Morgan et al., 2018). Dalje, efikasnost poslovnih komunikacija moguće je postići doslednim smanjivanjem smetnji, delotvornim usvajanjem pristupa usmerenog na javnost, sveobuhvatnim ovladavanjem veštinama poslovnog komuniciranja i odgovarajućim pružanjem konstruktivnih povratnih informacija i odgovaranjem na njih. U komunikacionom procesu postoje mnoge opasnosti da se poruke izgube, izmene ili pogrešno protumače na svom putu od pošiljaoca do primaoca (Slika 9). Ali, na svakom stepenu komunikacionog procesa moguće je da se preduzmu koraci kako bi se povećali izgledi za uspeh.



Slika 9. Postizanje efikasnosti u poslovnoj komunikaciji

Izvor: preuzeto i prilagođeno prema Bovée i Thill (2012)

Slika 9 ilustruju se ključni izazovi procesa i sažimaju se koraci koji se mogu preduzeti u nameri da se postane efikasnijim komunikatorom. Zaključno, da bi se efikasnije komuniciralo, potrebno je primeniti strategije (Bovée, Thill, 2012):

- Razumevanja komunikacionog procesa sa ciljem stvaranja efikasnije poruke;
- Uklanjanja smetnji u radnom okruženju i izbegavanje slanja nepotrebnih poruka;
- Usvajanja pristupa usmerenog na javnost fokusiranjem na potrebe javnosti i rad na osiguranju uspešnog prenošenja i primanja poruka;
- Pribavljanja konstruktivne povratne informacije, kako bi se obezbedilo poboljšanje, s mogućnošću odgovora na konstruktivne povratne informacije;
- Obzirnosti prema poslovnim običajima, sa ciljem smanjenja šanse za greške u interpersonalnoj komunikaciji koje bi mogle da imaju negativan uticaj.

Komunikacija je osnovni preduslov vođenja bilo kojeg posla, jer je sveprisutna, na svim nivoima i u svim oblicima poslovanja. Za uspešnu poslovnu komunikaciju korišćenje samo urođenih komunikativnih sposobnosti najčešće je nedovoljno (Bovée, Thill, 2018).

U globalnom okruženju svako ignorisanje multikulturalnog komuniciranja potencijalno može dovesti do ozbiljnih problema (Fatehi, Choi, 2019). Danas je ljudsko komuniciranje u svojoj veličini dovedeno do neslučenih razmera. Moderne telekomunikacije nude pristup bilo kojoj tački sveta u realnom vremenu. U današnjem globalnom svetu poruka odmah dopire do svih delova sveta, tako da su u odnosu na prošlo vreme posledice nesporazuma i loše

komunikacije mnogo veće. Komuniciranje, osim što pomaže poslovanju, poboljšava i poslovne odnose. Kao što dobra i uspešna komunikacija može da poveća profit, tako ga loša i pogrešna komunikacija može smanjiti. Sve počinje ispunjavanjem potreba i želja ciljnog tržišta, procesom komunikacije (Dobrijević, 2015).

Osnova svake transakcije u poslovanju i odnosima jest komunikacija (Barmeyer, Davoine, 2019). To je osnova na globalnom i lokalnom nivou, ne samo u oblastima kao što su logistika, upravljanje ljudskim potencijalima, marketing i prodaja (Hinner, 2002), što se može prikazati ilustracijom (Slika 10).



Slika 10. Uloga komunikacije u poslovanju

*Izvor:* prilagođeno prema Hinner (2002)

Bez odgovarajuće komunikacije dovodi se u pitanje uspešno funkcionisanje skoro svakog snabdevačkog lanca. To znači da se problematizuje osnovni zadatak proizvođača koji se sastoji u obavezujućem saopštavanju svojih potreba dobavljačima radi dopremanja potrebnih delova u pravo vreme na pravo mesto. Ključ uspeha moderne logistike je upravo dobra komunikacija. Prema nekim autorima, najvažnije karakteristike globalnog menadžera su (Hinner, 2002):

- Strateška svesnost,
- Prilagođavanja novonastalim situacijama,
- Osetljivost za različite kulture,
- Sposobnost rada u međunarodnim timovima i
- Jezičke sposobnosti.

Kao što se može primetiti, čak se četiri od pet nabrojanih sposobnosti odnose na veštine komuniciranja. Ignorisanje ovih sposobnosti u kompaniji može multiplikovati probleme u komunikaciji, koji mogu dovesti do nesporazuma, a oni opet do grešaka i operativnih rizika u poslovanju. Preduzeće ne može zanemariti kulturološke razlike na različitim tržištima (Dobrijević, 2015).

### 3. OSNOVNA OBELEŽJA MARKETINŠKOG KOMUNICIRANJA

Komunikacioni proces, dolaskom novog komunikacionog doba odnosno, sve bržeg razvoja informaciono-komunikacione tehnologije zahteva unapređivanje i usaglašavanje marketinške komunikacije sa novonastalim promenama. Marketinške komunikacije ostvaruju dvosmernu komunikaciju s potrošačima i na taj se način približavaju potrebama potrošača. Međutim, sigurno je da prethodni koncept marketinga nije više dovoljan da bi se zadovoljile sve potrebe. Savremena marketinška paradigma se oslanja na integrisanu marketinšku komunikaciju svih elemenata marketinškog miksa, zahteva više od dobrog proizvoda, dobre cene i dostupnosti. Integrisane marketinške komunikacije razvijaju svesnost o brendu proizvoda, usluge ili kompanije, i to je prizma kroz koju javnost to vidi (Janičić, R i sar, 2011).. U tom kontekstu je i jedna promena od posebnog značaja, a to je promena fokusa promovisanja sa proizvoda, odnosno ponude organizacije, na specifičnosti ciljne javnosti i kontekst u kojem se vrše promotivni napori (Vlastelica, 2006). To znači prelaz sa tzv. jedinstvene prodajne ponude (engl. *Unique Selling Proposition - USP*) na tzv. emocionalnu prodajnu ponudu (engl. *Emotional Selling Proposition - ESP*) i ekstenzivnije primene koncepta upravljanja brendom (Fill, 2005).

Novi pristupi marketinškim komunikacijama zasnivaju se na ciljanom pristupu u komunikaciji sa potencijalnim i postojećim kupcima (Vlastelica Bakić i sar., 2012). Marketinška komunikacija prepoznaje razvoj marketinških kanala i to: od definisanja i segmentisanja tržišta, utvrđivanja potreba i određivanja ponude vrednosti za zadovoljenje utvrđenih potreba, preko saopštavanja, isporuke i komuniciranja vrednosti tih ponuda, sve do nadziranja stvarno isporučenih vrednosti. Zbog toga, marketinške komunikacije moraju da se bave specifičnim komunikacionim potrebama članova distribucione mreže i onih drugih interesnih grupa koje utiču na nju ili koji utiču na efikasnost mreže. Zaista, marketinške komunikacije prepoznaju potrebu da se doprinese komunikacijama u mreži kanala kako bi podržale i održavale mrežu odnosa. Prema Fillu i Osmondu „marketinške komunikacije su proces putem kojeg preduzeća i javnost pokušavaju da međusobno sarađuju. Putem razumevanja željenog komunikacionog okruženja, učesnici nastoje da razvijaju i prezentuju poruke, pre nego šta se odluče za ocene i odgovore. Prenoseći poruke koje su relevantne i značajne, učesnici se podstiču da daju odgovore na stavove, emocije i ponašanja“ (Fill, Osmond, 2016).

Prema Kostić-Stanković, marketinške komunikacije predstavljaju osnov svih komunikacionih pojava mešovitosti instrumenata marketinga, kojima se pokušava uticati na

ponašanje kupaca i korisnika, a u pravcu motiviranja istih za kupovinu i za ostvarenje dugoročnih odnosa s konkretnim preduzećem, koje će se bazirati na međusobnom poverenju (Kostić-Stanković, 2011). Pregovarački proces kao središnja tačka razmatranja, zahteva da se holističkim pristupom rasvetle neophodne pretpostavke konačnog uspeha. U tome su efikasna strategija, planiranje i priprema, najvažniji preduslovi postizanja ciljeva pregovaranja. „Efikasnim i delotvornim planiranjem i postavljanjem ciljeva većina učesnika pregovaranja može da ostvari svoje ciljeve“ (Lewicki et al., 2004). Nameće se potreba da se ukaže na vrednosni karakter ovog procesa. U prilog tome govori činjenica kako je u stvari marketinška strategija ključni proces kojim preduzeće prevodi poslovnu strategiju i poslovne ciljeve u marketinške aktivnosti. Sam proces marketinga obuhvata (McDonald, 2007):

- (1) Definisane tržišta;
- (2) Utvrđivanje potreba grupa (segmenta) kupaca unutar tih tržišta;
- (3) Određivanje ponude vrednosti za zadovoljenje tih potreba;
- (4) Saopštavanje tih ponuda vrednosti svim ljudima u organizaciji koji su odgovorni za isporuku vrednosti i nastojanje da oni shvate i prihvate svoje uloge;
- (5) Učestvovanje putem komunikacije u isporuci i vrednosti;
- (6) Nadziranje stvarno isporučene vrednosti.

Uz spoznaju obuhvata marketinga, opravdano je da se uzme u obzir i ponašanje krajnjeg kupca u smislu njegovog očekivanja, poimanja, orijentacije uloga, životnog stila i poimanja rizika, kao sastavnih delova bazičnih procesa koji su u osnovi ponašanja poslovnog kupca. Sve to, istovremeno podrazumeva odgovarajuće pregovaračke potencijale u shvatanju potreba krajnjeg korisnika bazirane na segmentisanju tržišta - podeli tržišta na posebne grupe kupaca s različitim potrebama, karakteristikama ili ponašanjem, koje bi mogle da zahtevaju posebne proizvode ili marketinške mikseve, izbor ciljnog tržišta čiji je proces vrednovanja privlačnosti svakog segmenta tržišta i izbor jednog ili više segmenata na koje će se ući i pozicioniranju odnosno procesu razvrstavanja proizvoda na jasno, zasebno i poželjno mesto u odnosu na konkurentske proizvode u umovima ciljnih potrošača, kao osnovnim marketinškim konceptima (Gligorijević, 2012).

Konstantan razvoj marketinških komunikacija, podstiče sve snažniju potrebu za integrisanjem komunikacionih aktivnosti. Na putu od transakcija do relacionog marketinga, značajnu ulogu u razvoju marketinških komunikacija imao je trend tradicionalnih komunikacionih strategija temeljenih na masovnim komunikacijama usmeravajući opšte poruke na ogromnu segmentisanu publiku.



„Na mnogo načina, stvarnost sugerira da su tvrdnje koje mnoge organizacije i komunikacijska industrija čine u ime integrisanih marketinških komunikacija jednostavno odraz poboljšanog upravljanja i koordinacije komunikacionih instrumenta.“ (Fill, Osmond, 2016).

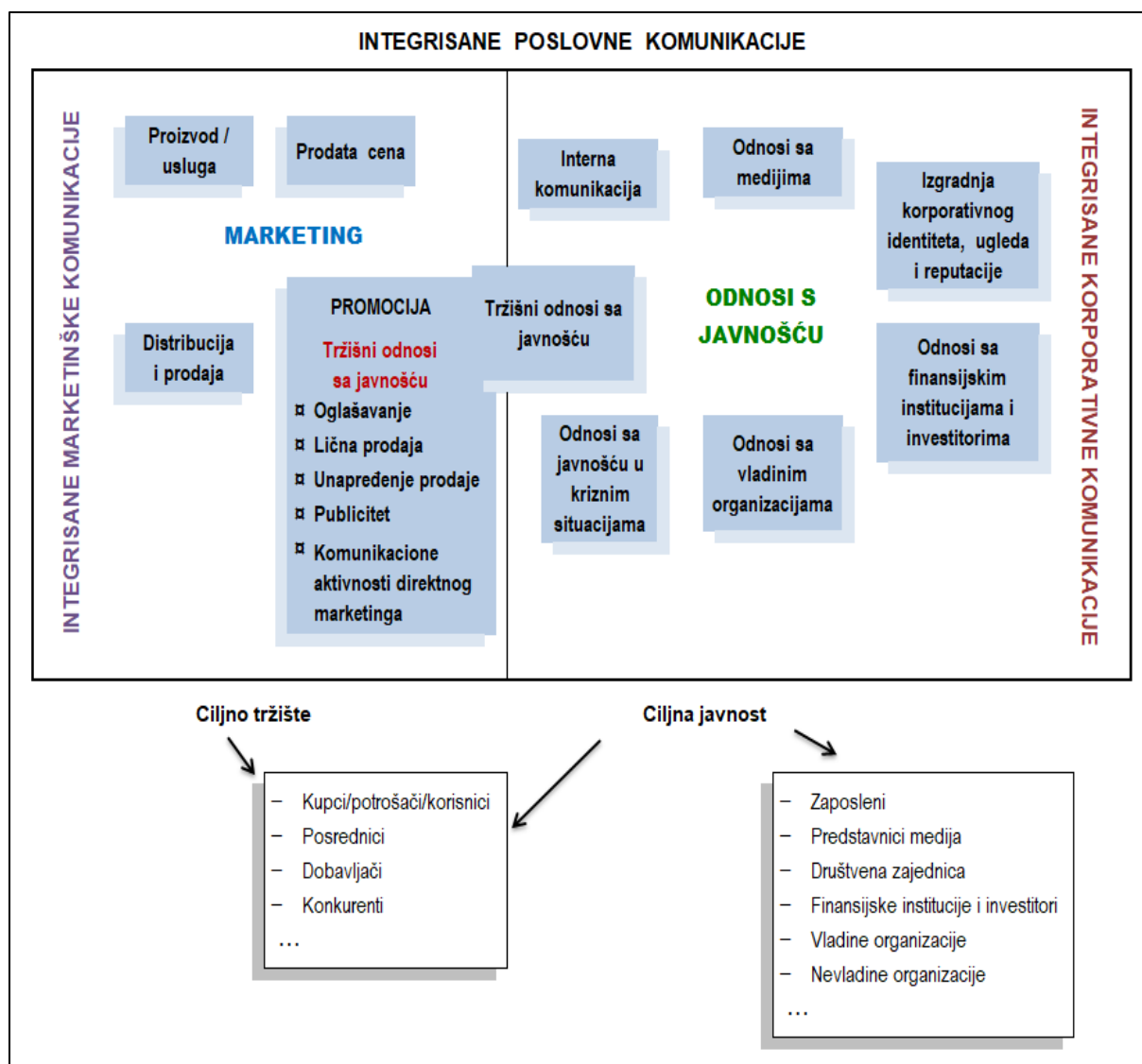
Poznavanje ciljnih grupa javnosti i utilističke implikacije savremenih tehnologija za njihovu identifikaciju, ne kao bezličnih, nepoznatih grupa ljudi, već kao ljudskih bića s imenima, adresama, kupovnim navikama, porodicama i prijateljima i svim drugim stvarima, koje doprinose utvrđivanju i razumevanju uticaja, odnosno efekata raznih programa komunikacije, u samom je središtu programa integrisanih poslovnih komunikacija (Kostić-Stanković, 2011).

Bez podrške marketinškim aktivnostima kao i odnosima s javnošću, sve navedeno bilo bi potpuno nemoguće sprovesti. Jer, slanje poruke treba posmatrati s aspekta primaoca poruke, ne kako komunikator smatra da ju je poslao, već kako ju je kupac primio. Saglasno marketingu i odnosima s javnošću, poruke treba da se usmere na pojedince, a ne na široki auditorijum i da se mere efekti komunikacije u odnosu na pojedinačne ciljne grupe (Kostić-Stanković i sar., 2018).

Ipak, u praksi nije lako tačno razgraničiti domete i segmente uticaja marketinga i odnosa s javnošću, jer se u komunikacionim delovanjima međusobno isprepliću. Integracija komunikacionih aktivnosti marketinga i odnosa s javnošću, usmerenih prema različitim ciljnim grupama iz interno i eksternog okruženja jedne organizacije, koje čine njenu ciljnu javnost, omogućuj (Slika 11).

Proces integracije komunikacionih marketinških aktivnosti i odnosa s javnošću uslovljava neke od sledećih promena (Kostić-Stanković, 2011):

- Podaci od poverljivih i centralizovanih postaju distribuisani i umreženi;
- Saznanja o kupcima postaju dostupna svima koji su nadležni za komunikacione aktivnosti;
- Sve više menadžera stupa u neposredne kontakte s ciljnim grupama, na različite načine, i stvara jednu kompleksnu mrežu osoblja i komunikacija;
- Tehnologija, procesi i metode komunikacija unutar organizacije drastično su se promenili;
- Zaposleni saraduju, sa spoljnim ciljnim grupama i unutar organizacije, kako bi stvorili vrednost u realnom vremenu i doneli rešenja na zajedničkoj osnovi.



Slika 11. Integracija komunikacionih aktivnosti odnosa s javnošću i marketinga

Izvor: Kostić-Stanković (2011)

Sasvim je očigledno da kontinuirani uspeh zahteva marketing, kao i upravljanje njime. Funkcionalnost marketinga podrazumeva profitabilno zadovoljenje, odnosno ispunjavanje potreba i želja kupaca, iako razumevanje potreba i želja kupaca često nije jednostavno postići. Ključnu ulogu u tome ima marketinška komunikacija (Morgan et al., 2018).

U svrhu sprovođenja strateških odrednica, bitno je držati se ključnih konstituenata u poslovnim marketinškim komunikacijama (Cutlip et al., 2000):

- Verodostojnost (engl. *Credibility*),
- Kontekst (engl. *Context*),
- Sadržaj (engl. *Content*),

- Jasnoća (engl. *Clarity*),
- Kontinuitet (engl. *Continuity and consistency*) i
- Doslednost, kanali, i kapacitet publike (engl. *Capability of the audience*).

Pri tome, treba podsetiti na premisu da marketinške komunikacije i akcije nisu ciljevi, nego su to instrumenti za postizanje ciljeva. U savremenoj privrednoj delatnosti značajno su, porastom marketinga porasle i marketinške komunikacije, čiji razvoj je bio uslovljen nizom promena koje utiču na okruženje poslovnih subjekata (Kesić, 2003). Osvrtom unazad za duži niz godina primetna je dominantna promotivna funkcija koja se manifestuje oglašavanjem u masovnim medijima.

### **3.1. Procesi i strategije marketinške komunikacije**

Marketinške komunikacije su instrumenti pomoću kojih preduzeća informišu, uveravaju i podsećaju potrošače, neposredno ili posredno, o proizvodima i markama koje prodaju. Marketinške komunikacije predstavljaju „glas“ preduzeća i njegovih marki; to su sredstva kojima preduzeće uspostavlja dijalog i gradi veze s potrošačima. Osnažujući lojalnost kupaca, marketinške komunikacije mogu da doprinesu vrednosti kupaca (Kotler, 2017).

Marketinške komunikacije omogućavaju preduzećima da svoje marke povežu s drugim ljudima, mestima, markama, doživljajima, osećajima i stvarima. One mogu da doprinesu tržišnoj vrednosti marke na način da marku postave u potrošačevu sećanju stvarajući tako imidž marke, kao i putem podsticanja prodaje, pa i uticaja na vrednost akcionara (Xueming, Donthu, 2006).

Osnovni korak u planiranju marketinških komunikacija jeste marketing istraživanje, koje profiliše sve interakcije koje potrošač na ciljnom tržištu može imati s preduzećem i svim njegovim proizvodima i uslugama. Implementacija ispravnih komunikacionih programa i efikasne dodele sredstava za njih, zahteva procenu iskustava i utisaka od najvećeg uticaja u svakoj fazi procesa kupovine. Na taj način mogu da se procene marketinške komunikacije na osnovu njihove mogućnosti uticaja na iskustva i utiske potrošača, izgraditi njihovu lojalnost i tržišnu vrednost marke i podstaknuti prodaju.

Važno je da se istakne struktura poruka kupcima poput stila i cene proizvoda, oblika i boje pakovanja, manira i odeće prodajnog osoblja, uređenja prodavnice, kancelarijskog pribora preduzeća i sl. Gledište kupca na preduzeće moguće je učvrstiti ili oslabiti, svakim utiskom koji proističe iz kontakta s markom. (Duncan, Moriarty, 2006).

Tabela 4. Komunikacione platforme

| MASOVNE KOMUNIKACIJE  |  |                                       |   |
|---|--|---------------------------------------|---|
| OGLAŠAVANJE   | UNAPREDENJE PRODAJE                      | DOGAĐAJI I ISKUSTVA                   | ODNOSI SA JAVNOŠĆU I PUBLICITET                         |
| Štampani, radio i TV oglasi                                   | Takmičenja, igre, nagradne igre, lutrije | Sport                                 | Materijali za novinare                                  |
| Spoljno pakovanje   | Pokloni                                  | Zabava                                | Govori  |
| Unutrašnje pakovanje (umetci)                                 | Uzorci                                   | Festivali                             | Seminari  |
| Bioskop   | Prodajni izložbeni sajmovi               | Umetnost                              | Godišnji izveštaji                                      |
| Brošure i knjižice  | Izložbe                                  | Dobrotvorne akcije                    | Donacije u dobrotvorne svrhe                            |
| Poster i leci   | Demonstracije                            | Posete fabrikama                      | Publikacije   |
| Knjige oglasa   | Kuponi                                   | Muzeji korporacije                    | Odnosi sa zajednicom                                    |
| Reprintovi oglasa   | Rabat                                    | Ulične aktivnosti                     | Lobiranje   |
| Oglasi velikog formata (bilbordi)                             | Finansiranje s niskom kamatom            |                                       | Mediji korporativnog identiteta                         |
| Obeležja za izložbeni prostor                                 | Popusti za izloženu robu                 |                                       | Časopis preduzeća                                       |
| Izložbeni prostor na mestu kupovine                           | Programi kontinuiteta prodaje            |                                       |   |
| DVD-i   | Licencirani proizvodi                    |                                       |   |
| LIČNE KOMUNIKACIJE  |  |                                       |   |
| DIREKTN I MARKETING NA OSNOVU BAZE PODATAKA                   |  | MARKETING PUTEM USMENOG PREDANJA      | LIČNA PRODAJA   |
| Katalozi  |  | Marketing od vrata do vrata           | Prodajne prezentacije                                   |
| Direktna pošta  |  | Pričaonice (engl. <i>chat rooms</i> ) | Prodajni sastanci                                       |
| Telemarketing   |  |                                       | Podsticajni programi                                    |
| Elektronska kupovina  |  |                                       | Uzorci  |
| Kupovina preko televizije                                     |  |                                       | Izložbeni i prodajni sajmovi                            |
| Telefaks  |  |                                       |   |
| Govorna pošta   |  |                                       |   |
| Blogovi preduzeća   |  |                                       |   |
| Internet stranice   |  |                                       |   |
| DIGITALNE KOMUNIKACIJE  |  |                                       |   |
| ONLINE MARKETING  |  | MARKETING DRUŠTVENIH MEDIJA           | MOBILNI MARKETING                                       |
| Optimizacija pretraživača (search engine optimization, SEO)   |  | Online zajednice i forumi             | SMS poruke (engl. <i>Short Messaging Service</i> )      |
| Marketing pretraživači (search engine marketing, SEM)         |  | Blogeri (pojedinci i mreže)           | MMS poruke (engl. <i>Multimedia Messaging Service</i> ) |
| Affiliate marketing   |  | Društvene mreže                       | Lokacijski servisi                                      |
| Content marketing   |  |                                       | 2D kodovi   |
| Plaćeno-po-kliku oglašavanje (pay-per-click advertising, PPC) |  |                                       | 5M (movement, moment, me, money, machines).             |
| E-mail marketing  |  |                                       |   |

Izvor: prilagođeno prema (Kotler, 2017)

Pošiljalac poruke mora da zna koju javnost želi da pridobije i kakav odgovor želi da dobije. Svoju poruku mora da kodira tako da je ciljna publika može dekodirati. Poruku mora poslati putem medija koji može da dopre do ciljne javnosti i mora razviti kanale za povratnu informaciju kako bi nadgledao reakciju. Sama ta reakcija na marketinšku komunikaciju može da utiče na proces poslovnih pregovora, ali i na samu fazu pripreme poslovnih pregovora. Koncentrisanjem na specifične reakcije primaoca poruke u komunikaciji omogućava se marketinška komunikacija na mikro nivou i to najčešće na kognitivnom, afektivnom i bihevioralnom nivou putem komunikacionog, inovativnog i hijerarhijskog modela AIDA (engl. *Attention, Interest, Desire, Action*) koji uključuje pažnju, interes, želju i akciju.

S obzirom da je komunikacioni proces od posebne važnosti za ukupni proces poslovnog pregovaranja, opravdano je da se prihvati naglašeno insistiranje na razvoju efikasnih komunikacija. U tom smislu treba podsetiti na osnovne faze marketinškog komuniciranja (Kotler, 2017):

- (1) Identifikacija ciljne javnosti (engl. *Identifying the Target Audience*).
- (2) Određivanje komunikacionih ciljeva (engl. *Determining the Communication Objectives*).
- (3) Oblikovanje poruke (engl. *Designing the Message*).
- (4) Izbor komunikacionih kanala (engl. *Selecting Communication Channels*).
- (5) Utvrđivanje ukupnog budžeta za marketinško komuniciranje (engl. *Establishing the Marketing Communications Budget*).
- (6) Donošenje odluke vezane za miks marketinških komunikacija (engl. *Developing and Managing the Marketing Communications Mix*).
- (7) Merenje rezultata (engl. *Measuring Results*).
- (8) Upravljanje i koordinisanje procesom integriranih marketinških komunikacija (engl. *Managing the Integrated Marketing Communications Process*).

Polazna tačka procesa efikasnih marketinških komunikacija je ciljna javnost koja će izvršiti kritičan uticaj na odluku onoga ko komunicira o celovitosti, funkcionalnosti i usmerenosti poruke. Uz profilisanje ciljne javnosti prema tržišnim segmentima, korisno je da se definiše i prema stopi upotrebe ili lojalnosti.

Saglasno potrebi određivanja ciljeva komunikacije, marketinški stručnjaci ih mogu odrediti:

- Izgradnjom kategorije proizvoda ili usluga po potrebi, kako bi se otklonile ili zadovoljile poimane neusaglašenosti između trenutnog i željenog motivacionog stanja;

- Podsticanjem potrošačeve sposobnosti za prepoznavanjem ili prisećanjem potrebnih detalja marke unutar kategorije kako bi se ostvarila kupovina;
- Pomaganjem potrošačima u proceni poimane mogućnosti marke da ispuni trenutno relevantne potrebe; i
- Podsticanjem potrošača da se odluče na kupovinu marke ili podsticanjem akcija vezanih za kupovinu.

### **3.2. Integrisane marketinške komunikacije**

Koncept integrisane marketinške komunikacije (IMK), koji uključuje komunikacione aktivnosti u kombinaciji s instrumentima radi postizanja sinergijskih efekata u promovisanju kompanije ili proizvoda, primenjuju se od početka 1980-ih godina. Brojne se organizacije u postizanju svojih komunikacionih ciljeva često oslanjaju na dva ili više komunikacionih kanala (Bruhn, Schnebelen, 2017). Ova praksa i dalje prevladava, uprkos dezintegraciji masovnih tržišta na više manjih tržišta, od kojih svako zahteva, sebi karakterističan komunikacioni pristup; razvoj novih vrsta medija; i porast sofisticiranosti potrošača. U tom smislu može da se naglasi imperativ organizacija da širokim spektrom komunikacionih instrumenta, poruka i javnosti daju prednost savremenijem i celovitijem korišćenju i upravljanju komunikacionim instrumentima (Kotler, 2017). Promene su dovele do pojave termina integrisana marketinška komunikacija, načina planiranja marketinške komunikacije koji prepoznaje dodatu vrednost sveobuhvatnog plana (Kotler, 2017).

Prema definiciji Američkog udruženja reklamnih agencija (*American Association of Advertising Agencies - 4A*) integrisane marketinške komunikacije (engl. *Integrated Marketing Communications*) označavaju kao : „...konceptiju marketinškog komunikacionog planiranja koja prepoznaje dodatu vrednost sveobuhvatnog plana putem procene strateške uloge različitih komunikacionih disciplina - na primer, opšteg oglašavanja, neposredne reakcije, unapređenja prodaje i odnosa s javnošću - i spaja ove discipline da bi se omogućio jasan, konzistentan, i maksimalni komunikacioni uticaj, kroz slobodnu integraciju pojedinih poruka“. Takav plan procenjuje strateške uloge čitavog niza komunikacionih instrumenata (oglašavanje, unapređenje prodaje, događaji i iskustva, odnosi s javnošću i publicitet, direktni marketing i lična prodaja), pa ih putem dobre integracije poruka kombinuje da bi se postigla jasnoća konzistencije i maksimalni efekat (Kotler, 2017).

Stručna literatura nudi različite definicije integrisanih marketinških komunikacija i instrumenata koje one obuhvataju. Prema Picktonu i Brodericku integrisane marketinške

komunikacije, u svom najjednostavnijem obliku, se mogu definisati kao „proces upravljanja integracijom svih marketinških komunikacionih aktivnosti na svim relevantnim javnim tačkama u postizanju veće koherentnosti marke“ (Pickton, Broderick, 2005).

Prema Kotleru IMK predstavlja koncept prema kojem organizacija pažljivo integriše i koordinira svoje brojne komunikacione kanale za isporuku jasnom, doslednom i uverljivom porukom o preduzeću i njegovim proizvodima (Kotler, 2017). IMK se definiše kao strateški izbor elemenata marketinških komunikacija koje efikasno utiču na transakcije, isto kao i ekonomičan uticaj na iste, između preduzeća i njegovih postojećih i potencijalnih kupaca. Jedinstven, koordinisan napor organizacije da promoviše koncept brenda korišćenjem višestrukih komunikacionih instrumenta, znači „govoriti u jedan glas“ (Shimp, 2000).

Navedene se definicije znatno razlikuju u smislu njihove složenosti i, u određenoj meri, svojim akcentima. Iako bi sveobuhvatna definicija mogla biti posebno teška, bilo bi dobro da se identifikuje suština i potpunost integrisanih marketinških komunikacija. Imajući to u vidu, celovitom definicijom trebalo bi da se pokuša razjasniti karakteristike integrisanih marketinških komunikacija, a one se sastoje u sledećem (Batra, Keller, 2016):

- Jasnije identifikovati ciljeve marketinških komunikacija saglasno organizacionim ciljevima;
- Planiranim pristupom pokriva se čitav obim marketinških komunikacionih aktivnosti na koherentan i sinergijski način;
- Raspon ciljane publike nije ograničen samo na kupce ili projekte, niti samo podrazumeva krajnje kupce, nego i sve odabrane ciljne grupe javnosti;
- upravljanje svim oblicima kontakata koji mogu činiti osnov marketinške komunikacione aktivnosti, što uključuje sve relevantne komunikacije koje proističu iz kontakata unutar organizacije i između organizacije i javnosti;
- Efikasno upravljanje i integracija svih promotivnih aktivnosti i ljudi;
- Uključeni svi proizvodi/marke i korporativni marketinški komunikacioni naponi;
- Raspon promotivnih instrumenta podrazumeva sve elemente promotivnog miksa, uključujući lične i masovne komunikacije;
- Raspon poruka - korporativni i proizvodni brend, propozicije treba da budu izvedene iz jedne konzistentne strategije.
- Raspon medija - bilo koja vrsta medija trebala bi biti u mogućnosti da prenese marketinške komunikacione poruke, a ne samo masovni mediji.

Uvidom u iznete karakteristike stiče se utisak kako bi ostvarenje svih mogućnosti bilo zaista vrlo težak zadatak. Slanje poruke podrazumeva odgovarajući oblik medija. Unutar medijskih mogućnosti najviše su zastupljene usmene, pismene i vizuelne medijske kategorije (Thill, Bovée, 2013):

- *Usmeni mediji* - Uključuje razgovore jedan na jedan, govore, lične prezentacije i sastanke. Ovakva komunikacija najbolja je kada treba da se ohrabri interakcija i izraze osećaji, prati emocionalna reakcija.
- *Štampani mediji* - tradicionalna pisma, memorandumi, izveštaji.
- *Vizuelni mediji* - Za poslovne komunikatore vizuelni elementi su dominantni i potpomognuti s malo teksta. To je svaki oblik u kojemu su vizuelni elementi najvažniji za prenošenje sadržaja poruka.
- *Elektronski mediji* - elektronski mediji rastu u svojoj upotrebi, od telefonskih poziva i podcastova - online ekvivalenti snimljenih radijskih i videoemisija do blogova - mogućnost da se organizacije preko veb stranica povežu s klijentima i drugom publikom na brz i neformalan način, wikija-web stranica koje omogućavaju kolaborativno uređivanje sadržaja, *e-mail*-a i tekstualnih poruka.

Integrisane marketinške komunikacije predstavljaju proces koji uključuje upravljanje i organizaciju svih instrumenata u analizu, planiranje, sprovođenje i kontrolu svih marketinških kontakata, medija, poruka i promotivnih instrumenta usmerenih na izabranu ciljnu javnost, na takav način da se izvuku najveća poboljšanja i usaglašenost marketinških komunikacija s naporima u postizanju unapred određenih proizvodnih i korporativnih marketinško komunikacionih ciljeva.

U svom najjednostavnijem obliku, integrisane marketinške komunikacije mogu se definisati kao proces upravljanja integracijom svih marketinških komunikacionih aktivnosti na svim relevantnim pozicijama u postizanju veće koherentnosti marke (Pickton, Broderick, 2005).

Pri proceni ukupnog efekta programa integrisanih marketinških komunikacija, osnovni cilj je da se stvori, najdelotvorniji i najefikasniji mogući program komunikacije. Kriterijum pokrivenosti, doprinosa, sličnosti, komplementarnosti, svestranosti i troškova mogu da pomognu kako bi se utvrdilo da li je komunikacija zaista integrisana (Keller, 2003). Marketinškom komunikacijom dugoročno je dominiralo oglašavanje, a povremeno, ostali instrumenti poput unapređivanja prodaje, lične prodaje, odnosa s javnošću i publiciteta (Bijakšić i saradnici, 2014). Teoretski, svi elementi marketinške komunikacije proučavali su se zajedno, ali su se u praksi primenjivali pojedinačno. Međutim, koordinacija svih



marketinških komunikacionih procesa i njihov zajednički nastup na tržištu preduslov je tržišne uspešnosti. Važnu ulogu u tome ima integrisana marketinška komunikacija.

Integrisana marketinška komunikacija predstavlja proces razvoja i primene različitih oblika persuazivne komunikacije s potrošačima i potencijalnim kupcima u određenom vremenu. Ovaj posebno značajan proces ima sledeća obeležja (Kesić, 2003):

- Uticati na ponašanje znači pokretanje potencijalnog kupca ka željenom cilju, odnosno kupovini konkretne marke proizvoda. U slučaju novog proizvoda neophodno je potencijalne kupce najpre upoznati s njim, stvoriti interes, pozitivnu preferenciju, želju, a zatim očekivati akciju u obliku kupovine.
- Početi od potrošača ili potencijalnog kupca jer bez poznavanja potrošača komunikacija neće postići željene ciljeve. Savremena teorija i praksa potvrdile su da neposredni kontakt s potrošačem ili potencijalnim kupcem ima najjači uticaj na konačnu odluku o kupovini.
- Koristiti jedan ili sve oblike komunikacije - ključno obeležje ove odrednice jeste potreba kombinovanja poruka i medija na način da se postignu željeni efekti komunikacije.
- Postići sinergijske efekte bez obzira na to na koje ste se komunikacione oblike i medije odlučili, oni se moraju dopunjavati sinergijskim efektima, uz postizanje jakog, jedinstvenog imidža marke/organizacije koji pokreću potrošače na akciju.
- Izgraditi dugoročni odnos s kupcima (engl. *relationship*). Tu se najčešće govori o dugoročnoj lojalnosti. Preduzeća su shvatila da je mnogo jednostavnije i jeftinije zadržavati postojeće kupce nego pridobijati nove, premda i na tom polju treba da se radi.

Uporedo sa potrebama za usvajanjem koncepta integrisanih marketinških komunikacija mogu se identifikovati i određene prepreke (Pickton, Broderick, 2001):

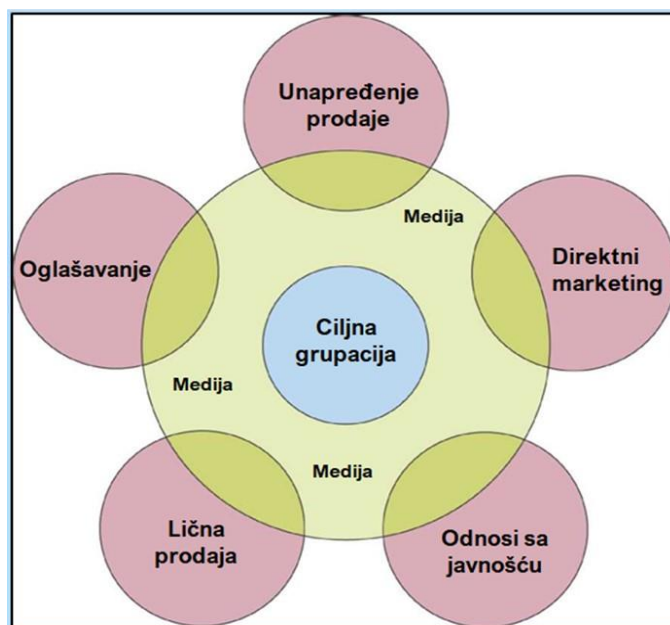
- Postojeća uverenja ljudi u organizaciji i onih koji čine ciljni auditorijum;
- Konfuznost u definisanju instrumenata integrisanih marketinških komunikacija;
- Struktura preduzeća;
- Protivljenje integraciji od strane stručnjaka specijalizovanih za pojedinačne instrumente marketinške komunikacije;
- Usložnjavane i povećanje obima konkretnih poslova i zadataka, dodeljenih pojedincima;
- Dodatni troškovi s novim sistemom poslovanja u funkciji marketinga;

- Zahtevi za inovacijom znanja i novim sposobnostima menadžera;
- Potrebe za promenama u ostalim podržavajućim delatnostima i funkcijama u sistemu;
- Različite dimenzije integracija.

Saglasno osnovnom cilju integrisanih marketinških komunikacija u smislu neposrednog uticanja na ponašanje heterogenog ciljnog auditorijuma, aktivnosti integrisanih marketinških komunikacija bi trebalo da uključuju sva marketinška obeležja organizacije i njenog proizvoda, koja predstavljaju potencijalne kanale za distribuciju prethodno sistemski isplaniranih poruka. Konkretna organizacija integrisanom marketinškom komunikacijom omogućava svojim kupcima korist od uključivanja u dvosmernu komunikaciju time što informacije koje dobiju, na osnovu iznetih zahteva, osim persuazivne imaju podržavajuću i informativnu ulogu. Ispravno primenjen proces integrisanih marketinških komunikacija u suštini i počinje od kupaca, odnosno potencijalnih kupaca, utvrđivanjem njihovih karakteristika i karakteristika njihovog ponašanja pri kupovini, na osnovu kojih se određuju i definišu forme i metodi razvoja odgovarajućih komunikacionih programa (Kostić-Stanković, 2011).

Plan marketinške komunikacije koji prepoznaje moguće dodatne vrednosti, procenjuje strateške uloge čitavog niza instrumenata IMK-a, od oglašavanja, lične prodaje, unapređenja prodaje, direktnog marketinga, cena, komunikacionog aspekta proizvoda, do odnosa s javnošću uzimajući u obzir i uticaj marketinške komunikacije na poslovne pregovore (Grewal et al., 2018). Ipak, brojne se organizacije još uvek oslanjaju tek na jedno ili dva komunikaciona sredstva. To se događa uprkos fragmentisanju masovnih tržišta na veliki broj manjih tržišta, od kojih svakom treba posebno pristupiti, nastajanju novih vrsta medija, kao i sve većoj prefinjenosti potrošača (Kotler, 2017).

Efikasna komunikacija, s obzirom na neke nove i inovativne oblike iste, zahteva odabir i integraciju komunikacionih instrumenta koji ubrzavaju tok informacija i efikasnost ispunjenja marketinških ciljeva. Kombinacija marketinških komunikacija i medija, radi bržeg doseganja ciljnih grupa (Slika 12), predstavlja promocionu konfiguraciju za preduzeća (Fill, Osmond, 2017).



Slika 12. Instrumenti i pozicija marketinškog komunikacionog miksa

Izvor: Prilagođeno prema Fill, Osmond (2017)

Zbog širokog raspona komunikacionih sredstava, poruka i publika, vrlo je važno da se preduzeća okrenu integrisanim marketinškim komunikacijama. Preduzeća moraju da sagledaju potrošače u celovitom krugu da bi u potpunosti razumele različite načine na koje komunikacija može da utiče na ponašanje potrošača u svakodnevnom životu. Pri utvrđivanju programa integrisanih marketinških komunikacija obavezujuće bi bilo da se imaju u vidu njena osnovna obeležja (Shimp, 2000): uticanje na ponašanje kupaca, započinjanje od kupca, korišćenje svih vrsta komunikacionih sredstava, postizanje sinergije i izgrađivanje odnosa.

Iako se integrisane marketinške komunikacije sporije prihvataju u praksi, ipak one mogu (Kotler, Keller, 2008):

- Da proizvedu veću doslednost poruke i bolji prodajni efekat;
- Da motivišu menadžment na razmišljanje o svakom načinu na koji potrošač dolazi u kontakt sa organizacijom, o tome kako organizacija saopštava svoje pozicioniranje, o relativnoj važnosti svakog pristupa, kao i pitanju izbora pravog vremena;
- Da nekome da odgovornost (koja pre nije postojala) da ujedini imidže marki i poruke organizacije. Integrisane marketinške komunikacije trebalo bi da povećaju sposobnost organizacije da bi došla do pravih potrošača s pravim porukama u pravo vreme i na pravom mestu.

### **3.3. Uticaj integrisanih marketinških komunikacija na poslovno pregovaranje**

Time što IMK, sa svim svojim instrumentima i podinstrumentima, utiču na kupoprodaju, one utiču i na poslovno pregovaranje. Ako su dobro sačinjene i od strane stručnjaka marketinga dobro kombinovane i integrisane, marketinške komunikacije mogu biti vrlo isplative. U pregovorima se javljaju različite kategorije komunikacije, od ponude, protuponude i motiva preko informacija o alternativama i ishodima, socijalnih opravdanja do komunikacija o procesu.

Pregovaranjem se prenose pregovaračeve preferencije koje su odraz njegove motivacije što može da ima velik uticaj i na postupke druge strane i na ishode pregovaranja (De Oliveira et al., 2018). Dok pregovarači s afilijativnim motivima ili brigom za prijateljske odnose između pregovarača, rade ustupke koji smanjuju tenzije i olakšavaju postizanje sporazuma, sa druge strane, pregovarači s motivima moći, brigom za uticaj, prestiž i ugled verovatnije će da odbijaju ustupke i dodatno zaoštre konflikt.

Integrisane marketinške komunikacije (IMK) mogu da proizvedu snažniju konzistentnost poruke i da pomognu u izgradnji tržišne vrednosti marke i da dovedu do jačeg prodajnog efekta (Madhavaram et al., 2005). One prisiljavaju menadžment da mora razmišljati o svim oblicima postupaka kojima potencijalni kupac dolazi u dodir s preduzećem, o tome kako preduzeće šalje poruku o svom pozicioniranju, o relativnoj važnosti svih sredstava i o vremenskim izazovima. Integrisane marketinške komunikacije daju nekome odgovornost - što ranije nije postojalo - da ujednači imidž marke preduzeća i poruke koje proističu iz njenih mnogobrojnih aktivnosti. IMK bi trebalo da poboljšaju sposobnost preduzeća da dođe do pravih potrošača s pravom porukom u pravo vreme i na pravom mestu (Schultz, Schultz, 2003).

Marketari koji znaju smisao upravljanja, preuzeće vodeću ulogu u stvaranju predloga kojim bi se postigle efikasne integrisane marketinške komunikacije, a ti predlozi često uključuju sledeće preporuke (Belch, Belch, 2018):

- Revizija pojedinih troškova vezanih za komunikaciju kroz organizaciju;
- Stvoriti mere za razmenu iskustava;
- Koristiti baze podataka kako bi se razumelo sve učesnike u procesu;
- Identifikovati sve kontaktne tačke organizacije i njenih proizvoda;
- Analizirati trendove - interne i eksterne - koji mogu da utiču na poslovanje organizacije;

- Stvoriti poslovne i komunikacione planove za svako lokalno tržište;
- Imenovati direktora koji će biti odgovoran za uverljive komunikacione napore organizacije;
- Stvoriti kompatibilan sastav, harmoniju i kvalitet putem svih komunikacionih aktivnosti;
- Zaposliti samo naklonjene timskom radu;
- Povezati IMKk s procesima upravljanja, kao što je participativni menadžment.

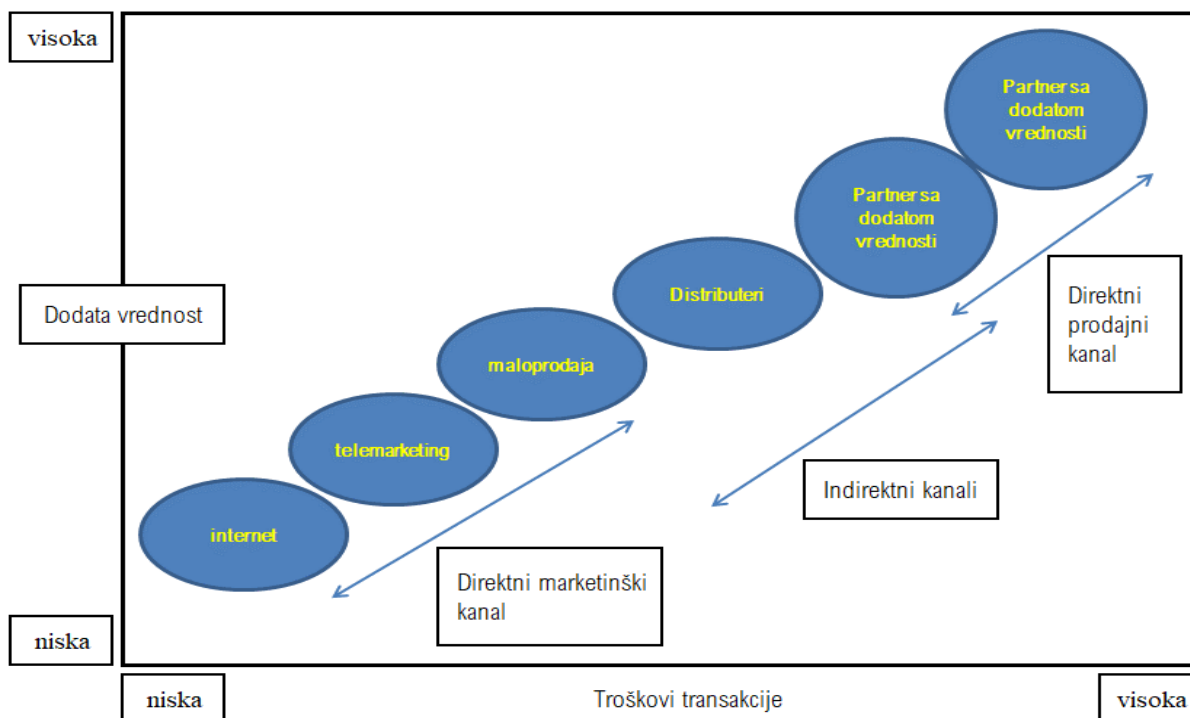
Lični uticaj posebno je značajan u situaciji koja se odnosi na proizvode koji su skupi, rizični ili se neredovno kupuju, kao i u situaciji koja se odnosi na slučaj kada određeni proizvodi sugerišu nešto o stanju korisnika, odnosno njegovom ili njenom osećaju. Kupci će se pritom konsultovati s drugima da bi izbegli nepotrebne neprijatnosti.

U stimulisanoj kanala ličnih uticaja, da bi delovale u njihovu korist, preduzeća mogu preduzeti sledeće korake: (Kotler, 2017).

- (1) Identifikovati uticajne pojedince/organizacije i posvetiti im posebnu pažnju;
- (2) Stvoriti lidere mišljenja za proizvod ili uslugu;
- (3) Delovati putem uticajnih predstavnika zajednice;
- (4) Iskoristiti poznate ili uverljive ljude u oglašavanju;
- (5) Razviti oglašavanje koje ima visoku "konverzionu vrednost";
- (6) Razviti usmene preporuke kako bi se dalje razvijalo poslovanje;
- (7) Osnivanje elektronskog foruma.

S time u vezi, Slika 13 se ilustruje poređenje šest različitih prodajnih kanala po dodatoj vrednosti u prodaji i troškovima transakcije. Naime, kod biranja IMK prema kanalu prodaje, važno je planirati troškove marketinga, a saglasno povratu investicije, odnosno koliko marketinških aktivnosti u određenom kanalu može da pridonese približavanju ciljnoj grupi. U ovom trenutku može se videti i povezanost IMK i faze procesa pregovaranja.

Kod pripreme pregovaračkog procesa, saglasno kanalu prodaje, pripremaju se pomenuti elementi pripreme faze pregovora - NAPS, ZOPA i pregovaračka strategija. Ali, kada je druga pregovaračka strana iz kanala prodaje u levom donjem uglu (Slika 13), onda se zna da je u tim kanalima niska mogućnost stvaranja dodate vrednosti i niski troškovi transakcije, što govori da marketinške aktivnosti imaju manji uticaj pa je stoga i priprema pregovaranja za taj kanal puno manja.



Slika 13. Prikaz dodate vrednosti u odnosu na troškove različitih kanala

Izvor: Prilagođeno prema Kotler et al. (2014)

Nesumnjivo, ako su dobro osmišljene i od stručnjaka sektora marketinga dobro kombinovane, integrisane marketinške komunikacije mogu da se dobro isplate i u procesu poslovnih pregovora. U formulisanju i sprovođenju strategija integrisanih marketinških komunikacija postoje instrumenti koji utiču na proces pripreme poslovnih pregovora i njegove podelemente.

U uslovima snažnog razvoja tehnologije, a posebno informaciono-komunikacionih tehnologija u eri društvenih medija, sa svrhom povećanja kompetentnosti javnosti, marketinška strategija preduzeća trebala bi da koristi instrumente integrisane marketinške komunikacije koji podstiču potrošače da se uključe, dele mišljenja, formiraju društvene grupe. U prilog tome, treba da se istakne pokušaj modelovanja integrisanih marketinških komunikacija u šest nivoa: (a) potreba komunikacije sa svojim potrošačima u okviru marketinške strategije; (b) korišćenje IMK-a utiče na efikasne komunikacije sa potrošačima; (c) svi elementi marketinške komunikacije pomažu da se ostvari IMK organizacije; (d) instrumenti IMK-a podstiču razvoj održivosti; (e) pomoću IMK instrumenta moguće je doći

do ciljane publike i uticati na ponašanje kupaca; (f) korišćenjem instrumenta IMK-a utiče se na održivost strategije marketinga (Škiltere, Santa Bormane, 2018).

Iz toga proizilazi da korišćenje integrisanih marketinških komunikacionih instrumenta treba da omogući svakom preduzeću stvaranje vrednosti za klijenta. Prema Bijakšić Martinović (2014), ako se želi implementirati sistemski pristup u promociji, tada treba znati da se time generišu povratne informacije o tržišnom ponašanju javnosti putem izrade studija i generisanja izveštaja. Nakon dobivanja povratnih informacija određuje se kompetentnost javnosti da primi određenu informaciju putem integrisanih marketinških komunikacionih kanala, te efekat poslatih marketinških informacija na to istu javnost (Škiltere, Santa Bormane, 2018).

### **3.4. Instrumenti marketinških komunikacija**

Opštepoznato je kako uspešnost marketera zavisi od obaveznog razumevanja svojih kupaca i potencijalnih kupaca i obaveznog razvijanja specifičnih strategija kako bi ih se doseglo na najbolji mogući način. Naravno, to uključuje sveobuhvatnu identifikaciju tržišnih prilika, segmentaciju tržišta, ciljani marketing i odgovarajuće pozicioniranje. Stoga valja sagledati kako marketinške strategije utiču na promocije i pri formiranju marketinške strategije obavezno sagledati prijašnje rezultate sličnih promotivnih aktivnosti (Belch, Belch, 2018).

Ekspanzija marketinških komunikacija u gotovo svim medijima i formama, sve invazivnijim, potencira kreativnost marketinških stručnjaka kod upotrebe tehnologija, a da ni u kojem slučaju ne ometaju život potrošača.

Sveobuhvatan pristup marketinškim komunikacijama zahteva uvid u sistem frekventnih komunikacionih platformi odnosno integraciju marketinških komunikacija koju sačinjavaju sledeći komunikacioni instrumenti (Kotler, Keller, 2016):

1. Oglašavanje - bilo koji plaćeni oblik nelične prezentacije i promocije ideja, dobara i usluga od strane oglašivača putem: štampanih medija, medija za radiodifuziju, mrežnih medija, elektronskih medija i medija za spoljašnje oglašavanje.
2. Unapređenje prodaje - brojni oblici kratkoročnih podsticaja za probu ili kupovinu proizvoda ili usluga, uključujući i promociju za potrošače, promociju za prodavce i promociju za prodajno osoblje i poslovanje.
3. Događaji i iskustva - sponzorisanе aktivnosti i programi preduzeća dizajnirani da bi stvorili interakciju marke i potrošača na dnevnoj bazi ili u posebnim prilikama, a

uključuju sportska, umetnička, zabavna i dobrotvorna događanja, kao i brojne neformalne aktivnosti.

4. Odnosi s javnošću i publicitet - različiti programi usmereni interno na zaposlene u preduzeću ili eksterno na potrošače, ostala preduzeća, vladu i medije u svrhu promovisanja ili zaštite imidža preduzeća ili komunikacije individualnih proizvoda.
5. Interaktivni marketing - Online marketing i marketing društvenih medija kao sastavni deo interaktivnog marketinga, predstavljaju internet aktivnosti i programe, oblikovane da bi se kupci podstakli na neposredno ili posredno podizanje svesti, poboljšanje imidža ili izazvalo prodaju proizvoda ili usluga.
6. Marketing usmenom predajom - usmena komunikacija od čoveka do čoveka, pisana ili elektronska, povezana s postignućima ili iskustvima kupovine ili korišćenja proizvoda ili usluga. Uz to, mobilni marketing koji zahteva upotrebu bežičnih medija kao integrisani način dostave sadržaja i sredstvo direktne reakcije potrošača unutar programa marketinške komunikacije, koja uzima u obzir više mobilnih medijskih platformi (MMA, 2008).
7. Lična prodaja - lična interakcija s jednim ili više značajnih kupaca da bi se napravila prezentacija, odgovorilo na pitanja ili osigurale porudžbine.

Kostić-Stanković (2011), navodi druge instrumente integrisanih marketinških komunikacija, kao što je: oglašavanje, unapređenje prodaje, tržišni odnosi s javnošću, komunikacija direktnim marketingom, lična prodaja, komunikacija proizvodom/uslugom, komunikacija cenom i komunikacija distribucijom i prodajom.

Optimizacija kombinacije instrumenata marketinške komunikacije za određeni proizvod ili uslugu uključuje i određene uticajne faktore : raspoloživa finansijska sredstva, karakteristike proizvoda, karakteristike ciljnog tržišta, postojeći odnosi s kupcima, faza životnog ciklusa u kojoj se proizvod nalazi, poslovna politika organizacije i stepen globalizacije (Kostić-Stanković, 2011). Prema Fill-u (2005) osnovni instrumenti integrisanih marketinških komunikacija su oglašavanje, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću, direktan marketing i lična prodaja. Slika 14 prikazani su instrumenti marketinških komunikacija prema navedenim autorima:



| Instrumenti marketinških komunikacija |  |                                |                               |                                |
|---------------------------------------|--|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Autori                                | Milica Kostić Stanković                        | Kotler/ Keller                 | Peter/ Donnelly               | Kotler/Keller/ Martinović      |
| 1.                                    | Oglašavanje                                    | Oglašavanje                    | Oglašavanje                   | Oglašavanje                    |
| 2.                                    | Unapređenje prodaje- podsticanje na kupovinu   | Unapređenje prodaje            | Unapređenje prodaje/promocije | Unapređenje prodaje            |
| 3.                                    | Lična prodaja-neposredna komunikacija s kupcem | Događaji i iskustva            | Odnosi s javnošću             | Događaji i iskustva            |
| 4.                                    | Komunikacija direktnim marketingom             | Odnosi s javnošću i publicitet | Neposredni marketing          | Odnosi s javnošću i publicitet |
| 5.                                    | Tržišni odnosi s javnošću                      | Direktni marketing             | Lična prodaja                 | Direktni marketing             |
| 6.                                    | Komunikacija cenom                             | Lična prodaja                  |                               | Interaktivni marketing         |
| 7.                                    | Komunikacija proizvodom/uslugom                |                                |                               | Marketing usmenom predajom     |
| 8.                                    | Komunikacija distribucijom i prodajom          |                                |                               | Lična prodaja                  |

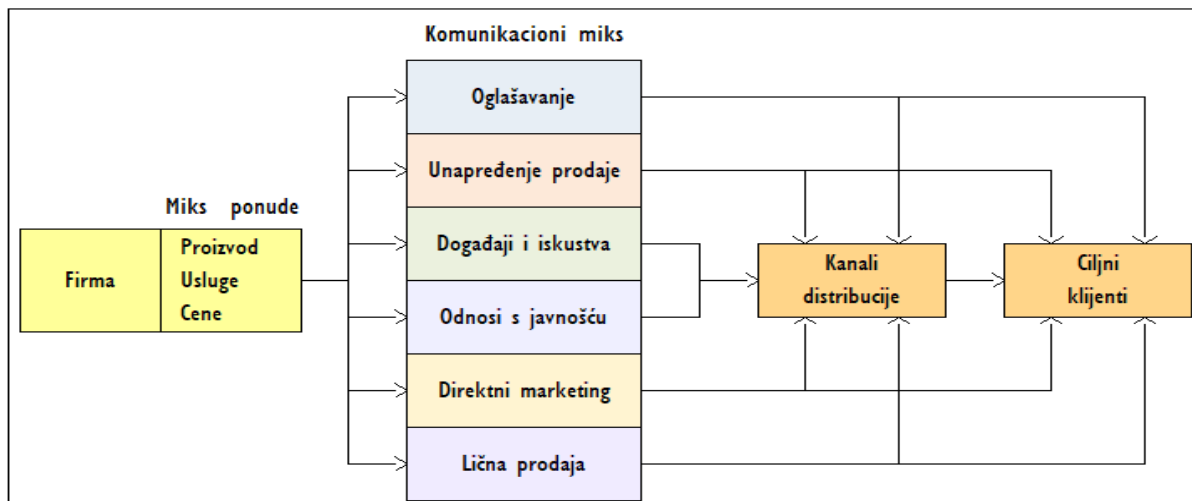
Slika 14. Instrumenti marketinških komunikacija

Na osnovu Slika 14, moguće je zaključiti da su: oglašavanje, unapređenje prodaje, lična prodaja, direktni marketing, odnosi s javnošću - osnovni instrumenti kod većine autora koji čine osnove marketinških komunikacija. Marketinška komunikacija čini ključnu komponentu savremenog marketinga, a obuhvata sve komunikacione aktivnosti između organizacije i njenih ciljnih grupa, sa sopstvenim interesima, predrasudama i predispozicijama, u svim situacijama koje se odnose na realizaciju aktivnosti marketinga (Kim, Kumar, 2018).

Marketinška komunikacija, kao komunikacija organizacije s ciljnim grupama iz njenog okruženja, a sa ciljem povećanja rezultata prodaje, presudna je za uspešno funkcionisanje bilo koje organizacije (Kostić-Stanković, 2011). Kao ciljeve marketinške komunikacije moguće je izdvojiti (Kostić-Stanković, Jaško, 2004):

- Informisanje potencijalnih i sadašnjih kupaca o svojim proizvodima/uslugama i uslovima prodaje;

- Uveravanje ljudi da izaberu određeni proizvod, kupuju u određenim prodavnicama, posećuju određene događaje i sl.;
- Podsticanje akcije kod kupaca i usmeravanje njihovog ponašanja ka ponudi konkretne organizacije.



Slika 15. Miks marketinških komunikacija

Izvor: prilagođeno prema (Kotler, 2017)

Koncepcija marketinškog komuniciranja u suštini uključuje komunikacione aspekte svih instrumenata marketing miksa u strategiju tržišne komunikacije, odnosno mešovitost marketinške komunikacije čini komunikaciona pojava ili izgled svakog instrumenta marketinškog miksa (Slika 15). Instrumente integrisanih marketinških komunikacija bilo bi neophodno posmatrati u kontekstu potencijalnih povratnih reakcija grupe koja se targetira. Naravno uz pretpostavku da je ciljno tržište potrošača već istraženo, od strane konkretnog preduzeća, te da se razumeju njihovi stavovi, ponašanje i percepcije, i da je tačno utvrđeno šta treba da se uradi kako bi se ostvarili ciljevi integrisanih marketinških komunikacija (Kostić-Stanković, 2011).

#### **4. STVARANJE DODATE VREDNOSTI**

Stvaranje dodate vrednosti u pregovaranju (engl. AVN - *Added Value Negotiating*) ima za cilj da se postigne sporazum putem saradnje, dodavanjem određenih vrednosti koje nijedna strana na početku pregovora nije imala, niti je na njih računala. Proces se fokusira na potragu za uravnoteženim pogodbama dodavanjem vrednosti, a ne samo i isključivo ustupcima. Svaka strana započinje sa razjašnjenjem odgovarajućih interesa, a zatim pretražuje zadovoljavajuće opcije (Busch et al., 2018). Ovaj jedinstveni pristup pregovaranja implicira primenu sistematične i postepene metode u rukovanju pregovaračkim procesom; nepozicioniranost; iskrenost i transparentnost; fokusiranost na empatiju; uverljivost i poštenje; eliminaciju jednostranosti, i uključenost u sve vrste pregovaračkih situacija. AVN metoda (Albrecht, Albrecht, 2008):

- Pomaže da ostanete u svojoj komfornoj zoni;
- Pomaže da se druga strana zadrži u komfornoj zoni nudeći izbor između nekoliko izvodljivih poravnanja, umesto da se pribegne ekstremnim ponudama i protivponudama;
- Daje potpuno novi izgled za pregovore, jer to nije samo bitka za mudrosti tj. Bitka u kojoj je moguće osećati pobedu ili gubitak;
- Pomaže da ostane na putu i na poziciji u pregovaračkom procesu sve vreme, jer je to jednostavna, strukturirana metoda;
- Nudi element percipirane ravnoteže u kojoj prevladava osećaj sticanja vrednosti za obe strane;
- Dodaje vrednost umesto da je smanjuje;
- Na obe strane stvara bolje osećaje nakon procesa pregovaranja.

AVN metoda omogućava da se spozna kako da se sa više istraživanja, planiranja i razgovora sa drugom stranom pronađu veća i bolja rešenja, koja će da zadovolje lične potrebe i potrebe one druge strane.

#### **4.1. Stvaranje dodatih vrednosti u procesu poslovnih pregovora**

U procesu poslovnog pregovaranja potrebno je da se razumeju interesi suprotne strane, šta je to što je toj strani važno, sa čime bi bili zadovoljni da napuste pregovore. To razumevanje je najbitnije za stvaranje dodatih vrednosti u pregovorima, onih vrednosti koje su bolje od alternativa kojima raspolažu pregovarači obe strane. To mogu biti vrednosti koje ni jedna strana nije imala na početku pregovora, odnosno nije imala pripremljene kao deo svog strateškog plana, već je to deo novih dodatih vrednosti proizašlih iz samog procesa pregovaranja. Naravno, najvažnije je razumeti o kakvoj se pregovaračkoj situaciji radi, jer kreiranje vrednosti zavisi od konteksta pregovaračke situacije. Kontekst, smisao ili sadržina pregovaračke situacije podrazumeva prilagođavanje pregovarača, jer nije isto u kakvim se pregovorima najviše učestvuje, kakve veštine pregovarač ima za pojedine pregovaračke situacije. Kako spominje autor Ross, pregovarač se mora moći prilagoditi situaciji, „potrebno je biti kao kameleon, promeniti svoj izgled da bi se uspešno stopili sa pregovaračkom okolinom“ (Ross, 2006). Svaki uspešan pregovarač mora da zna da se prilagodi, stopi s okolinom. Uspešan pregovarač mora moći promeniti svoje ponašanje u svakom momentu, jer ne postoje pravila u pregovaranju, to je živa materija koja traži promenu ponašanja u sekundi. Uspešnost pregovaranja osim prilagođavanja situaciji čine argumentovano obrazlaganje zahteva i predloga, uverljivo vladanje situacijom i snalažljivost. Pregovaračke situacije svakako utiču na stvaranje dodate vrednosti, jer ako se konstantno učestvuje u istom tipu pregovaračke situacije, razvijaju se pregovaračke navike i karakteristike baš za tu vrstu pregovora, te se ograničava stvaranje dodatih vrednosti, pregovaranje postaje navika, a ne kreativno stvaranje i razvijanje procesa i pojedinaca koji učestvuju u samom pregovaračkom procesu. Pregovaračke situacije, pa tako i kreativnost stvaranja dodatih vrednosti nije ista ako se:

- Pregovara interno sa kolegama unutar radnog kolektiva
- Pregovara eksterno sa partnerima ili dobavljačima
- Pregovara "tvrdo" sa nekim s kim se više ne želi imati poslovni odnos, ili "meko" sa nekim s kim se želi dalje razvijati poslovanje
- Pregovara o dugoročnom poslu ili samo jednokratnoj transakciji
- u pregovore uključuju tri ili više strana
- Pregovara o jednoj ili više spornih tačaka.

Vrednost se može stvoriti na više načina, a srž procesa iskorišćavanja jeste razlika između pregovarača, a koje mogu biti (Lewicki et al., 2016):

- RAZLIKE U INTERESIMA (engl. *Differences in interests*) - Pregovarači retko jednako vrednuju sve pregovaračke tačke. Ključno za uspeh u stvaranju vrednosti jest pronalaženje kompatibilnosti različitih interesa.
- RAZLIKE U VIĐENJU BUDUĆNOSTI (engl. *Differences in opinions*) - Ljudi se razlikuju prema procenama koliko nešto vredi, odnosno koliko će da vredi u budućnosti.
- RAZLIKE U PRIHVATANJU RIZIKA (engl. *Differences in risk aversion*) - Ljudi se razlikuju prema količini rizika koju su spremni da prihvate.
- RAZLIKE U IZBORU VREMENA (engl. *Differences in time preference*) - Pregovarači se često razlikuju prema tome kako koriste vreme za pregovaračkim stolom. Jedan pregovarač želi da ostvari ciljeve odmah dok će drugi možda pre da odloži svoje ciljeve za neko drugo vreme. Razlike u izboru vremena mogu da utiču na stvaranje vrednosti.

Iako se vrednost često stvara putem zajedničkih interesa, razlike takođe mogu da budu osnov stvaranja vrednosti. Na tragu strateške kontekstualizacije, srž pregovaranja je prepoznavanje i zajedničkih i različitih interesa, te korišćenje tih interesa u stvaranju osnova za čvrst i dugotrajan sporazum. S obzirom na to da razlike mogu da budu prepreka za postizanje dogovora, pregovarači moraju da nauče efikasno upravljati konfliktom da bi prevazišli razlike i pokušali da ostvare maksimalnu zajedničku vrednost.

Razumevanje konteksta ili sadržine pregovaračke situacije važno je jer utiče na pripremnu fazu pregovaračkog procesa, na određivanje ciljeva, određivanje taktike i strategija koje mogu da se koriste u određenoj pregovaračkoj situaciji. Isto tako razumevanje pregovaračke situacije pokazuje šta može da se očekuje tokom pregovora od suprotne strane. Prilikom pripreme poslovnog pregovora potrebno je da se razmotri o kojim će se nesuglasicama ili problemima razgovarati i koji su potencijali kreiranja dodatih vrednosti obe strane.

Nakon što su poznati interesi pregovaračkih strana i poznati su problemi o kojima se pregovara, a da bi postojalo više mogućnosti za kreiranje dodatih vrednosti, potrebno je da se ispita što više nesuglasica koje uzrokuju neslaganje u postizanju ciljeva pregovora. Ovako se kreira osnov za identifikovanje oblasti od zajedničkog interesa, oblasti oko kojih će eventualno trebati da se postigne kompromis te oblasti koje su prilika za kreiranje dodatih vrednosti za obe strane.

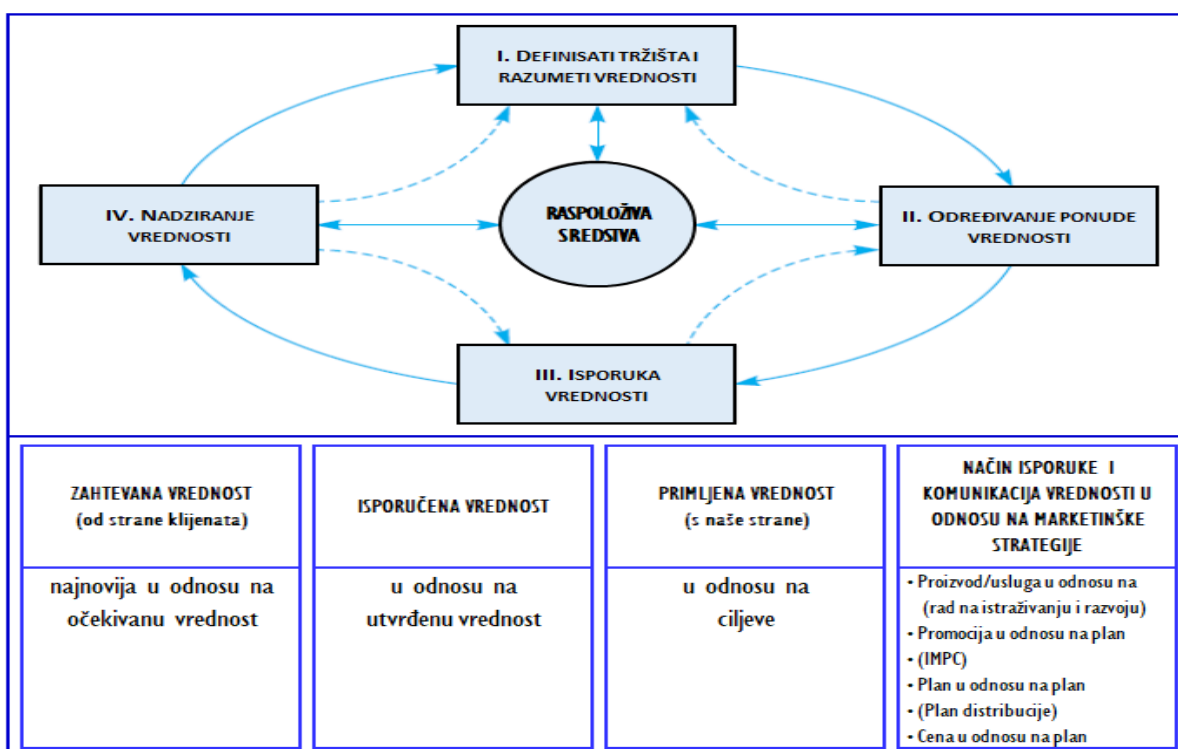
Kada su poznati interesi i potrebe druge strane u pregovorima tada se raspolaze elementima koji su potrebni za uspešno davanje i traženje ustupaka i može da se kreira vrednost u pregovorima za obe strane. Smisao razmene ustupaka jeste da se poboljšaju pregovaračke pozicije. Osnovna pretpostavka koja mora da se zadovolji kako bi uopšte došlo do razmene ustupaka jeste svesnost da vrednost za jednu stranu u mnogim slučajevima drugoj strani ne predstavlja sličnu vrednost.

#### **4.2. Uticaj marketinške komunikacije na stvaranje dodate vrednosti u procesu poslovnih pregovora**

Univerzalan preduslov za postizanje ciljeva pregovaranja i uspeha u pregovorima jeste efikasna priprema i planiranje. Bez delotvornog planiranja, postavljanja ciljeva, odnosno kvalitetnog pripremanja, do ostvarenja postavljenih ciljeva i rezultata dolazi se više slučajem nego trudom učesnika u pregovaranju. Fenomen vremena primetno je centralni kauzalni neksus planiranja, sistematičnost koju većina pregovarača propušta. Adekvatno planiranje zahteva dobru pripremu i posebno odgovarajuće vreme. Deficit vremena za sistemsko planiranje, nedostatak je koji može da dovede do neuspeha učesnika u procesu pregovaranja. Uverljive prezentacije, vešta komunikacija, i mnoštvo drugih veština koje se koriste za vreme stvarnih pregovora od velike su važnosti, ali one ne mogu da zamene nedostatke koji su nastali zbog slabe pripreme. Ako se pregovaranje redukuje do svoje srži, ono je kao oblik komunikacije između učesnika zapravo najvažniji preduslov za uspeh. Marketinška orijentacija savremenih poslovnih subjekata nastala je i razvijala se kao odgovor na intenzivne promene na tržištu i u poslovnom okruženju. Paralelno sa intenziviranjem učešća i značaja komunikacije u svim društvenim procesima, rastao je i značaj marketinških komunikacija, kako u teoriji i praksi marketinga tako i u ukupnoj poslovnoj filozofiji savremenih poslovnih organizacionih sistema (Zerfass, Viertmann, 2017). Upravo komunikacija u marketingu ima presudan uticaj na uspostavljanje i razvoj odnosa sa kupcima, potrošačima ili korisnicima usluga i stvaranje njihove lojalnosti organizaciji, što se konsekventno pozitivno odražava na profit i druge poslovne performanse te dodatnu vrednost. Zato se povezanost poslovnog pregovaranja i marketinških komunikacija može najviše da koristi baš u samoj fazi pripreme pregovora, jer tada se najviše prati svaki potez suprotne strane, pa tako i marketinške aktivnosti istih.

Ono što čini osnovu savremenog poslovnog sistema svakako je komunikacija putem koje treba da se omogući istinito informisanje, da se poveća motivacija članova sistema i da

se pruži osećaj umreženosti u pravednu, efikasnu, poštenu i ka cilju orijentisanu celinu sistema. Komunikacija nužno treba da se kao osnovna i univerzalna pojava prilagodi određenim poslovnim situacijama. Proces komunikacije zahteva efikasnost što ujedno predstavlja osnov za postizanje organizacione delotvornosti, a na taj način se na viši nivo podiže kompetentnost u komunikaciji učesnika u tom procesu. Zbog toga, složenost procesa prenosa informacija ideja i osećaja, sa verbalnim i neverbalnim sredstvima između učesnika procesa u smislu prilagođavanja određenom društvenom stanju upućuje na fenomen komunikacije.



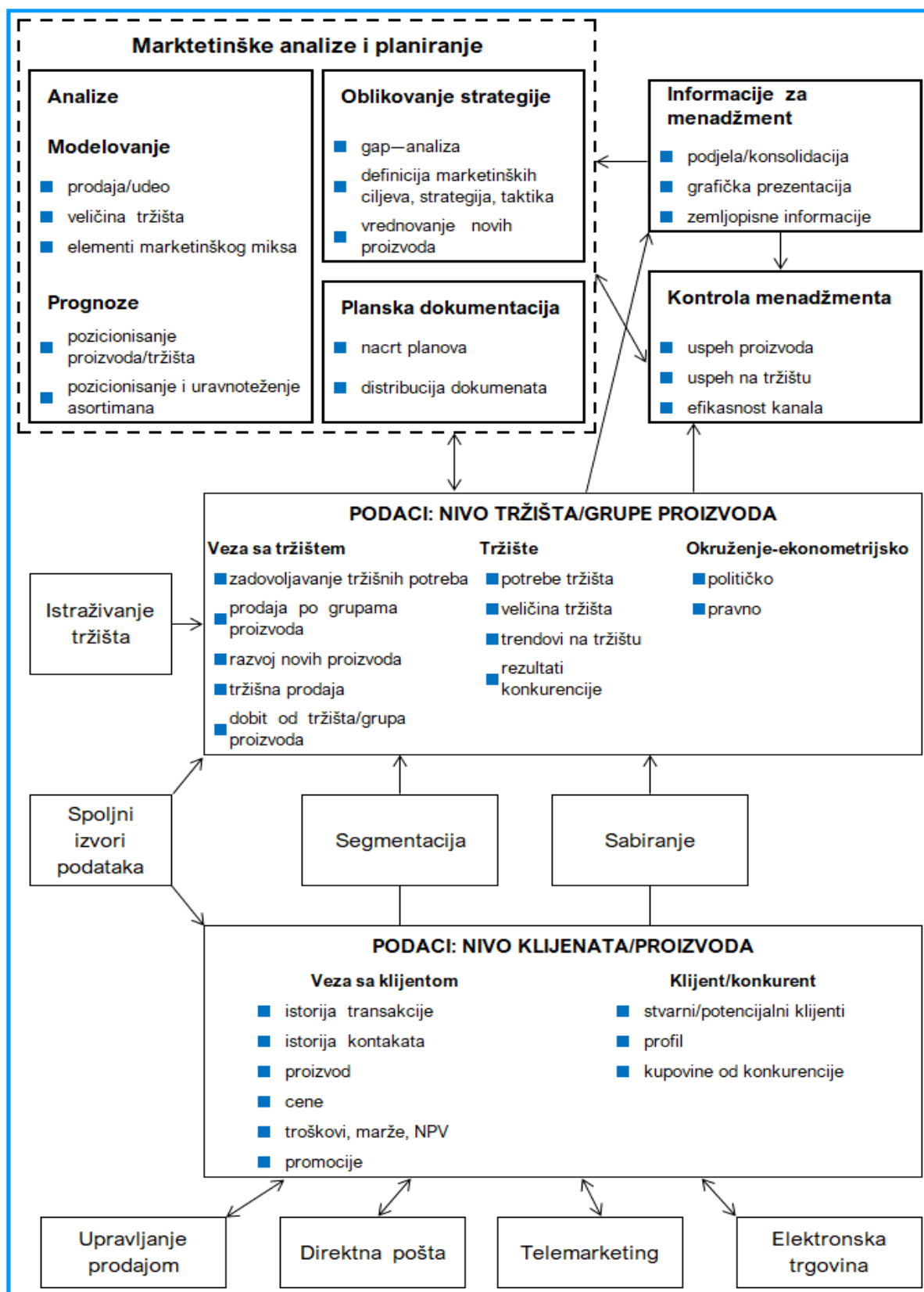
Slika 16. Procena uspeha marketinških strategija putem kojih je isporučena vrednost

Izvor: Prilagođeno prema McDonald (2007)

Uspešnost u korišćenju informacija u marketingu zavisi od razvoja marketinških strategija kojim nastoji da se odgovori na izazov radikalnih promena na tržištu. Marketinške strategije podrazumevaju podršku vrlo različitim, varijabilnim informacijama, a posebno, da li se ima u vidu ideja o potrošačko-centričkom marketingu koji se usredsređuje na potrošača i njegova individualna obeležja (Sheth et al., 2000). Marketinška strategija zavisi od informacija, spoljnih podataka o tržištu, unutrašnjih podataka o kupcima, tabele sa referencama klijenata, ali i od adekvatnih pripadajućih baza podataka, kompjuterskih programa i aplikacija (Slika 16). Marketinške informacije potrebno je usklađivati sa

unutrašnjim i spoljnim informacijama i aplikacijama koje mogu da pomognu u analizi takvih informacija i podataka sa ciljem da se pruži podrška prilikom donošenju odluka.





Slika 17. Korišćenje informacija u marketingu

Izvor: McDonald (2007)

Slika 17 ilustruju se najčešći podaci kojima marketinška funkcija upravlja, kao i najčešće funkcije koje koriste takve podatke. Dok se operativni podaci tiču pojedinih proizvoda, klijenata i transakcija, grupni podaci za analizu koriste tržišni segment, tržište ili grupu proizvoda. Operativni podaci i mnogi sistemi po meri korisnika pružaju funkciju automatizacije prodajnog osoblja, direktne pošte, telemarketinga i elektronske trgovine. Podaci o nivou transakcija (informacije o tržištu, informacije o učestvovanju preduzeća na tržištu, i šira ekonomska, politička i pravna okolina) mogu da pruže dovoljno sažetu informaciju za sprovođenje analize, planiranja i kontrole upravljanja marketingom (McDonald, 2007).

Univerzalizam komunikacija evidentno podrazumeva jednu od ključnih pretpostavki koja ukazuje na činjenicu da bi bez komunikacije, tog fundamenta stvaranja kulture, bilo teško, ako ne i nemoguće, poslovati. Komunikacijom se, pored nemerljive pomoći poslovanju, u velikoj meri poboljšavaju i poslovni odnosi.

Takođe, uticaj na profit u rasponu od krajnjeg povećanja do ekstremnog smanjenja zavisi od uspešnosti komunikacije. Pritom ne bi smelo da se zaboravi da „sve počinje ispunjavanjem potreba i želja ciljnog tržišta, a ne prodajom, odnosno sve počinje procesom komunikacije“ (Dobrijević, 2015).

Poslovanje definiše potreba koju kupac zadovoljava kada kupi proizvod ili uslugu. Misija i svrha svakog poslovanja jeste da se kupac zadovolji. Imajući u vidu da kupca zanima samo ono što je za njega vrednost, potreba i stvarnost, bilo koji ozbiljan pokušaj da se utvrdi srž vlastitog poslovanja mora krenuti od stvarnosti u kojoj se nalazi kupac, njegove situacije, njegova ponašanja, njegova očekivanja i njegove vrednosti (Drucker, 2001).

Savremeno doba beleži sve više pokušaja da se ostvari komunikacija na odgovarajućim osnovnim načelima (Drucker, 2001):

- Komunikacija je opažanje. U komunikaciji, bez obzira na sredstvo, prvo i ključno pitanje mora da se odnosi na postojanje odgovarajućeg okvira zapažanja i mogućnosti primanja primaoca. Jer, ne može se komunicirati dok se ne sazna šta primalac, istinski komunikator, može da vidi i čuje, i zašto.
- Komunikacija je očekivanje. Impresije i podsticaje ljudski um nastoji da uklopi u okvir očekivanja, ali ga istovremeno može upozoriti na činjenicu da je ono što zapaža suprotno njegovim očekivanjima. Pre moguće komunikacije moralo bi da se zna šta primalac očekuje da će videti i čuti, jer će se samo u tom slučaju uveriti hoće li komunikacija da ispuni očekivanja, i koja su to očekivanja.

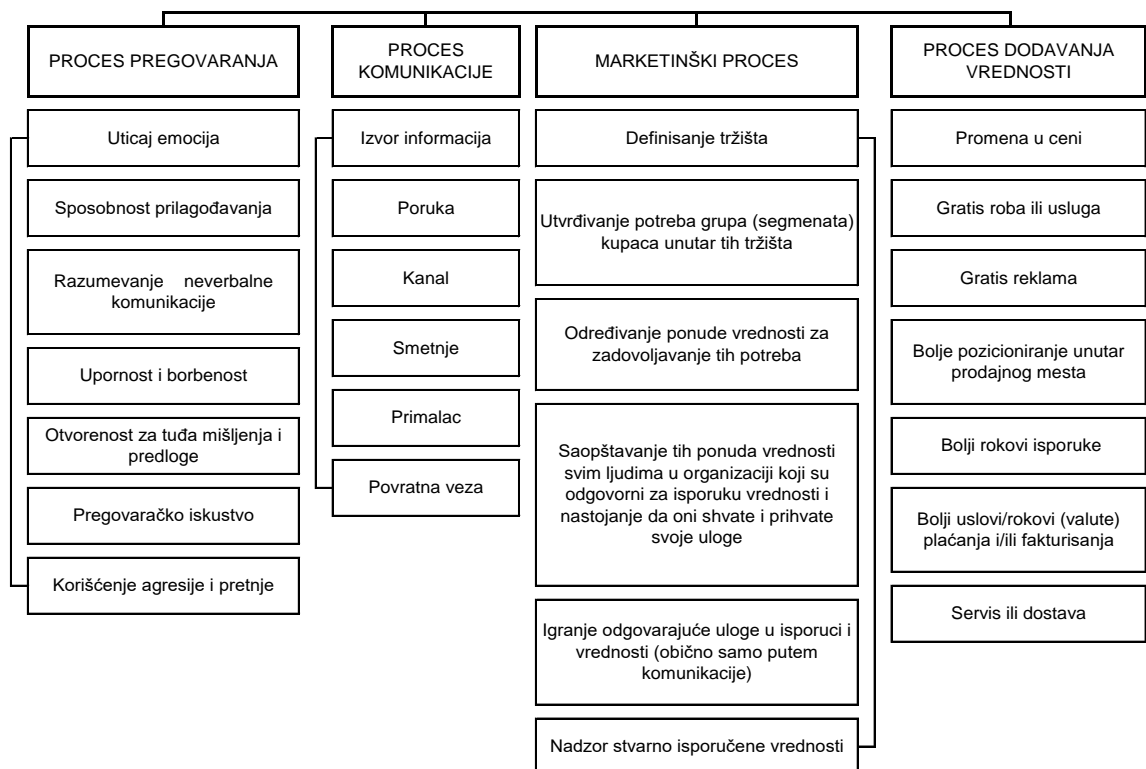
- Komunikacija postavlja zahteve. Komunikacija je moćna ako odgovara težnjama, vrednostima i svrhama primaoca. U svom najsnažnijem obliku komunikacija retko izaziva „konverziju“, tj. promenu ličnosti, vrednosti, verovanja i težnji.
- Komunikacija i informacija nisu isto i u velikoj meri su suprotne, a opet međusobno zavisne. Gde je komunikacija zapažanje, informacija je logika. I kao takva informacija je čisto formalna i nema značenje. Više je bezlična nego međuljudska. Što više može da se oslobodi ljudske komponente, tj. takvih stvari kao što su emocije i vrednosti, očekivanja i zapažanja, postaje valjanija i pouzdanija.

Sa aspekta komunikacije pregovarački proces implicira: (a) razmenu informacija kroz prethodno pregovaranje, uključujući identifikaciju pitanja, utvrđivanje maksimalnih ograničenja na pitanja i prihvatanje pravila, te rezultat iteracija (ponude i protivponude); i (b) nadolazeći rezultat, konvergencijom prema konačnoj vrednosti ugovora i zadržavanjem statusa quo (bez promene) izlaskom jedne strane.

Uspešnost u savremenom konkurentskom okruženju, u traženju osnova konkurentske prednosti, podrazumeva nadilaženje granica svojih sopstvenih operacija i pozicioniranost u ukupnom lancu dodavanja vrednosti kroz pregovarački proces. Lanac dodavanja vrednosti počinje od sopstvenih dobavljača, distributera i kupca, te se tako stvara cela mreža dodavanja vrednosti zasnovana na dugoročnim i međusobno usklađenim poslovnim odnosima.

Razumevanje sinergije procesa poslovnog pregovaranja, procesa komunikacije i procesa marketinških aktivnosti sa ciljem stvaranja, obezbeđivanja i odašiljanja poruke o vrednosti zahteva mnogo različitih aktivnosti. Aktivnosti se promovišu kroz ova četiri procesa (Slika 18).

Pregovarački analitički proces ukazuje na međuzavisnost kupaca i prodavaca i njihovog uticaja putem različitih oblika kooperacije i konkurencije na ukupnu vrednost rezultata i na sistem raspodele vrednosti. Osnovna pretpostavka modela pregovaranja kao strateške interakcije, usmerenog ka cilju i međuzavisnog ponašanja je u saradnji učesnika radi postizanja obostrane koristi, iako se saradnjom ne maksimalizuje vrednost ishoda pojedinih strana (Gligorijević, 2012).



Slika 18. Uticaj marketinškog komuniciranja na proces poslovnog pregovaranja i stvaranje dodatih vrednosti

#### 4.3. Elementi dodatih vrednosti u poslovnim pregovorima

U pregovaračkom procesu je niz elemenata koji su kreatori dodatne vrednosti za pregovaračke strane. Pojašnjeno kako se dolazi do formiranja elemenata dodatih vrednosti, a osnovni elementi koji su najviše zastupljeni u poslovnom pregovaranju su:

- *Promena u ceni* - podrazumeva da kupcu treba ponuditi uslugu ili dodatak na postojeći proizvod i to kao dodatak na već postojeću uslugu ili proizvod da bi postojao opravdan razlog promene cene.
- *Gratis roba ili usluga* - Davanje gratis proizvoda, akcija davanja dva proizvoda za cenu jednog i besplatna dostava uobičajeni su elementi dodatne vrednosti na postojeću ponudu. Primeri korišćenja ovih dodatih vrednosti u praksi mogu da budu (*lider.media*):
  - Gratis vezan uz primarni proizvod - autokuće i lizing - kuće daju uz svoj primarni proizvod ili uslugu besplatnog kasko - osiguranja, servis, tehnički pregled ili slično. Besplatni kasko daju i autokuće prilikom kupovine automobila, ali većinom na

godinu dana. Autokuće vrlo često daju i besplatni servis automobila kod ovlašćenog servisera. Uz polisu životnog osiguranja neke osiguravajuće kuće svojim osiguranicima tokom celog perioda trajanja polise nude besplatan tehnički pregled vozila.

- Gratis u sličnom proizvodu - Osiguravajuće kuće često za kupljenu polisu osiguranja nude još jednu besplatno. Tako osiguravajuće kuće početkom godine za osnovno osiguranje vozila poklanjaju komplementarna, dodatna osiguranja uz osnovni proizvod sa ciljem da se izgradi lojalnosti kod postojećih korisnika ili da se jača imidž i poznatost brenda kod potencijalnih korisnika te da se promovišu novi ili manje poznati proizvodi.
- Gratis na određeno vreme - Vrlo često se potrošačima nudi neka usluga ili proizvod besplatno na određeno vreme.
- Gratis aplikacije i softveri - U vreme kad bez računara i pametnog telefona ništa nije moguće, potrošači sve više koriste besplatne aplikacije i programe kako ne bi platili originalne verzije softvera. Tako se, npr. umesto *Microsoftovog Office*-a može da skine potpuno besplatni *Open Office*. IT industrija gotovo se bazira na besplatnim aplikacijama, a jedan od najpopularnijih segmenata su video igrice, čiji poslovni model funkcioniše tako da je igra besplatna za preuzimanje i igranje, ali neki njeni aspekti (npr. jedinstveni predmeti u igri) zaključani su za korisnike koji ne plaćaju.
- Gratis dostava - Brojni restorani, picerije i zanatske radnje uz svoju uslugu nude besplatnu dostavu ili je ta dostava besplatna iznad određenog iznosa.
- *Gratis reklama* - Pregovarači mogu da koriste ovu dodatnu vrednost kod pregovora npr. kada suprotnoj strani nude besplatno oglašavanje u svom prodajnom letku koji izlazi svake nedelje ili meseca. Ovaj element dodate vrednosti može da se koristi kada kupac želi da snizi nabavnu cenu robe ili usluge, te prodavac traži ustupak u obliku gratis reklame koju bi inače morao da plati.
- *Bolje pozicioniranje unutar prodajnog mesta* - Četiri su glavne pozicije raspoređivanja proizvoda u prodajnom prostoru (jatr.govac.com):
  - Primarnom pozicijom se naziva stalno mesto izlaganja, a karakteriše ga dodela prostora prema prometu ili profitu. To je najvažnije mesto za izlaganje kategorije proizvoda, a kupac uvek zna da proizvod može naći na toj mikrolokaciji. Artikli koji se nalaze u domenu planske kupovine biće smešteni u sredini bloka, a impulsivni na početku i kraju bloka. Često, na krajevima bloka biće postavljeni i *top selleri*. Primarna pozicija olakšava izbor i stvara lojalnost prodavnicima i proizvodu.

- Sekundarne pozicije privlače pažnju i ističu proizvod, a ujedno su i orijentir u prostoru. Tako se sekundarnom pozicijom smatraju čeone gondole kojima se ostvaruje dodatna profitabilnost, a smešta se do dva brenda za koja bi bilo dobro da se eventualno nadopunjuju.
- Stalna dodatna mesta za izlaganje mogu biti displej, frižideri ili dodatne police te su dodatni prostor za najprodavanije brendove i pakovanja. Karakterizuje ih raspoređivanje ne više od tri brenda te vertikalno izlaganje po brendu.
- Privremena dodatna mesta za izlaganje su promotivni displeji ili štand i obično su najatraktivnijeg izgleda u prodavnici. Ovde dobavljači i njihovi unapređivači prodaje na živopisan način predstavljaju nove proizvode, one na akciji ili promovišu postojeću robu.
- *Bolji rokovi isporuke* - Većina proizvoda koji su predmet prodaje ima rok isporuke 15 do 45 dana te se za njih garantuje rok isporuke od 90 dana. Ako se u pregovorima koristi ovaj element dodate vrednosti onda to znači da je jedna od strana spremna da ponudi bolje rokove isporuke kako bi od druge strane dobila pristanak na neke vrednije uslove za svoje poslovanje.
- *Bolji uslovi/ rokovi (valute) plaćanja i/ili fakturisanja* - Ovaj element dodate vrednosti koristan je kada želite da izvršite najveći pritisak na suprotnu stranu, u većini slučajeva, kada se radi o korekciji cena ili ponude. U tom slučaju korišćenjem ovog elementa stvara se dodata vrednost u pregovorima u vidu finansijske uštede jer se plaća proizvod ili usluga odmah kako bi se uštedilo na istom.
- *Servis i dostava* - Nuđenje besplatnog servisa i dostave, uklanjanje poteškoća u garantnom ili van istog perioda bez potrebe za doplatom garancije, su sve kreirane dodate vrednosti koje opet pomažu kod realizacije osnovnog cilja.

Savremena marketinška koncepcija prepoznaje srž uloge komunikacije svakog pojedinačnog instrumenta IMK. Na kraju, naglašavajući kvalitet pregovaračkog procesa i ulogu komunikacije svakog pojedinačnog instrumenta IMK, ističe se proces dodavanja vrednosti promenama u cenama, gratis robi ili uslugama i reklamama, boljoj pozicioniranosti unutar prodajnog mesta, boljim rokovima isporuke i valute plaćanja te servisu ili dostavi. U tom domenu bitno je identifikovati vrednost odnosno, kako kompanija može da identifikuje šansu za ponudu novih vrednosti, kako može da stvori i isporuči vrednost na efikasniji i efektivniji način.

## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: UTICAJ MARKETINŠKOG KOMUNICIRANJA NA PROCES POSLOVNOG PREGOVARANJA I STVARANJE DODATE VREDNOSTI**

Predmet istraživanja je sledeći:

- Istraživanje i analiza uticaja marketinške komunikacije između različitih subjekata, uključujući distributere, veleprodajne i maloprodajne organizacije, kao i partnerske organizacije, na proces poslovnog pregovaranja i stvaranje dodatih vrednosti, a s time u vezi i na pozicioniranje na tržištu kao i na sveukupnost poslovnih rezultata;
- Analiza višestruke veze između marketinške komunikacije i kreiranja dodatih vrednosti i poslovnog pregovaranja.

Ciljevi istraživanja su sledeći:

- Da se postavi aplikativni model poslovnog pregovaranja kojim se kreiraju dodate vrednosti u samom procesu pregovaranja uvažavajući uticaj marketinške komunikacije;
- Da se izvrši analiza i istraživanje uticaja marketinškog komuniciranja na proces poslovnog pregovaranja;
- Da se postavi strateški okvir za upravljanje procesom poslovnog pregovaranja u cilju stvaranja dodate vrednosti;
- Da se definiše strategija poslovnog pregovaranja i marketinške komunikacije u zavisnosti od karakteristika ciljnog tržišta, a u cilju postizanja sinergijskog efekta i unapređenja poslovnih rezultata.

## **5.1. Odnos instrumenata integrisanih marketinških komunikacija i faza poslovnog pregovaranja**

Cilj integrisane marketinške komunikacije jeste da se razviju marketinški programi komunikacija koji koordinišu i integrišu sve instrumente promocije – oglašavanje, unapređenje prodaje, lična prodaja, direktni marketing, tržišni odnosi s javnošću, cena i komunikacioni aspekt proizvoda (Kostić-Stanković, 2011) – tako da organizacija predstavlja konzistentnu poruku. Upravljanje i koordinisanje sveukupnim procesom komunikacije za vreme procesa poslovnog pregovaranja zahteva instrumente integrisanih marketinških komunikacija i integrisanje istih u pojedine faze poslovnog pregovaranja, a to za rezultat ima prepoznavanje dodatih vrednosti za pregovaračke strane.

Tabela 5 prikazan je model uticaja marketinške komunikacije, instrumenata IMK na faze poslovnog pregovaranja. Autor prikazuje svih 7 instrumenata IMK od autorke Kostić-Stanković: oglašavanje, unapređenje prodaje, lična prodaja, direktni marketing, tržišni odnosi s javnošću, cena i komunikacioni aspekt proizvoda, te dodaje još jedan instrument IMK od autora Kotler, Keller, Martinović – Marketing usmenom predajom, te tako stvara 8 instrumenata IMK koji utiču na određenu fazu pregovora i daje jasna uputstva šta pregovarači mogu da rade koristeći određeni instrument IMK u fazi pregovaranja. (Kotler, P., Keller, L. K. & Martinović, M., 2014)

U slučaju da pregovarač koristi instrument oglašavanja kod suprotne strane za svoju fazu predpregovaranja i pripreme pregovaranja onda mora da odgovori na pitanje: „Da li smo koristili rezultate prethodnih pregovora za kreiranje nove marketinške komunikacije“. Isto tako će pregovarač u fazi predpregovaranja da gleda šta je oglašavano zadnji put tokom pregovora i da li je uticalo na tok pregovora.



Tabela 5. Model uticaja instrumenata IMK na faze pregovaračkog procesa

| <b>Instrument IMK</b>           | <b>Uticaj na pregovaračku fazu:</b> | <b>Pomoć pregovaračima tokom pripreme i za vreme pregovaračkog procesa:</b>   |
|---------------------------------|-------------------------------------|---|
| Oglašavanje                     | Pretpregovaranje                    | Da li smo koristili rezultate prethodnih pregovora za kreiranje nove marketinške komunikacije. U fazi predpregovaranja pregovarač će gledati šta je oglašeno zadnji put tokom pregovora!? |
|                                 | Priprema                            | Izbor strategije i nabolje alternative  |
| Unapređenje prodaje             | Pretpregovaranje                    | Kakve su bile promocije tada i da li su imale uticaj na rezultat zadnjih pregovora?   |
|                                 | Priprema                            | Da li trenutna promocija ima uticaj na izbor strategije pregovaranja?   |
|                                 | Pregovori                           | Tokom pregovora promene promocija mogu uticati na rezultat pregovora  |
| Lična prodaja                   | Priprema                            | Dobijene usmene informacije s terena  |
|                                 | Pregovori                           | Tokom pregovora promena strategije radi informacija s terena  |
| Direktni/interaktivni marketing | Priprema                            | Iskoristiti materijale u svoju korist, šta prodavac reklamira?  |
| Tržišni odnosi s javnošću       | Priprema                            | Godišnji izveštaji, seminari, publikacije – izvući što više podataka kako bi odredili što bolju strategiju pregovaranja   |
|                                 | Pregovori                           | Tokom pregovora oslušivati publicitet i PR prodavca, kako bi na vreme mogli da menjamo pristup pregovorima  |
| Cena                            | Pretpregovaranje                    | Promena cene od zadnjih pregovora i kako je cena bila formirana na početku pregovora i gde je stigla na kraju pregovora?  |
|                                 | Pregovori                           | Određivanje zone mogućeg sporazuma – promena iste tokom pregovora s obzirom na otvaranje pregovora.   |
| Komunikacioni aspekt proizvoda  | Priprema                            | Pakovanje proizvoda, privlačenje pažnje kupca, 2+1 gratis   |
|                                 | Pregovori                           | Privlačenje pažnje što rezultira promenom pregovaračke strategije. Koja je najbolja alternativa pretpostavljenom sporazumu?   |
| Marketing usmenom predajom      | Priprema                            | Priprema strategije u skladu sa dobijenim informacijama sa blogova, društvenih mreža.   |
|                                 | Pregovori                           |   |

## **5.2. Hipoteze istraživanja**

U skladu sa definisanim predmetom istraživanja i postavljenim ciljevima istraživanja postavljeno je pet hipoteza:

- H0: Marketinška komunikacija ima uticaj na proces poslovnog pregovaranja, i rezultira efektima na stvaranje dodatih vrednosti preduzeća, pa tako i na uspešnost pregovarača.
- H1: Primena različitih strategija marketinške komunikacije uslovljava različite forme i sadržaje procesa poslovnog pregovaranja.
- H2: Postoji značajna povezanost između uspeha adekvatne primene instrumenata marketinške komunikacije i strategija poslovnog pregovaranja i stvaranja dodatih vrednosti.
- H3: Postoji korelacija između marketinške komunikacije i stvaranja dodatih vrednosti.
- H4: Faktori koji utiču na formiranje strategija poslovnog pregovaranja se razlikuju u zavisnosti od okruženja u kome preduzeće i pregovarač posluju.

## **5.3. Opis istraživanja**

Primena različitih instrumenata marketinškog komuniciranja uslovljava različite forme i sadržaje procesa poslovnog pregovaranja. U predmetnom empirijskom istraživanju korišćena je metoda Internet anketiranja, i primenjen je dizajn namernog kvotnog uzorka. Stratifikacija je bila funkcija koju ispitanici obavljaju u procesu pregovaranja. Populacija je na taj način podeljena u dva podskupa: na kupce i prodavce.

U istraživanju su analizirani podaci 108 ispitanika, odnosno validno popunjenih anketa. Ispitivane varijable uglavnom su kvantitativne i merene na nominalnoj i intervalnoj mernoj skali. Pitanja pomoću kojih su varijable ispitivane, većinom su bila zatvorenog tipa, osim kada se ispitanicima dala mogućnost da dodaju svoj odgovor na ponuđene opcije. Istraživanje je sprovedeno putem ankete čiji su sastavni delovi opšti podaci o ispitaniku, pitanja o komunikacionim kanalima i faze procesa pregovora i dodate vrednosti.

Upitnik je primenjen anonimno, a svi učesnici su bili upoznati sa ciljem ispitivanja. Obrada rezultata izvedena je uz pomoć statističkog paketa SPSS 19.0. Izračunata je deskriptivna statistika<sup>1</sup> svake pojedine varijable. Deskriptivna statistika za svaku varijablu prikazana je u tabelama, kao i poređenja između podgrupa. Uzorak je podeljen na poduzorke u skladu sa istraživačkim pitanjem koje se ispitivalo, a zatim je sprovedeno testiranje razlika između poduzoraka. Imajući u vidu da se radilo o varijablama intervalnog tipa, korišćena je metoda parametrijske statistike: t-test značajnosti razlika za nezavisne uzorke i Pirsonov koeficijent korelacije. S ciljem da se ispita doprinos pojedinih komunikacionih kanala, fazama procesa pregovaranja, sprovedene su linearne regresione analize na ukupnom uzorku te je sprovedena podela na kupce i prodavce.

Empirijsko istraživanje sprovedeno je tokom februara 2016. godine. Izabrani osnovni skup obuhvata mala, srednja i velika trgovinska društva u Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj, Kosovu, Makedoniji, Sloveniji, Srbiji i Ujedinjenim Arapskim Emiratima kao ciljnu populaciju na kojima je primenjen dizajn namernog kvotnog uzorka. Stratifikacijska varijabla bila je funkcija koju ispitanici obavljaju u procesu pregovaranja. Populacija je na taj način podeljena u dva podskupa: na kupce i prodavce. Okvir izbora učesnika istraživanja bio je Registar poslovnih subjekata iz kog je po slučajnom odabiru biran uzorak.

Anketni upitnik je bio objavljen na Internet stranici pa je veza sa upitnikom poslata potencijalnim ispitanicima putem elektronske pošte. Takođe treba podsetiti na jedan od najčešćih problema prilikom anketnog ispitivanja, a to je pristrasnost zbog kasnog odaziva (engl. *Nonresponse bias*). Pristrasnost je prisutna ako postoji statistički značajna razlika između odgovora ispitanika koji su ranije odgovorili na anketu i onih koji su kasnije odgovorili.

Zbog toga, gore navedena upozorenja i potencijalne opasnosti bili su podloga predmetne ankete i procesa obrade. Sveukupno, 110 učesnika učestvovalo je u istraživanju, a od toga je dvoje učesnika imalo više od 10% neodgovorenih pitanja i naknadno su isključeni iz dalje analize.

Ukupan broj ispitanika čiji podaci su analizirani je 108. Ispitivane varijable uglavnom su kvantitativne pa je merenje na nominalnoj i intervalnoj mernoj skali. Pitanja pomoću kojih su varijable ispitivane, većinom su bila zatvorenog tipa, osim kada je ispitanicima data mogućnost da dodaju svoj odgovor na ponuđene opcije. Korišćena anketa sastoji se od tri

---

<sup>1</sup> *Deskriptivna statistika* ima za zadatak da na što bolji način opiše postojeće podatke. Obuhvata opis putem mera centralne tendencije, mera rasipanja, kao i teorijskih ili empirijskih deoba za vrednosti neke varijable.

dela: opšti podaci o ispitaniku (4 pitanja), pitanja o instrumentima komunikacije (23 pitanja) te faze procesa pregovora i dodate vrednosti (20 pitanja). Upitnik je primenjen anonimno, a svi učesnici su bili upoznati sa svrhom ispitivanja.

Uzorak je podeljen na poduzorke u skladu sa istraživačkim pitanjem koje je ispitivano, a zatim je sprovedeno testiranje razlika između poduzoraka. Imajući u vidu to da se radilo o varijablama intervalnog tipa, korišćena je metoda parametrijske statistike: t-test značajnosti razlika za nezavisne uzorke i Pirsonov koeficijent korelacije (engl. *Pearson's correlation coefficient*). Kod t-testa je Leveneovim testom za jednakost varijansi (engl. *Levene Test for Equality of Variances*) ispitano da li varijable zadovoljavaju uslove za sprovođenje testa. Tamo gde su varijanse podgrupa bile statistički značajno različite korišćeni su korigovani podaci.

Obzirom da je istraživanje provedeno na namernom kvotnom uzorku, nije obezbeđena podjednaka veličina poduzoraka kupaca i prodavaca. Zbog toga su analize sprovedene, ali uz napomenu da je potrebno rezultate t-testova razlikâ između kupaca i prodavaca uzeti kao smernice jer ne zadovoljavaju uslov podjednake veličine grupa koje se međusobno upoređuju.

#### **5.4. Opis i demografske karakteristike uzoraka**

Za potrebe ovog istraživanja može se konstatovati da osnovni skup kao skup svih podataka o elementima statističkog skupa ima relativno veliki broj elemenata. U nameri da se izbegne dugotrajnost prikupljanja informacija o svim elementima skupa pristupljeno je analizi o pojedinim karakteristikama osnovnog skupa na analizi uzorka predmetnog skupa. Nakon prikupljanja i analiziranja podataka dobijenih na uzorku i procene intervala unutar koga se nalaze dobijeni kvantitativni pokazatelji za celi osnovni skup, može da se potvrdi reprezentativnost uzorka.

Korišćena anketa/upitnik sastoji se od tri dela: opšti podaci o ispitaniku (4 pitanja), pitanja o instrumentima komunikacije i kanalima (23 pitanja) te faze procesa pregovora i dodate vrednosti (20 pitanja). Anketa/ Upitnik koji je korišćen u istraživanju nalazi se u prilogu disertacije. Uzorak u istraživanju nije bio polno ujednačen, što nije bila intencija autora. Muška populacija u uzorku zastupljena je u 67 slučajeva što u ukupnom uzorku čini 62%. Broj ženskih ispitanika je 39, odnosno 36,1% ispitanika (Tabela 6).

Tabela 6. Polna diferencijacija

| Pol               | Frekvencija | %     |
|-------------------|-------------|-------|
| Muški             | 67          | 62,0  |
| Ženski            | 39          | 36,1  |
| Ukupno            | 106         | 98,1  |
| Nedostaje podatak | 2           | 1,9   |
| Ukupno            | 108         | 100,0 |

Prema stručnoj spremi, najveći broj ispitanika ima završen fakultet – VSS, njih 43,5%, dok rezultat podjednako raspoređen sa kvalifikacijama ispitanika sa završenim osnovnim akademskim studijama prvog stepena, Magistra i MBA, svi oko 13%. Zanimljiv je podatak da je između ispitanika bilo i 9,3% magistara nauka i 3,7% doktora nauka, što daje još na težini sprovedenog istraživanja i ponuđenim odgovorima kao potvrđama ili odbacivanjima zadatih hipoteza (Tabela 7).

Tabela 7. Obrazovna diferencijacija

| Obrazovanje                                      | Frekvencija | %     |
|--|-------------|-------|
| VSS  | 47          | 43,5  |
| Završene osnovne akademske studije prvog stepena | 14          | 13,0  |
| Magistar   | 15          | 13,9  |
| MBA  | 15          | 13,9  |
| Master   | 10          | 9,3   |
| Doktorat   | 4           | 3,7   |
| Ukupno   | 105         | 97,2  |
| Nedostaje podatak                                | 3           | 2,8   |
| Ukupno   | 108         | 100,0 |

Ispitanici su ispitani o njihovoj funkciji u organizacijama u kojim rade i pokazalo se da su, među učesnicima 20,4% učesnika vlasnici organizacije, 32,4% izvršni direktori, 29,6% rukovodioci odeljenja. Dakle, čak 82,4% ispitanika obavljaju izvršne funkcije u organizaciji. Među preostalim ispitanicima, najviše je zaposlenih u odeljenju (njih 14,8%) i samo dvoje ispitanika obavljaju posao referenta nabavke 1,9% (Tabela 8)

Tabela 8. Funkcija u organizaciji

| Koja je vaša funkcija unutar organizacije? | Frekvencija | %     |
|--|-------------|-------|
| Vlasnik                                    | 22          | 20,4  |
| Izvršni direktor                           | 35          | 32,4  |
| Rukovodilac odeljenja                      | 32          | 29,6  |
| Referent nabavke                           | 2           | 1,9   |
| Zaposleni u odeljenju (navesti)            | 16          | 14,8  |
| Ukupno                                     | 107         | 99,1  |
| Nedostaje podatak                          | 1           | 0,9   |
| Ukupno                                     | 108         | 100,0 |

Sledeće pitanje bilo je formulisano s ciljem da se ustanovi pozicionisanje ispitanika unutar njihovih organizacija, a da bi rezultat istraživanja bio što potpuniji i disertacija mogla da ponudi validne zaključke u vezi zadatih hipoteza. Značajni rezultati, prikazani u Tabela 9, su da je 11,1% ispitanika iz odeljenja prodaje, 2,8% iz odeljenja nabavke, 1,8% i prodaje i marketinga. Ostali ispitanici su podjednako raspoređeni po raznim odeljenjima što čini ovo istraživanje zanimljivijim imajući u vidu postavljenu hipotezu uticaja marketinškog komuniciranja na proces poslovnog pregovaranja, a imajući u vidu pozicije ispitanika koje nisu direktno vezane za odeljenja prodaje ili marketinga.

Tabela 9. Pozicioniranje zaposlenih po odeljenjima

| Zaposleni u odeljenju – kojem?                                       | Frekvencija | %    |
|--|-------------|------|
| Agencija za savetovanje i posredovanje maloprodajnim nepokretnostima | 1           | 0,9  |
| Call centar  | 1           | 0,9  |
| Client service direktor – veliki kupci                               | 1           | 0,9  |
| Direktor   | 1           | 0,9  |
| Knjigovodstvo  | 1           | 0,9  |
| Logistika  | 1           | 0,9  |
| Marketing  | 1           | 0,9  |
| Marketing i razvoj   | 1           | 0,9  |
| Medicinski proizvodi   | 1           | 0,9  |
| Nabavke  | 3           | 2,8  |
| Odeljenje montaže  | 1           | 0,9  |
| Odeljenje podrške prodaji  | 1           | 0,9  |
| Odeljenje upravljanja imovinom                                       | 1           | 0,9  |
| Program manager  | 1           | 0,9  |
| Prodaja  | 12          | 11,1 |
| Prodaja i marketing  | 2           | 1,8  |
| Prodaja samouslužnih autopersonica                                   | 1           | 0,9  |
| Program Manager  | 1           | 0,9  |
| R&D  | 1           | 0,9  |
| Recruitment  | 1           | 0,9  |
| Regional Director  | 2           | 1,8  |
| Savetovanje u javnom sektoru   | 1           | 0,9  |
| Sveža odeljenja  | 1           | 0,9  |
| Telemarketing  | 1           | 0,9  |
| Organizacija   | 1           | 0,9  |
| Veleprodaja  | 1           | 0,9  |
| Rukovodilac prodaje  | 1           | 0,9  |
| Rukovodilac prodajnog tima u regiji                                  | 1           | 0,9  |

Na postavljeno pitanje koju pregovaračku funkciju ispitanici obično obavljaju, anketirana lica su odgovorila da je njih 68,5% u funkciji prodavca i 31,5% u funkciji kupca (Tabela 10). Ovim pitanjem se, a radi kasnije obrade podataka, hteo dobiti odgovor utiče li na jednu ili drugu funkciju u pregovorima marketinška komunikacija suprotne strane, a onda i ima li na njihove funkcije za vreme pregovora isto uticaj na stvaranje dodatih vrednosti.

Tabela 10. Pregovaračka funkcija

| U kojoj funkciji se najčešće nalazite kada pregovarate u ime vaše organizacije? | Frekvencija | %     |
|---|-------------|-------|
| Kupac   | 34          | 31,5  |
| Prodavac  | 74          | 68,5  |
| Ukupno  | 108         | 100,0 |

U ovoj grupi pitanja bilo je sadržano i pitanje u vezi sa radnom lokacijom ispitanika, odnosno kom sektoru ili odeljenju pripadaju. Odgovori ispitanika prikazani su u Tabela 11, i ilustruju da je najviše ispitanika u sektoru proizvodnje 35,2%, zatim u sektoru prodaje 32,4%, sledi sektor nabavke 9,3% i sektor finansija i računovodstva sa 4,6%. Sektor IT i ljudskih resursa najmanje je zastupljen među ispitanicima sa 0,9% ispitanika.

Tabela 11. Radna lokacija (sektor – odeljenje)

| Molim vas da označite sektor (odeljenje) organizacije u kojoj radite? | Frekvencija | %    |
|---|-------------|------|
| Računovodstvo / Finansije / Interna revizija                          | 5           | 4,6  |
| Prodaja   | 35          | 32,4 |
| Nabavka   | 10          | 9,3  |
| IT  | 1           | 0,9  |
| Ljudski resursi   | 1           | 0,9  |
| Marketing   | 7           | 6,5  |
| Proizvodnja   | 38          | 35,2 |
| Ostalo (navesti)  | 10          | 9,3  |
| Ukupno  | 107         | 99,1 |

Sledeće pitanje vezano za delatnost organizacije u kojoj ispitanici rade. Klasifikacija je rađena prema nacionalnoj klasifikaciji delatnosti Republike Hrvatske, iako je bio i veliki broj ispitanika iz drugih zemalja, a što na kraju nije predstavljalo problem ispitanicima. Najveći udeo ispitanika spada pod trgovinu na malo i veliko 31,5%, farmaciju, medicinu i zdravstvo 22,2%, a svi ostali spadaju u 13,0% ostalih delatnosti (Tabela 12).

Tabela 12. Osnovna delatnost organizacije prema NKD

| Osnovna delatnost organizacije prema nacionalnoj klasifikaciji delatnosti? | Frekvencija | %    |
|--|-------------|------|
| Trgovina na malo i veliko  | 34          | 31,5 |
| Finansijsko poslovanje   | 7           | 6,5  |
| Građevinarstvo   | 3           | 2,8  |
| Prerađivačka industrija  | 7           | 6,5  |
| Farmacija/medicina/zdravstvo   | 24          | 22,2 |
| Hotelijerstvo i ugostiteljstvo   | 1           | 0,9  |
| Telekomunikacije i IT  | 8           | 7,4  |
| Javna uprava   | 1           | 0,9  |
| Osiguranje   | 4           | 3,7  |
| Medijska delatnost   | 5           | 4,6  |

|        |     |       |
|--------|-----|-------|
| Ostalo | 14  | 13,0  |
| Ukupno | 108 | 100,0 |

Poslednje pitanje u ovoj grupi pitanja bilo je vezano za vlasničku strukturu organizacije u kojoj ispitanici rade. Tabela 13 prikazano je da su 93,5% ispitanika zaposleni u organizacijama u privatnom vlasništvu, 4,6% u državnom vlasništvu i 1,9% u mešovitom vlasništvu.

Tabela 13. Vlasnička struktura organizacije

| Većinska vlasnička struktura organizacije u kojoj radite? | Frekvencija | %     |
|---|-------------|-------|
| Državno vlasništvo  | 5           | 4,6   |
| Privatno vlasništvo                                       | 101         | 93,5  |
| Mešovito vlasništvo                                       | 2           | 1,9   |
| Ukupno  | 108         | 100,0 |

U skladu sa značajem individualnog poslovnog iskustva, ispitanici su zamoljeni da navedu koliko godina su proveli na sadašnjem radnom mestu. Raspon odgovora prikazan u Tabela 14 kreće se od jedne do čak četrdeset godina, a ispitanici, u proseku, na sadašnjem radnom mestu rade 10,28 godina.

Tabela 14. Radno iskustvo

| Broj godina rada na sadašnjem radnom mestu | N   | Minimum | Maksimum | M       | SD      |
|--|-----|---------|----------|---------|---------|
| Broj godina                                | 106 | 1,00    | 40,00    | 10,2830 | 7,58790 |
| N  | 106 |         |          |         |         |



## 5.5. Elementi pripreme faze poslovnog pregovaranja

U ovom delu postavljena su pitanja vezana za sam proces pregovaranja ispitanika. Tako da je u Tabela 15 pokazano šta koja strategija ispitanicima daje, kao najbolje rezultate za stvaranje dodate vrednosti. Svi ispitanici osim jednog, ukupno 99,1% su odgovorili da je win-win strategija, odnosno principijelno pregovaranje njima dala najbolje rezultate za stvaranje dodatih vrednosti u procesu poslovnih pregovora.

Tabela 15. Strategija pregovaranja s najboljim rezultatima

| Vama kao prodavcu/kupcu za stvaranje dodatih vrednosti najbolje rezultate daje koja strategija pregovaranja? | Frekvencija | %     |
|--|-------------|-------|
| Win-win/principijelno pregovaranje: sporazum obostrane koristi   | 107         | 99,1  |
| Nedostaje podatak  | 1           | 0,9   |
| Ukupno   | 108         | 100,0 |

Sledeće pitanje imalo je u fokusu značaj NAPS-a ispitanicima. Tabela 16 pokazuje da 82,4% ispitanika pre početka pregovora određuje najbolju alternativu pretpostavljenom sporazumu, a njih 15,7% ne određuje NAPS.

Tabela 16. NAPS u pripremi pregovora

| Da li pre početka pregovora određujete najbolju alternativu pretpostavljenom sporazumu (NAPS)? | Frekvencija | %     |
|--|-------------|-------|
| Nedostaje podatak  | 2           | 1,9   |
| da   | 89          | 82,4  |
| ne   | 17          | 15,7  |
| Ukupno   | 108         | 100,0 |

## 5.6. Značaj instrumenata integrisanih marketinških komunikacija na proces poslovnog pregovaranja

Tabela 17 pokazuje značaj instrumenata IMK na ispitanike prilikom pripreme pregovora i informisanja o suprotnoj strani, pa su odgovori rangirani prema iznosu aritmetičkih sredina (M), odnosno proseka. Tako je za ispitanike najznačajniji instrument IMK komunikacioni aspekt cene, pa lična prodaja, pa komunikacioni aspekt proizvoda, pa

tržišni odnos s javnošću i publicitet, zatim oglašavanje i direktni marketing, a na zadnjem mestu je unapređenje prodaje.

Tabela 17. Značaj instrumenata IMK

| <b>Instrumenti IMK prema Kostić-Stanković</b> | <b>N</b> | <b>M</b> | <b>SD</b> | <b>Rangiranje</b> |
|---|----------|----------|-----------|-------------------|
| Oglašavanje                                   | 108      | 2,5000   | 1,12116   | 5                 |
| Unapređenje prodaje                           | 108      | 2,3574   | 1,03257   | 7                 |
| Lična prodaja                                 | 108      | 3,3796   | 1,33758   | 2                 |
| Direktni marketing                            | 108      | 2,4296   | 0,88637   | 6                 |
| Tržišni odnosi s javnošću i publicitet        | 108      | 3,0111   | 1,14804   | 4                 |
| Komunikacioni aspekt cena                     | 108      | 3,7593   | 1,41336   | 1                 |
| Komunikacioni aspekt proizvoda                | 108      | 3,1204   | 1,39905   | 3                 |

M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; N – broj ispitanika;

Nadalje, istraživani su proseci odgovora ispitanika na pitanje o tome koji značaj za ispitanike imaju pojedini izvori informisanja o suprotnoj strani prilikom pripreme pregovora. Uzorak je podeljen na one koji su naveli da se najčešće, prilikom pregovora, nalaze u funkciji kupca (Tabela 18) i one koji su naveli da se najčešće nalaze u funkciji prodavca (Tabela 19).

Kupci u pripremi pregovora u najvećoj meri kao izvor informacija o prodavcima, preferiraju marketing usmenom predajom (M=3,91), komunikacioni aspekt cena (M=3,85), kanale interaktivnog marketinga – Internet stranice i/ili blogovi organizacije (M=3,73) i društveni mediji (M=3,41), a zatim i informacije o komunikacionom aspektu proizvoda (M=3,47). Kupci najmanji značaj pridaju kanalima direktnog marketinga, odnosno telemarketingu (M=1,73) i TV prodaji (M=1,77).

Kod prodavca (Tabela 19), se primećuje dosta sličan trend: najviše preferiraju komunikacioni aspekt cena (M=3,71), interaktivni marketing – Internet stranice i blogovi (M=3,69) te društvene medije (M=3,35) i marketing usmenom predajom (M=3,65). Sledeće, ponovo slično kao i kupci, preferiraju prodajne prezentacije (M=3,38) te prodajne i izložbene sajmove (M=3,07). Za razliku od preferencija kupaca, dodatno koriste i grupu komunikacionih kanala kao što su: Tržišni odnosi s javnošću i publicitet – seminare u organizaciji suprotne strane (M=3,14) i publikacije (M=3,12) i kataloge iz grupe direktnog marketinga (M=3,27).

Tabela 18. Značaj podinstrumenta IMK za pripremni proces poslovnog pregovaranja kod kupaca

| Grupe kanala komunikacije              | Komunikacioni kanali   | N  | M      | SD      | Standardna greška aritmetičke sredine |
|--|--|----|--------|---------|---------------------------------------|
| Oglašavanje                            | Reklama na TV, štampi, radiju  | 34 | 2,7647 | 1,34972 | 0,23148                               |
|  | Reklama na spoljnim medijima (bilbordi, poster, led ekrani)  | 34 | 2,6765 | 1,29616 | 0,22229                               |
| Unapređenje prodaje                    | Nagradne igre i lutrije  | 34 | 1,8529 | 1,28234 | 0,21992                               |
|  | Pokloni i uzorci   | 34 | 2,5588 | 1,54118 | 0,26431                               |
|  | Kuponi   | 34 | 2,0294 | 1,24280 | 0,21314                               |
|  | Prodajni i izložbeni sajmovi   | 34 | 3,4706 | 1,37588 | 0,23596                               |
|  | Programi kontinuiteta prodaje-kartice vernosti (loyalty card)  | 34 | 3,1471 | 1,47981 | 0,25379                               |
| Lična prodaja                          | Prodajne prezentacije  | 34 | 3,3824 | 1,30302 | 0,22347                               |
| Direktni marketing                     | Katalozi   | 34 | 3,2941 | 1,21927 | 0,20910                               |
|  | Direktna pošta/ Elektronska pošta  | 34 | 2,9412 | 1,41295 | 0,24232                               |
|  | Telemarketing - prodaja putem telefona   | 34 | 1,7353 | 1,08177 | 0,18552                               |
|  | TV prodaja   | 34 | 1,7647 | 1,32708 | 0,22759                               |
|  | Kupovina putem Interneta   | 34 | 2,7941 | 1,47257 | 0,25254                               |
| Tržišni odnosi s javnošću i publicitet | Seminari u organizaciji suprotne strane.   | 34 | 3,4118 | 1,59768 | 0,27400                               |
|  | Publikacije  | 34 | 3,0294 | 1,38138 | 0,23690                               |
|  | Sponzorstva  | 34 | 2,6176 | 1,65172 | 0,28327                               |
|  | Događaji   | 34 | 2,9118 | 1,56414 | 0,26825                               |
|  | Publicitet – Medijska objavljivanja u štampanim izdanjima i/ili TV o organizaciji s kojom pregovarate. | 34 | 3,0588 | 1,41295 | 0,24232                               |
| Komunikacioni aspekt cena              | Cena proizvoda/ usluge (visoka, niska, u odnosu na konkurenciju).                                      | 34 | 3,8529 | 1,47981 | 0,25379                               |
| Komunikacioni aspekt proizvoda         | Pakovanje  | 34 | 3,4706 | 1,05127 | 0,18029                               |
| Marketing usmenom predajom             | Preporuke ili kritike od lica koja poznajete.  | 34 | 3,9118 | 1,23993 | 0,21265                               |
| Interaktivni marketing                 | Internet stranice i/ili blogovi organizacije s kojom pregovarate.                                      | 34 | 3,7353 | 1,23849 | 0,21240                               |
|  | Društveni mediji   | 34 | 3,4118 | 1,18367 | 0,20300                               |

M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; N – broj ispitanika; p – statistička značajnost

Tabela 19. Značaj podinstrumenta IMK na pripremni proces poslovnog pregovaranja kod prodavca

| Grupe kanala komunikacije              | Komunikacioni kanali   | N  | M      | SD      | Standardna greška aritmetičke sredine |
|--|--|----|--------|---------|---------------------------------------|
| Oglašavanje                            | Reklama na TV, štampi, radiju  | 74 | 2,6216 | 1,25734 | 0,14616                               |
|  | Reklama na spoljnim medijima (bilbordi, poster, led ekrani)  | 74 | 2,1757 | ,95599  | 0,11113                               |
| Unapređenje prodaje                    | Nagradne igre i lutrije  | 74 | 1,6216 | 1,06890 | 0,12426                               |
|  | Pokloni i uzorci   | 74 | 2,2568 | 1,37553 | 0,15990                               |
|  | Kuponi   | 74 | 1,8378 | 1,20532 | 0,14012                               |
|  | Prodajni i izložbeni sajmovi   | 74 | 3,0676 | 1,31723 | 0,15313                               |
|  | Programi kontinuiteta prodaje - kartice vernosti (loyalty card)  | 74 | 2,4189 | 1,44304 | 0,16775                               |
| Lična prodaja                          | Prodajne prezentacije  | 74 | 3,3784 | 1,36194 | 0,15832                               |
| Direktni marketing                     | Katalozi   | 74 | 3,2703 | 1,24193 | 0,14437                               |
|  | Direktna pošta/ Elektronska pošta  | 74 | 2,8919 | 1,41002 | 0,16391                               |
|  | Telemarketing- prodaja putem telefona  | 74 | 1,5676 | 1,06090 | 0,12333                               |
|  | TV prodaja   | 74 | 1,6216 | ,98902  | 0,11497                               |
|  | Kupovina putem Interneta   | 74 | 2,6216 | 1,28961 | 0,14991                               |
| Tržišni odnosi s javnošću i publicitet | Seminari u organizaciji suprotne strane.   | 74 | 3,1351 | 1,40765 | 0,16364                               |
|  | Publikacije  | 74 | 3,1216 | 1,26006 | 0,14648                               |
|  | Sponzorstva  | 74 | 2,6757 | 1,41526 | 0,16452                               |
|  | Događaji   | 74 | 2,9730 | 1,51678 | 0,17632                               |
|  | Publicitet – Medijska objavljivanja u štampanim izdanjima i/ili TV o organizaciji s kojom pregovarate. | 74 | 3,1622 | 1,46210 | 0,16997                               |
| Komunikacioni aspekt cena              | Cena proizvoda/ usluge (visoka, niska, u odnosu na konkurenciju).                                      | 74 | 3,7162 | 1,38999 | 0,16158                               |
| Komunikacioni aspekt proizvoda         | Pakovanje  | 74 | 2,9595 | 1,51195 | 0,17576                               |
| Marketing usmenom predajom             | Preporuke ili kritike od lica koja poznajete.  | 74 | 3,6486 | 1,50280 | 0,17470                               |
| Interaktivni marketing                 | Internet stranice i/ili blogovi organizacije s kojom pregovarate.                                      | 74 | 3,6892 | 1,42315 | 0,16544                               |
|  | Društveni mediji   | 74 | 3,3514 | 1,41840 | 0,16489                               |

M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; N – broj ispitanika; p – statistička značajnost

Imajući u vidu znatno različite uloge koje kupci i prodavci imaju u procesu pregovaranja, očekivano je da će se razlike u tome koje kanale komunikacije preferiraju pokazati za još neke kanale, kao što su npr. cena, pakovanje ili mogućnost kupovine putem Interneta koje bi sve trebale da budu važnije kupcima u planiranju pregovaranja s prodavcima. Ipak, ove razlike nisu zadovoljile kriterijum statističke značajnosti. S druge strane, moguće je da su ispitanici zapravo odgovarali na pitanja iz perspektive kupca i prodavca, odnosno da rade na radnim mestima na kojima se mogu naći u obe uloge. Kako čak 82,4% ispitanika nosi izvršne funkcije u organizacijama u kojima rade i da prosečno rade preko 10 godina na aktuelnom radnom mestu, može se pretpostaviti da su zapravo imali iskustvo iz uloge kupca i uloge prodavca, iako jednu od te dve uloge češće obavljaju.

## 5.7. Uticaj instrumenata integrisanih marketinških komunikacija na elemente pripremne faze poslovnog pregovaranja

U Tabela 20 prikazana je regresiona analiza doprinosa instrumenata IMK za definisanje najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu kod pripreme poslovnih pregovora. Rezultati pokazuju kako instrumenti IMK imaju statistički značajan doprinos ( $F=7,136$ ;  $p=0,00$ ). Pri tome, prediktori (instrumenti IMK) objašnjavaju 39,8% varijanse kriterijumske varijable. Oglašavanje ima statistički značajan doprinos ( $\beta=0,232$ ;  $p=0,036$ ). Ispitanici koji važnijim smatraju oglašavanje kao izvor informisanja o organizaciji s kojom pregovaraju, ujedno se češće slažu da, instrumenti IMK utiču na definisanje najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu kod pripreme poslovnih pregovora. Komunikacioni kanal lične prodaje takođe značajno doprinosi objašnjenju kriterijumske varijable ( $\beta=0,273$ ;  $p=0,011$ ). Ispitanici koji važnijom smatraju ličnu prodaju kao izvor informisanja o organizaciji s kojom pregovaraju, ujedno se češće slažu da, instrumenti IMK utiču na definisanje najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu kod pripreme poslovnih pregovora. Preostali instrumenti IMK nemaju statistički značajan doprinos u ovoj regresionoj analizi. Može da se zaključi da jedino instrumenti IMK; oglašavanje i lična prodaja utiču na definisanje najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu kod pripreme poslovnih pregovora.

Tabela 20. U kojoj meri instrumenti IMK utiču na definisanje najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu kod pripreme poslovnih pregovora?

| Model                                  | Nestandardizovani koeficijenti |                   | Standardizovani koeficijenti | t      | p    |
|--|--------------------------------|-------------------|------------------------------|--------|------|
|  | B                              | Standardna greška | Beta                         |        |      |
| (Konstanta)                            | 1,089                          | ,402              |                              | 2,710  | ,008 |
| Oglašavanje                            | ,236                           | ,111              | ,232                         | 2,122  | ,036 |
| Unapređenje prodaje                    | ,176                           | ,148              | ,159                         | 1,191  | ,237 |
| Lična prodaja                          | ,233                           | ,090              | ,273                         | 2,586  | ,011 |
| Direktni marketing                     | -,030                          | ,157              | -,023                        | -,191  | ,849 |
| Tržišni odnosi s javnošću i publicitet | ,186                           | ,152              | ,185                         | 1,224  | ,224 |
| Komunikacioni aspekt cena              | ,124                           | ,085              | ,154                         | 1,463  | ,147 |
| Komunikacioni aspekt proizvoda         | -,133                          | ,084              | -,162                        | -1,584 | ,116 |
| Marketing usmenom predajom             | ,020                           | ,071              | ,024                         | ,280   | ,780 |
| Interaktivni marketing                 | -,086                          | ,113              | -,084                        | -,758  | ,450 |

t - t test; p - statistička značajnost

U Tabela 21 prikazana je regresiona analiza doprinosa instrumenata IMK za definisanje zone mogućeg sporazuma na pripreme poslovnih pregovora i pokazala je da svi instrumenti IMK imaju statistički značajan doprinos ( $F=6,548$ ;  $p=0,00$ ). Pri tome, prediktori (instrumenti IMK) objašnjavaju 37,8% varijanse kriterijumske varijable. Tri prediktorske varijable imaju statističku značajnost samo malo višu od uvrežene granice: od 5.1 do 5.9%. Unapređenje prodaje ima statistički značajan doprinos ( $\beta=0,264$ ;  $p=0,055$ ). Ispitanici koji za važnije smatraju unapređenje prodaje kao izvor informisanja o organizaciji s kojom pregovaraju, ujedno se češće slažu da instrumenti IMK utiču na definisanje zone mogućeg sporazuma (zona koju određuje pregovarač unutar koje je moguće postići sporazum) kod pripreme poslovnih pregovora. Instrument lične prodaje takođe značajno doprinosi kriterijumskoj varijabli ( $\beta=0,205$ ;  $p=0,059$ ). Ispitanici koji važnijim smatraju ličnu prodaju kao izvor informisanja o organizaciji s kojom pregovaraju, ujedno se češće slažu da instrumenti IMK utiču na definisanje zone mogućeg sporazuma kod pripreme poslovnih pregovora. Komunikacioni aspekt proizvoda takođe značajno doprinosi dobijanju kriterijumskih varijabli ( $\beta=-0,206$ ;  $p=0,051$ ). Ispitanici koji važnijim smatraju komunikacioni aspekt proizvoda kao izvor informisanja o organizaciji s kojom pregovaraju, u manjoj meri se slažu da instrumenti IMK utiču na definisanje zone mogućeg sporazuma kod pripreme poslovnih pregovora. Preostali instrumenti IMK nemaju statistički značajan doprinos u ovoj regresionoj analizi.

Može da se zaključi da jedino instrumenti IMK; unapređenje prodaje, lična prodaja i komunikacioni aspekt proizvoda utiču na definisanje zone mogućeg sporazuma kod pripreme poslovnih pregovora.

Tabela 21. U kojoj meri instrumenti IMK utiču na definisanje zone mogućeg sporazuma kod pripreme poslovnih pregovora?

| Model                                  | Nestandardizovani koeficijenti |                   | Standardizovani koeficijenti | t      | p    |
|--|--------------------------------|-------------------|------------------------------|--------|------|
|  | B                              | Standardna greška | Beta                         |        |      |
| 1 (Konstanta)                          | 1,233                          | ,376              |                              | 3,282  | ,001 |
| Oglašavanje                            | ,137                           | ,104              | ,147                         | 1,319  | ,190 |
| Unapređenje prodaje                    | ,269                           | ,138              | ,264                         | 1,945  | ,055 |
| Lična prodaja                          | ,161                           | ,084              | ,205                         | 1,913  | ,059 |
| Direktni marketing                     | -,143                          | ,147              | -,121                        | -,975  | ,332 |
| Tržišni odnosi s javnošću i publicitet | ,176                           | ,142              | ,190                         | 1,239  | ,218 |
| Komunikacioni aspekt cena              | ,151                           | ,080              | ,203                         | 1,901  | ,060 |
| Komunikacioni aspekt proizvoda         | -,155                          | ,079              | -,206                        | -1,973 | ,051 |
| Marketing usmenom predajom             | ,076                           | ,067              | ,100                         | 1,143  | ,256 |
| Interaktivni marketing                 | -,030                          | ,106              | -,032                        | -,288  | ,774 |

t - t test; p - statistička značajnost

U Tabela 22 prikazana je regresiona analiza doprinosa instrumenata IMK na određivanje pregovaračke strategije kod pripreme poslovnih pregovora i pokazala je da svi instrumenti IMK imaju statistički značajan doprinos ( $F=6,327$ ;  $p=0,00$ ). Pri tome, prediktori (instrumenti IMK) objašnjavaju 36,8% varijanse kriterijumske varijable. Unapređenje prodaje ima statistički značajan doprinos ( $\beta=0,264$ ;  $p=0,055$ ). Ispitanici koji za važnije smatraju unapređenje prodaje kao izvor informisanja o organizaciji s kojom pregovaraju, ujedno se češće slažu da instrumenti IMK utiču na određivanje pregovaračke strategije kod pripreme poslovnih pregovora. Komunikacioni aspekt cena takođe značajno doprinosi dobijanju kriterijumskih varijabli ( $\beta=-0,271$ ;  $p=0,012$ ). Ispitanici koji važnijim smatraju komunikacioni aspekt cena kao izvor informisanja o organizaciji s kojom pregovaraju, ujedno se češće slažu da instrumenti IMK utiču na određivanje pregovaračke strategije kod pripreme poslovnih pregovora. Preostale prediktorske varijable, odnosno komunikacioni kanali nemaju statistički značajan doprinos u ovoj regresionoj analizi. Može da se zaključi da jedino instrumenti IMK; unapređenje prodaje i komunikacioni aspekt cena utiču na određivanje pregovaračke strategije kod pripreme poslovnih pregovora.

Tabela 22. U kojoj meri instrumenti IMK utiču na određivanje pregovaračke strategije kod pripreme poslovnih pregovora?

| Model                                  | Nestandardizovani koeficijenti |                   | Standardizovani koeficijenti | t      | p    |
|--|--------------------------------|-------------------|------------------------------|--------|------|
|  | B                              | Standardna greška | Beta                         |        |      |
| 1 (Konstanta)                          | ,513                           | ,478              |                              | 1,074  | ,286 |
| Oglašavanje                            | ,064                           | ,132              | ,053                         | ,481   | ,631 |
| Unapređenje prodaje                    | ,430                           | ,177              | ,332                         | 2,433  | ,017 |
| Lična prodaja                          | ,045                           | ,107              | ,045                         | ,426   | ,671 |
| Direktni marketing                     | ,206                           | ,188              | ,137                         | 1,098  | ,275 |
| Tržišni odnosi s javnošću i publicitet | -,075                          | ,179              | -,064                        | -,417  | ,677 |
| Komunikacioni aspekt cena              | ,257                           | ,101              | ,271                         | 2,553  | ,012 |
| Komunikacioni aspekt proizvoda         | -,132                          | ,099              | -,139                        | -1,331 | ,186 |
| Marketing usmenom predajom             | ,104                           | ,083              | ,110                         | 1,255  | ,213 |
| Interaktivni marketing                 | ,089                           | ,135              | ,076                         | ,664   | ,509 |

## 5.8. Faktori procesa poslovnog pregovaranja

T-testom za nezavisne uzorke (Tabela 23), ispitana je statistička značajnost razlike između kupaca i prodavaca u stavovima o faktorima procesa poslovnog pregovaranja. Pokazalo se da razlike u stavovima između kupaca i prodavaca vezano za faktore procesa poslovnog pregovaranja nisu statistički značajne. Obe grupe imaju slične stavove o ovoj temi. Ovaj nalaz ne iznenađuje jer, kao što deskriptivna statistika karakteristika učesnika istraživanja pokazuje, radi se o iskusnim pregovaračima. Očekuje se da kategorije kao što su procena uticaja emocija, sposobnosti prilagođavanja i sličnog su podjednako važne za kupce i prodavce, odnosno podjednako važne bez obzira na kojoj strani procesa pregovaranja se nalaze.

Tabela 23. Faktori procesa poslovnog pregovaranja

|   | Funkcija | N  | M      | SD      | Standardna greška aritmetičke sredine | p     |
|---|----------|----|--------|---------|---------------------------------------|-------|
| Uticaj emocija na stvaranje dodatih vrednosti tokom poslovnih pregovora je vrlo velik.  | Kupac    | 34 | 3,1471 | 1,07682 | 0,18467                               | 0,169 |
|   | Prodavac | 73 | 3,4521 | 1,05463 | 0,12344                               |       |
| U fazi pregovaranja unutar procesa poslovnih pregovora za pozitivan ishod pregovora važna je sposobnost prilagođavanja.               | Kupac    | 34 | 4,1765 | 0,79661 | 0,13662                               | 0,243 |
|   | Prodavac | 73 | 4,3699 | 0,79069 | 0,09254                               |       |
| U fazi pregovaranja unutar procesa poslovnih pregovora za pozitivan ishod pregovora važno je razumevanje neverbalne komunikacije.     | Kupac    | 34 | 4,0588 | 0,95159 | 0,16320                               | 0,753 |
|   | Prodavac | 73 | 4,1233 | 0,99924 | 0,11695                               |       |
| U fazi pregovaranja unutar procesa poslovnih pregovora za pozitivan ishod pregovora važna je upornost i borbenost.                    | Kupac    | 34 | 3,6471 | 1,20309 | 0,20633                               | 0,468 |
|   | Prodavac | 73 | 3,8219 | 1,13459 | 0,13279                               |       |
| U fazi pregovaranja unutar procesa poslovnih pregovora za pozitivan ishod pregovora važna je otvorenost za tuđa mišljenja i predloge. | Kupac    | 34 | 4,3529 | 1,01152 | 0,17347                               | 0,255 |
|   | Prodavac | 74 | 4,0811 | 1,20224 | 0,13976                               |       |
| U fazi pregovaranja unutar procesa poslovnih pregovora za pozitivan ishod pregovora važno je pregovaračko iskustvo.                   | Kupac    | 34 | 4,1765 | 1,05803 | 0,18145                               | 0,861 |
|   | Prodavac | 74 | 4,2162 | 1,11368 | 0,12946                               |       |
| U fazi pregovaranja unutar procesa poslovnih pregovora za pozitivan ishod pregovora važno je korišćenje agresije i pretnje.           | Kupac    | 34 | 1,5000 | 0,82572 | 0,14161                               | 0,790 |
|   | Prodavac | 74 | 1,4595 | 0,68625 | 0,07977                               |       |

M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; N – broj ispitanika; p – statistička značajnost



## 5.9. Ustupci pregovarača u obliku dodatnih vrednosti

Ispitanici su odgovarali na pitanje o tome šta smatraju da su najčešći ustupci suprotne strane koji se pojavljuju kao ishod poslovnih pregovora u obliku dodatne vrednosti. Tabela 24 pokazuje da kupci najčešće navode da u pregovorima uspevaju da obezbede nižu cenu (M=3,97), bolje valute plaćanja i fakturisanja (M=3,65) te kraće vreme odazivanja na pružanje usluge i/ili kraće vreme dostave (M=3,15). Identičan trend pokazuje se i kod prodavaca, ukazuje da najčešće dodatne vrednosti koje smatraju da uspevaju da obezbede jesu niža cena (M=3,55), bolji uslovi/rokovi plaćanja i fakturisanja (M=3,23) i kraće vreme odazivanja na pružanje usluge i/ili kraće vreme dostave (M=3,14).

Tabela 24. Ustupci pregovarača u obliku dodatnih vrednosti

|  | Funkcija | N  | M      | SD      | Standardna greška aritmetičke sredine | p     |
|--|----------|----|--------|---------|---------------------------------------|-------|
| Koliko često u pregovorima uspevate za sopstveno preduzeće da stvorite/ dodatne vrednosti koje početno nije bila zadana ili očekivana? | Kupac    | 34 | 3,8235 | 0,75761 | 0,12993                               | 0,011 |
|  | Prodavac | 73 | 3,4795 | 0,57998 | 0,06788                               |       |
| Cena: Niža cena ili veća količina za istu cenu   | Kupac    | 34 | 3,9706 | 0,67354 | 0,11551                               | 0,005 |
|  | Prodavac | 74 | 3,5541 | 0,72418 | 0,08418                               |       |
| Gratis roba i/ili usluga   | Kupac    | 33 | 3,0303 | 1,04537 | 0,18198                               | 0,445 |
|  | Prodavac | 74 | 2,8514 | 1,14296 | 0,13287                               |       |
| Gratis reklama   | Kupac    | 34 | 2,6176 | 1,32607 | 0,22742                               | 0,766 |
|  | Prodavac | 74 | 2,5405 | 1,20716 | 0,14033                               |       |
| Bolje pozicioniranje unutar prodajnog mesta  | Kupac    | 33 | 2,3030 | 1,53062 | 0,26645                               | 0,229 |
|  | Prodavac | 74 | 2,6622 | 1,36770 | 0,15899                               |       |
| Bolji rokovi isporuke  | Kupac    | 34 | 3,0000 | 1,20605 | 0,20684                               | 0,957 |
|  | Prodavac | 74 | 2,9865 | 1,18776 | 0,13807                               |       |
| Bolje valute plaćanja i/ili fakturisanja   | Kupac    | 34 | 3,6471 | 1,25245 | 0,21479                               | 0,169 |
|  | Prodavac | 74 | 3,3243 | 1,06125 | 0,12337                               |       |
| Servis/ dostava: Kraće vreme odazivanja na pružanje usluge i/ili kraće vreme dostave   | Kupac    | 34 | 3,1471 | 1,59796 | 0,27405                               | 0,969 |
|  | Prodavac | 74 | 3,1351 | 1,20869 | 0,14051                               |       |

M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; N – broj ispitanika; p – statistička značajnost

T-testom za nezavisne uzorke ispitana je statistička značajnost razlike između kupaca i prodavaca u stavovima o tome koliko često u pregovorima uspevaju za sopstveno preduzeće da stvore/dodaju vrednost koja početno nije bila zadata ili očekivana. Pokazalo se, u skladu sa našim očekivanjima, da kupci u većoj meri smatraju da u pregovorima uspevaju za sopstveno preduzeće da stvore/dodaju vrednost koja početno nije bila zadata ili očekivana u odnosu na prodavce ( $p=0,011$ ). Takođe, ispitana je statistički značajna razlika između kupaca i prodavaca i u obezbeđivanju pojedinih dodatih vrednosti te se pokazalo da postoji statistički značajna razlika kod obezbeđivanja niže cene ( $p=0,005$ ). Kupci češće navode da su obezbedili bolju cenu za proizvod ili uslugu, kao dodatnu vrednost pregovora. Kod ostalih ispitanika nema statistički značajne razlike u dodatim vrednostima između kupaca i prodavaca, dakle obe grupe podjednako često uspevaju da obezbede te dodate vrednosti.

Ispitanicima je ostavljena mogućnost da navedu i neke druge dodate vrednosti koje uspevaju da obezbede tokom pregovora pa je pet ispitanika dodatno navelo sledeće dodate vrednosti: bolje obezbeđivanje plasmana, bolje preporuke, mogućnost za veću ili manju zaradu (što nema direktne veze sa nabavnom cenom) te strateško partnerstvo.

#### **5.10. Tvrđnje pregovarača o rezultatima pregovaračkog procesa**

Prikazana je deskriptivna statistika ukupnih rezultata ispitanika u odgovorima na pitanja o rezultatima pregovaranja. Tabela 25 pokazuje da se ispitanici u najvećoj meri slažu s tvrdnjom da je nakon obavljenih pregovora važno pitati suprotnu stranu da li je zadovoljna postignutim dogovorom ( $M=4,14$ ) i s tvrdnjom da rezultati pregovora ove godine utiču na pregovore u sledećoj godini ( $M=4,02$ ). Najniže slaganje, ispitanici su izrazili u odnosu na tvrdnje o tome da politika države (stranke, zakoni, lokalne samouprave, itd.) u kojoj pregovaraju ima uticaj na rezultat pregovora ( $M=3,23$ ) i da rezultati zadnjih pregovora utiču na novi ciklus marketinških komunikacija u njihovim organizacijama (npr. nova promo poruka, novo zaštitno lice kampanje, itd.) ( $M=3,28$ ).

Tabela 26 pokazuje odvojeno odgovore kupaca i prodavaca za tvrdnje o rezultatima pregovora. Odgovori na tvrdnje koje ispituju stavove o rezultatima pregovora pokazuju da se kupci u najvećoj meri slažu s tvrdnjom „Rezultati pregovora ove godine utiču na pregovore u sledećoj godini.“ ( $M=4,12$ ), a u najmanjoj meri s tvrdnjom „Politika države u kojoj pregovarate ima uticaj na rezultat pregovora.“ ( $M=3,30$ ). S druge strane, prodavci se u najvećoj meri slažu s tvrdnjom „Nakon obavljenih pregovora važno je pitati suprotnu stranu da li je zadovoljna postignutim dogovorom.“ ( $M=4,18$ ), a u najmanjoj meri s tvrdnjom

„Rezultati zadnjih pregovora utiču na novi ciklus marketinških komunikacija u vašoj organizaciji.“ (M=3,15).

Tabela 25. Tvrdnje pregovarača/ispitanika o rezultatima pregovora

|  | N   | Minimum | Maksimum | M      | SD      |
|--|-----|---------|----------|--------|---------|
| Rezultati pregovora ove godine utiču na pregovore u sledećoj godini  | 108 | 2,00    | 5,00     | 4,0185 | 0,72320 |
| Rezultati zadnjih pregovora utiču na novi ciklus marketinških komunikacija u vašoj organizaciji  | 108 | 0,00    | 5,00     | 3,2778 | 1,37965 |
| Kod planiranja marketinških komunikacija u vašoj organizaciji vodi se računa o mogućem uticaju istih na buduće procese poslovnih pregovora s partnerima                      | 107 | 0,00    | 5,00     | 3,6729 | 1,07085 |
| U mojoj organizaciji postoji saradnja između odeljenja marketinga i prodaje/nabavke vezano za pripremu strategije pregovaranja i određivanja potencijalnih dodatih vrednosti | 108 | 0,00    | 5,00     | 3,7315 | 1,23505 |
| Nakon obavljenih pregovora važno je pitati suprotnu stranu da li je zadovoljna postignutim dogovorom   | 108 | 0,00    | 5,00     | 4,1389 | ,86962  |
| Politika države u kojoj pregovarate ima uticaj na rezultat pregovora   | 107 | 0,00    | 5,00     | 3,2336 | 1,39797 |
| N  | 106 |         |          |        |         |

M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; N – broj ispitanika

Tabela 26. Tvrdnje kupaca i prodavaca o rezultatima pregovora

|  | Funkcija | N  | M      | SD      | Stand. greška aritmet. sredine | p     |
|--|----------|----|--------|---------|--------------------------------|-------|
| Rezultati pregovora ove godine utiču na pregovore u sledećoj godini  | Kupac    | 34 | 4,1176 | 0,72883 | 0,12499                        | 0,337 |
|  | Prodavac | 74 | 3,9730 | 0,72098 | 0,08381                        |       |
| Rezultati zadnjih pregovora utiču na novi ciklus marketinških komunikacija u vašoj organizaciji  | Kupac    | 34 | 3,5588 | 1,41830 | 0,24324                        | 0,152 |
|  | Prodavac | 74 | 3,1486 | 1,35163 | 0,15712                        |       |
| Kod planiranja marketinških komunikacija u vašoj organizaciji vodi se računa o mogućem uticaju istih na buduće procese poslovnih pregovora s partnerima                      | Kupac    | 33 | 3,5758 | 1,29977 | 0,22626                        | 0,533 |
|  | Prodavac | 74 | 3,7162 | 0,95831 | 0,11140                        |       |
| U mojoj organizaciji postoji saradnja između odeljenja marketinga i prodaje/nabavke vezano za pripremu strategije pregovaranja i određivanja potencijalnih dodatih vrednosti | Kupac    | 34 | 3,8529 | 1,15817 | 0,19862                        | 0,491 |
|  | Prodavac | 74 | 3,6757 | 1,27256 | 0,14793                        |       |
| Nakon obavljenih pregovora važno je pitati suprotnu stranu da li je zadovoljna postignutim dogovorom   | Kupac    | 34 | 4,0588 | 0,81431 | 0,13965                        | 0,519 |
|  | Prodavac | 74 | 4,1757 | 0,89685 | 0,10426                        |       |
| Politika države u kojoj pregovarate ima uticaj na rezultat pregovora   | Kupac    | 33 | 3,3030 | 1,42489 | 0,24804                        | 0,733 |
|  | Prodavac | 74 | 3,2027 | 1,39451 | 0,16211                        |       |

M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; N – broj ispitanika; p – statistička značajnost

### 5.11. Korelacija između komunikacionih kanala i tvrdnji o dodatnoj vrednosti

Analizom korelacija (Tabela 27) između varijabli o komunikacionim kanalima i dodatim vrednostima u pregovaranju, u odgovorima kupaca, došlo se do sledećih zaključaka:

- Statistički je značajna korelacija između nekih od najčešćih ustupaka suprotne strane koji se pojavljuju kao ishod poslovnih pregovora u obliku dodatne vrednosti za kupce i oglašavanja kao važnog komunikacionog kanala. Npr.:
  - kupci koji češće navode da pri pregovorima dobiju gratis robu/uslugu ( $r=0,480$ ;  $p=0,005$ ) i bolje pozicioniranje unutar prodajnog mesta ( $r=0,477$ ;  $p=0,005$ ) kao dodatnu vrednost, češće biraju *Oglašavanje* kao značajan izvor informisanja o organizaciji s kojom pregovaraju.
  - kupci koji češće biraju komunikacione kanale koji se odnose na *Unapređenje prodaje* kao značajan izvor informisanja o organizaciji s kojom pregovaraju, češće kao dodatnu vrednost u pregovorima navode da dobiju bolje pozicioniranje unutar prodajnog mesta ( $r=0,561$ ;  $p=0,001$ ) i servis/dostavu ( $r=0,373$ ;  $p=0,030$ ).
  - kod kupaca koji preferiraju *ličnu prodaju* nema pravilnosti u tome koju od dodatih vrednosti u pregovaranju češće dobiju (korelacije nisu statistički značajne na nivou manjem od 5%).
  - kao i kod ispitanika koji preferiraju *Oglašavanje*, kupci koji češće navode da pri pregovorima dobiju gratis robu/uslugu ( $r=0,503$ ;  $p=0,003$ ) i bolje pozicioniranje unutar prodajnog mesta ( $r=0,448$ ;  $p=0,009$ ) kao dodatnu vrednost, češće biraju *Interaktivni marketing* kao značajan izvor informisanja o organizaciji s kojom pregovaraju.

Tabela 27. Korelacija između komunikacionih kanala i tvrdnji o dodatoj vrednosti u pregovorima (kupci)

|   |   | Oglašavanje | Unapređenje prodaje | Komunikacioni aspekt cena | Komunikacioni aspekt proizvoda | Interaktivni marketing |
|---|---|-------------|---------------------|---------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Koliko često u pregovorima uspevate za sopstveno preduzeće da stvorite/dodate vrednost koja početno nije bila zadata ili očekivana? | r | -0,037      | -0,041              | 0,030                     | -0,083                         | -0,284                 |
|   | p | 0,837       | 0,817               | 0,865                     | 0,642                          | 0,104                  |
| Cena: Niža cena ili veća količina za istu cenu  | r | -0,045      | 0,083               | 0,208                     | 0,277                          | 0,023                  |
|   | p | 0,801       | 0,643               | 0,237                     | 0,113                          | 0,899                  |
| Gratis roba i/ili usluga  | r | 0,480**     | 0,311               | -0,118                    | -0,014                         | 0,503**                |
|   | p | 0,005       | 0,078               | 0,515                     | 0,940                          | 0,003                  |
| Bolje pozicioniranje unutar prodajnog mesta   | r | 0,477**     | 0,561**             | 0,094                     | 0,162                          | 0,448**                |
|   | p | 0,005       | 0,001               | 0,605                     | 0,367                          | 0,009                  |
| Bolji rokovi isporuke   | r | 0,157       | 0,312               | 0,221                     | 0,215                          | -0,088                 |
|   | p | 0,375       | 0,073               | 0,210                     | 0,222                          | 0,619                  |
| Bolji uslovi / rokovi (valute) plaćanja i/ili fakturisanja  | r | 0,078       | 0,224               | 0,167                     | 0,245                          | 0,040                  |
|   | p | 0,660       | 0,203               | 0,344                     | 0,162                          | 0,822                  |

\* Korelacija ja značajna na nivou manjem od 5%.

\*\* Korelacija ja značajna na nivou manjem od 1%.

Analizom korelacija između varijabli o komunikacionim kanalima i dodatim vrednostima u pregovaranju (Tabela 28) u odgovorima *prodavca*, došlo se do sledećih zaključaka:

- Dodate vrednosti boljeg pozicioniranja unutar prodajnog mesta i boljih uslova/rokova (valute) fakturisanja najčešće su statistički značajno povezane s komunikacionim kanalima koje prodavci kod suprotne strane preferiraju i koriste kao informacije u pregovaračkom procesu.
- Preferiranje *Oglašavanja* ( $r=0,271$ ;  $p=0,020$ ), *Unapređenja prodaje* ( $0,381$ ;  $p=0,001$ ) i *Lične prodaje* ( $r=0,378$ ;  $p=0,001$ ) značajno je povezano s češćim dobijanjem boljeg pozicioniranja unutar prodajnog mesta kod prodavca, a što je i logično radi ličnog odnosa.
  - S druge strane *Unapređenje prodaje* ( $r=0,241$ ;  $p=0,039$ ), *Lična prodaja* ( $0,312$ ;  $p=0,007$ ) i *Interaktivni marketing* ( $r=0,353$ ;  $p=0,002$ ) značajno su povezani s češćim dobijanjem boljih uslova/rokova (valuta) fakturisanja kod prodavca.

Tabela 28. Korelacija između komunikacionih kanala i tvrdnji o dodatoj vrednosti u pregovorima (prodavci)

|   |   | Oglašavanje | Unapređenje prodaje | Lična prodaja | Marketing usmenom predajom | Interaktivni marketing |
|---|---|-------------|---------------------|---------------|----------------------------|------------------------|
| Koliko često u pregovorima uspevate za sopstveno preduzeće da stvorite/dodate vrednost koja početno nije bila zadata ili očekivana? | r | 0,164       | 0,250*              | 0,189         | 0,031                      | 0,132                  |
|   | p | 0,165       | 0,033               | 0,108         | 0,792                      | 0,266                  |
| Bolje pozicioniranje unutar prodajnog mesta   | r | 0,271*      | 0,381**             | 0,378**       | -0,019                     | 0,168                  |
|   | p | 0,020       | 0,001               | 0,001         | 0,875                      | 0,152                  |
| Bolji rokovi isporuke   | r | -0,035      | 0,225               | 0,173         | -0,049                     | -0,066                 |
|   | p | 0,770       | 0,054               | 0,141         | 0,680                      | 0,577                  |
| Bolji uslovi/rokovi (valute) plaćanja i/ili fakturisanja  | r | 0,099       | 0,241*              | 0,312**       | 0,055                      | 0,353**                |
|   | p | 0,401       | 0,039               | 0,007         | 0,640                      | 0,002                  |

\* Korelacija je značajna na nivou manjem od 5%.

\*\* Korelacija je značajna na nivou manjem od 1%.

## 5.12. Korelacija između instrumenata IMK i tvrdnji o rezultatima pregovora

Nalazi sprovedene analize korelacija između tvrdnji kupaca o rezultatima pregovaranja i instrumenata integrisanih marketinških komunikacija (Tabela 29), pokazali su sledeće:

- Tvrđnje „Rezultati pregovora ove godine utiču na pregovore u sledećoj godini“ i „Politika države u kojoj pregovarate ima uticaj na rezultat pregovora“ nisu statistički značajno povezane niti s jednim komunikacionim kanalom kao preferencijom od strane kupaca. *Komunikacioni aspekt cena* i *Komunikacioni aspekt proizvoda* te marketing *Usmenom predajom* kao favorizovani komunikacioni kanali za kupce o prodavcima nisu značajno povezani niti s jednom tvrdnjom o rezultatima pregovaranja.
- Slaganje s tvrdnjom „Rezultati zadnjih pregovora utiču na novi ciklus marketinških komunikacija u vašoj organizaciji“ značajno je povezano s biranjem *Oglašavanje* (0,439; p=0,009), *Unapređenja prodaje* (0,463 p=0,006), *Lične prodaje* (0,356; p=0,004), *Direktnog marketinga* (0,486; p=0,004), PR-a (0,408; p=0,017) i *Interaktivnog marketinga* (0,397; p=0,020) kao preferabilnim izvorom informisanja o organizaciji s kojom kupci pregovaraju. Ispitanici koji se u većoj meri slažu s ovom tvrdnjom, češće biraju navedene kanale *Oglašavanja* kao dobre izvore informisanja o strani s kojom će pregovarati.
- Kod tvrdnje „Kod planiranja marketinških komunikacija u vašoj organizaciji vodi se računa o mogućem uticaju istih na buduće procese poslovnih pregovora s partnerima“, ispitanici koji se u većoj meri slažu s ovom tvrdnjom, takođe statistički značajno češće biraju *Oglašavanje* (0,611; p=0,00), *Unapređenje prodaje* (0,541 p=0,001), *Ličnu prodaju* (0,348; p=0,047), *Direktni marketing* (0,585; p=0,00), PR (0,574; p=0,00) i *Interaktivni marketing* (0,439; p=0,011) kao preferabilne izvore informisanja o organizaciji s kojom kao kupci pregovaraju. Korelacije su u oba slučaja pozitivne i srednje veličine.
- Tvrđnja „U mojoj organizaciji postoji saradnja između odeljenja marketinga i prodaje/nabavke u vezi pripreme strategije pregovaranja i određivanja potencijalnih dodatih vrednosti“ u pozitivnoj je korelaciji s komunikacionim kanalima *Oglašavanje* (0,401; p=0,019), *Direktnim marketingom* (0,484; p=0,004), PR-om (0,469; p=0,005) i *Interaktivnim marketingom* (0,446; p=0,008), ali za razliku od prethodne dve tvrdnje nema značajnu povezanost s kanalima *Unapređenje prodaje* i *Lična prodaja*.
- Tvrđnja „Nakon obavljenih pregovora važno je pitati suprotnu stranu da li je zadovoljna postignutim dogovorom“ je u pozitivnoj i statistički značajnoj korelaciji s *Oglašavanjem* (r=0,380, p=0,027).  
Kupci koji se u većoj meri slažu s ovom tvrdnjom, ujedno češće navode *Oglašavanje* kao najbolji kanal informacija o strani s kojom pregovaraju (prodavcu).

Tabela 29. Korelacija između instrumenata IMK i tvrdnji o rezultatima pregovora (kupci)

|  |   | Oglasavanje | Unaprednje prodaje | Lična prodaja | Direktni marketing | PR (Public Relations – Odnosi s javnošću) | Komunikacioni aspekt cena | Komunikacioni aspekt proizvoda | Marketing usmenom predajom | Interaktivni marketing |
|--|---|-------------|--------------------|---------------|--------------------|---|---------------------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------|
| Rezultati pregovora ove godine utiču na pregovore u sledećoj godini  | r | 0,264       | 0,104              | -0,017        | 0,045              | 0,151                                     | -0,068                    | 0,202                          | 0,045                      | 0,117                  |
|  | p | 0,132       | 0,557              | 0,924         | 0,801              | 0,395                                     | 0,703                     | 0,251                          | 0,799                      | 0,509                  |
| Rezultati zadnjih pregovora utiču na novi ciklus marketinških komunikacija u vašoj organizaciji  | r | 0,439**     | 0,463**            | 0,356*        | 0,486**            | 0,408*                                    | -0,147                    | 0,204                          | 0,063                      | 0,397*                 |
|  | p | 0,009       | ,006               | 0,039         | 0,004              | 0,017                                     | 0,406                     | 0,246                          | 0,722                      | 0,020                  |
| Kod planiranja marketinških komunikacija u vašoj organizaciji vodi se računa o mogućem uticaju istih na buduće procese poslovnih pregovora s partnerima                      | r | 0,611**     | 0,541**            | 0,348*        | 0,585**            | 0,574**                                   | 0,166                     | 0,311                          | 0,199                      | 0,439*                 |
|  | p | 0,000       | 0,001              | 0,047         | 0,000              | 0,000                                     | 0,357                     | 0,078                          | 0,267                      | 0,011                  |
| U mojoj organizaciji postoji saradnja između odeljenja marketinga i prodaje/nabavke vezano za pripremu strategije pregovaranja i određivanja potencijalnih dodatih vrednosti | r | 0,401*      | 0,273              | 0,340*        | 0,484**            | 0,469**                                   | 0,058                     | 0,158                          | 0,075                      | 0,446*                 |
|  | p | 0,019       | 0,118              | 0,049         | 0,004              | 0,005                                     | 0,746                     | 0,372                          | 0,673                      | 0,008                  |
| Nakon obavljenih pregovora važno je pitati suprotnu stranu da li je zadovoljna postignutim dogovorom   | r | 0,380*      | 0,271              | 0,007         | 0,205              | 0,218                                     | -0,043                    | 0,144                          | -0,055                     | 0,093                  |
|  | p | 0,027       | 0,121              | 0,970         | 0,244              | 0,216                                     | 0,810                     | 0,418                          | 0,759                      | 0,599                  |
| Politika države u kojoj pregovarate ima uticaj na rezultat pregovora   | r | 0,188       | 0,139              | -0,027        | 0,134              | 0,147                                     | 0,168                     | 0,127                          | 0,225                      | 0,076                  |
|  | p | 0,295       | 0,439              | 0,880         | 0,457              | 0,413                                     | 0,350                     | 0,482                          | 0,208                      | 0,674                  |

\*\* Korelacija je značajna na nivou manjem od 1%.

\* Korelacija je značajna na nivou manjem od 5%.

r – Pirsonov koeficijent korelacije

p – statistička značajnost

Analizirana korelacija između tvrdnji prodavca o rezultatima pregovaranja i instrumenata integrisanih marketinških komunikacija (Tabela 30), pokazala je sledeće nalaze:



- Tvrdnje „Kod planiranja marketinških komunikacija u vašoj organizaciji vodi se računa o mogućem uticaju istih na buduće procese poslovnih pregovora s partnerima" ( $r=0,304$ ;  $p=0,008$ ) i „U mojoj organizaciji postoji saradnja između odeljenja marketinga i prodaje/nabavke u vezi pripreme strategije pregovaranja i određivanja potencijalnih dodatih vrednosti“ ( $0,235$ ;  $p=0,044$ ) statistički su značajno povezane s *Komunikacionim aspektima proizvoda*, kao izvorom informacija za pripremu pregovora s kupcima.
- Tvrdnja „Politika države u kojoj pregovarate ima uticaj na rezultat pregovora“ u pozitivnoj je korelaciji s komunikacionim kanalima *Unapređenje prodaje* ( $0,322$ ;  $p=0,005$ ), *Lična prodaja* ( $0,442$ ;  $p=0,00$ ), *PR* ( $0,396$ ;  $p=0,008$ ) te *Komunikacioni aspekt proizvoda* ( $r=0,306$ ;  $p=0,008$ ) i *Komunikacioni aspekt cena* ( $r=0,238$ ;  $p=0,041$ ).

Tabela 30. Korelacija između instrumenata IMK i tvrdnji o rezultatima pregovora (prodavci)

|  |   | Oglašavanje | Unapređenje prodaje | Lična prodaja | Direktni marketing | PR – Odnosi s javnošću | Komunikacioni aspekt cena | Komunikacioni aspekt proizvoda | Marketing usmenom predajom | Interaktivni marketing |
|--|---|-------------|---------------------|---------------|--------------------|------------------------|---------------------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------|
| Rezultati pregovora ove godine utiču na pregovore u sledećoj godini  | r | 0,005       | 0,005               | -0,059        | -0,117             | -0,065                 | 0,074                     | 0,100                          | 0,004                      | 0,-066                 |
|  | p | 0,963       | 0,964               | 0,616         | 0,323              | 0,582                  | 0,529                     | 0,399                          | 0,975                      | 0,574                  |
| Rezultati zadnjih pregovora utiču na novi ciklus marketinških komunikacija u vašoj organizaciji  | p | 0,124       | 0,158               | 0,200         | 0,035              | 0,063                  | 0,183                     | 0,238*                         | 0,033                      | -0,006                 |
|  | r | 0,294       | 0,180               | 0,088         | 0,766              | 0,593                  | 0,118                     | 0,042                          | 0,781                      | 0,956                  |
| Kod planiranja marketinških komunikacija u vašoj organizaciji vodi se računa o mogućem uticaju istih na buduće procese poslovnih pregovora s partnerima                      | r | 0,116       | 0,151               | 0,000         | 0,027              | 0,048                  | 0,175                     | 0,304**                        | 0,063                      | -0,020                 |
|  | p | 0,326       | 0,198               | 0,996         | 0,817              | 0,686                  | 0,135                     | 0,008                          | 0,594                      | 0,867                  |
| U mojoj organizaciji postoji saradnja između odeljenja marketinga i prodaje/nabavke vezano za pripremu strategije pregovaranja i određivanja potencijalnih dodatih vrednosti | p | 0,032       | 0,128               | -0,007        | 0,018              | 0,032                  | 0,172                     | 0,235*                         | -0,025                     | -0,014                 |
|  | r | 0,787       | 0,276               | 0,951         | 0,879              | 0,783                  | 0,143                     | 0,044                          | 0,835                      | 0,903                  |
| Nakon obavljenih pregovora važno je pitati suprotnu stranu da li je zadovoljna postignutim dogovorom   | r | -0,054      | -0,064              | 0,091         | 0,008              | 0,067                  | 0,205                     | 0,036                          | 0,016                      | 0,030                  |
|  | p | 0,645       | 0,589               | 0,443         | 0,945              | 0,571                  | 0,079                     | 0,763                          | 0,893                      | 0,799                  |
| Politika države u kojoj pregovarate ima uticaj na rezultat pregovora   | p | 0,243*      | 0,322**             | 0,442**       | 0,181              | 0,396**                | 0,306**                   | 0,238*                         | 0,008                      | 0,205                  |
|  | r | 0,037       | 0,005               | 0,000         | 0,122              | 0,000                  | 0,008                     | 0,041                          | 0,944                      | 0,079                  |

\*\* Korelacija je značajna na nivou manjem od 1%, \* Korelacija je značajna na nivou manjem od 5%, r - Pirsonov koeficijent korelacije, p - statistička značajnost

Primetno je da kupci koji smatraju politiku države važnijom za pregovore, nemaju neke posebne komunikacione kanale koje preferiraju, dok prodavci koji smatraju politiku države važnom za pregovore, značajno češće preferiraju navedene kanale oglašavanja kao izvor informacija o kupcima za potrebe pripreme pregovora. U nameri da se postigne cilj regresione analize kao veze između posmatranih varijabli izrazom ili opisom odgovarajućim analitičko-matematičkim izrazom, tj. regresionim modelom, pokušaće se objasniti doprinos pojedinih grupa komunikacionih kanala fazama procesa pregovaranja.

### **5.13. Doprinos instrumenata IMK stvaranju dodatih vrednosti u poslovnim pregovorima**

Regresiona analiza komunikacionih kanala dodatim vrednostima koje ispitanici uspeju da dobiju tokom pregovora (Tabela 31), pokazala je da komunikacioni kanali imaju statistički značajan doprinos više kriterijumskih varijabli iz grupe dodatih vrednosti kao rezultata pregovora. *Komunikacioni aspekt cena* ima statistički značajan doprinos *nižoj ceni* kao dodatoj vrednosti ( $\beta=0,258$ ;  $p=0,038$ ). Ispitanici koji češće koriste *Komunikacioni aspekt cena* kao izvor informacija o suprotnoj strani, ujedno češće navode da, kao dodatnu vrednost, dobiju nižu cenu ili veću količinu za istu cenu. Pri tome, prediktori objašnjavaju 15,4% varijanse kriterijumske varijable. *Marketing usmenom predajom* značajno doprinosi dobijanju *gratis robe* ili *usluge* kao dodate vrednosti ( $\beta=-0,288$ ;  $p=0,003$ ). Ispitanici koji češće koriste preporuke kao izvor informacija za pripremu poslovnih pregovora, značajno ređe navode da dobiju *gratis robu* ili *uslugu* kao dodatnu vrednost pregovora. Pri tome, prediktori objašnjavaju 25,8% varijanse kriterijumske varijable. *Komunikacioni aspekt proizvoda* ( $\beta=0,244$ ;  $p=0,043$ ) i *Oglašavanje* ( $\beta=0,344$ ;  $p=0,008$ ), statistički značajno doprinose *Gratis reklami* kao dodatoj vrednosti. Ispitanici koji češće koriste ova dva kanala za pripremu pregovora, češće dobiju *Gratis reklamu* kao dodatnu vrednost pregovora. Pri tome, prediktori objašnjavaju 17,7% varijanse kriterijumske varijable. *Komunikacioni kanali bolje pozicioniranosti u prodaji*, kao grupa prediktora, pokazuju statistički značajan doprinos kriterijumskoj varijabli „Bolje pozicioniranje unutar prodajnog mesta“ na nivou manjem od 1%, ali ni jedna prediktorska varijabla nema statistički značajan doprinos. Pri tome, prediktori objašnjavaju 23,8% varijanse kriterijumske varijable. *Unapređenje prodaje* pokazuje statistički značajan doprinos boljim *rokovima isporuke* kao dodatoj vrednosti ( $\beta=0,372$ ;  $p=0,022$ ). Ispitanici koji češće pripremaju pregovore na osnovu komunikacionih kanala *Unapređenja prodaje*, češće navode

da obezbede, na osnovu pregovora, *Bolje rokove isporuke*. Pri tome, prediktori objašnjavaju 13,2% varijanse kriterijumske varijable. *Unapređenje prodaje* ( $\beta=0,364$ ;  $p=0,020$ ) i *Interaktivni marketing* ( $\beta=-0,269$ ;  $p=0,038$ ) statistički značajno doprinose *boljim uslovima/rokovima (valutama) plaćanja/fakturisanja* kao dodatnoj vrednosti. Ispitanici koji češće koriste komunikacione kanale *Unapređenja prodaje* i ređe koriste *Interaktivni marketing* kao izvor informacija, češće navode da obezbeđuju *Bolje uslove/rokove (valute) plaćanja/fakturisanja*. Pri tome, prediktori objašnjavaju 20,0% varijanse kriterijumske varijable. *Obezbeđivanje servisa ili dostave* nije povezano ni s jednim komunikacionim kanalom.

Tabela 31. Analiza doprinosa instrumenata IMK prema dodatim vrednostima pregovora

|  | Koliko često uspevate za sopstveno preduzeće da stvorite/ dodate vrednost? | Cena: Niža cena ili veća količina za istu cenu | Gratis roba /usluga     | Gratis reklama         | Bolje pozicioniranje unutar prodajnog mesta | Bolji rokovi isporuke  | Bolje valute plaćanja i/ili fakturisanja | Servis/ dostava |
|--|--|--|-------------------------|------------------------|---|------------------------|--|-----------------|
| Oglašavanje                            | 0,054  | -0,141   | 0,072                   | 0,344<br>( $p=0,008$ ) | 0,104                                       | -0,145                 | -0,027                                   | 0,147           |
| Unapređenje prodaje                    | 0,136  | 0,033  | 0,250                   | -0,084                 | 0,241                                       | 0,372<br>( $p=0,022$ ) | 0,364<br>( $p=0,020$ )                   | 0,045           |
| Lična prodaja                          | -0,022   | 0,206  | -0,148                  | 0,002                  | 0,218                                       | 0,000                  | -0,198                                   | -0,072          |
| Direktni marketing                     | -0,001   | -0,072   | -0,078                  | 0,064                  | -0,153                                      | -0,133                 | -0,063                                   | -0,148          |
| Tržišni odnosi s javnošću i publicitet | -0,051   | -0,124   | 0,177                   | -0,016                 | 0,137                                       | 0,154                  | 0,322                                    | -0,008          |
| Komunikacioni aspekt cena              | 0,074  | 0,258<br>( $p=0,038$ )                         | 0,108                   | -0,088                 | -0,029                                      | 0,091                  | -0,101                                   | -0,014          |
| Komunikacioni aspekt proizvoda         | 0,204  | 0,113  | 0,139                   | 0,244<br>( $p=0,043$ ) | 0,035                                       | 0,009                  | 0,122                                    | 0,188           |
| Marketing usmenom predajom             | -0,065   | -0,099   | -0,288<br>( $p=0,003$ ) | 0,024                  | -0,082                                      | -0,004                 | -0,137                                   | 0,024           |
| Interaktivni marketing                 | -0,135   | 0,172  | 0,070                   | -0,019                 | 0,064                                       | -0,202                 | -0,269<br>( $p=0,038$ )                  | -0,075          |

Nadalje, sprovedene su regresione analize doprinosa pojedinih grupa važnosti komunikacionih kanala za kupce u dobijanju pojedinih dodatih vrednosti kao ishoda poslovnih pregovora (Tabela 32). Dodatne vrednosti čiji doprinos je ispitivan, jesu: *promena u ceni, gratis roba ili usluga, gratis reklama, bolje pozicioniranje unutar prodajnog mesta, bolji rokovi isporuke, bolji uslovi/rokovi (valute) plaćanja i/ili fakturisanja, i servis ili dostava*. Pokazalo se da statistički značajan doprinos komunikacionih kanala nalazimo kod dodatih

vrednosti *Gratis reklama* i *Bolje pozicioniranje unutar prodajnog mesta*. Komunikacioni kanali objašnjavaju 52,2% ukupne varijanse dobijanja *Gratis reklame* kao dodate vrednosti u pregovorima, za kupce. Proporcija objašnjene varijanse je statistički značajna uz nivo rizika manji od 5%. Kao značajni za objašnjenje ukupne varijanse dobijanja *Gratis reklame* kao dodate vrednosti za kupce su se pokazali komunikacioni kanali „Direktni marketing“ ( $\beta=0,932$ ;  $p=0,002$ ); „Komunikacioni aspekt cena“ ( $\beta=-0,541$ ;  $p=0,030$ ); i „Komunikacioni aspekt proizvoda“ ( $\beta=0,467$ ;  $p=0,036$ ).

Tabela 32. Analiza doprinosa komunikacionih kanala dodatim vrednostima pregovora (kupci)

|  | Koliko često uspevate za sopstveno preduzeće da stvorite/dodate vrednost? | Cena: Niža cena ili veća količina za istu cenu | Gratis roba /usluga | Gratis reklama           | Bolje pozicioniranje unutar prodajnog mesta | Bolji rokovi isporuke | Bolje valute plaćanja i/ili fakturisanja | Servis/dostava |
|--|---|--|---------------------|--------------------------|---|-----------------------|--|----------------|
| Oglašavanje                            | 0,101   | 0,343  | -0,267              | -0,044                   | -0,503                                      | 0,179                 | -0,514                                   | 0,385          |
| Unapređenje prodaje                    | 0,111   | -0,092   | 0,407               | -0,521                   | -0,130                                      | 0,460                 | 0,463                                    | 0,199          |
| Lična prodaja                          | -0,149  | 0,648  | -0,594              | -0,689                   | -0,565                                      | -0,113                | -0,458                                   | 0,030          |
| Direktni marketing                     | 0,185   | -0,127   | 0,126               | 0,932**<br>( $p=0,002$ ) | 0,639*<br>( $p=0,020$ )                     | -0,254                | 0,339                                    | -0,252         |
| Tržišni odnosi s javnošću i publicitet | -0,159  | -0,536   | 0,266               | 0,717                    | 1,150*<br>( $p=0,011$ )                     | 0,002                 | 0,112                                    | 0,206          |
| Komunikacioni aspekt cena              | 0,372   | 0,269  | -0,222              | -0,541*<br>( $p=0,030$ ) | -0,524*<br>( $p=0,025$ )                    | 0,024                 | 0,188                                    | -0,209         |
| Komunikacioni aspekt proizvoda         | 0,070   | -0,001   | 0,115               | 0,467*<br>( $p=0,036$ )  | 0,329                                       | 0,196                 | 0,433                                    | 0,108          |
| Marketing usmenom predajom             | -0,391  | 0,133  | -0,079              | 0,302                    | 0,304                                       | 0,294                 | -0,192                                   | -0,008         |
| Interaktivni marketing                 | -0,354  | 0,155  | 0,342               | -0,327                   | -0,225                                      | -0,354                | -0,087                                   | -0,220         |

Pokazalo se da kupci koji češće smatraju važne izvore informacija o prodavcima *Direktni marketing* i *Komunikacioni aspekt proizvoda*, češće navode da dobiju *Gratis reklamu* kao dodatnu vrednost pregovora. Kupci koji češće gledaju *Komunikacioni aspekt cena* kao izvor informacija o prodavcu, ređe dobiju *Gratis reklamu* od prodavca. Sličan obrazac rezultata nalazimo i kod dodate vrednosti *Boljeg pozicioniranja unutar prodajnog mesta*. Komunikacioni kanali objašnjavaju 60,4% ukupne varijanse dobijanja *Boljeg pozicioniranja unutar prodajnog mesta* kao dodate vrednosti u pregovorima, za kupce. Proporcija objašnjene varijanse je statistički značajna uz nivo rizika manji od 1%. Kupci koji češće smatraju važne

izvore informacija o prodavcima *Direktni marketing* ( $\beta=0,639$ ;  $p=0,020$ ) i *Tržišne odnose s javnošću i publicitet* ( $\beta=1,150$ ;  $p=0,011$ ), češće navode da dobiju *Bolje pozicioniranje unutar prodajnog mesta* kao dodatnu vrednost pregovora. Takođe, kupci koji češće gledaju *Komunikacioni aspekt cena* ( $\beta=-0,524$ ;  $p=0,025$ ) kao izvor informacija o prodavcu, ređe dobiju *Bolje pozicioniranje unutar prodajnog mesta* kao dodatnu vrednost pregovora.

U sledećem prikazu sprovedene su regresione analize doprinosa pojedinih grupa važnosti komunikacionih kanala za prodavce u dobijanju pojedinih dodatnih vrednosti kao ishoda poslovnih pregovora. Tabela 33 pokazuje dodatne vrednosti čiji je doprinos ispitivan: *promena u ceni, gratis roba ili usluga, gratis reklama, bolje pozicioniranje unutar prodajnog mesta, bolji rokovi isporuke, bolji uslovi/rokovi (valute) plaćanja i/ili fakturisanja, te servis ili dostava*. Pokazalo se da statistički značajan doprinos komunikacionih kanala nalazimo kod dodatnih vrednosti *Gratis roba ili usluga, Boljeg pozicioniranja unutar prodajnog mesta* te *Servis/dostava* u smislu kraćeg vremena odazivanja na pružanje usluge i/ili kraćeg vremena dostave.

Komunikacioni kanali objašnjavaju 30,7% ukupne varijanse dobijanja *Gratis reklame* kao dodatne vrednosti u pregovorima, za prodavce, dakle znatno manje nego kod kupaca. Proporcija objašnjene varijanse je statistički značajna uz nivo rizika manji od 1%. Značajnom za objašnjenje ukupne varijanse dobijanja *Gratis reklame* kao dodatne vrednosti za prodavce pokazao se „Marketing usmenom predajom“ ( $\beta=-0,313$ ;  $p=0,007$ ). Pokazalo se da prodavci koji češće smatraju važne izvore informacija o kupcima *Marketing usmenom predajom*, ređe navode da dobiju *Gratis robu ili uslugu* kao dodatnu vrednost pregovora.

Takođe, komunikacioni kanali objašnjavaju 30,3% ukupne varijanse dobijanja *Boljeg pozicioniranja unutar prodajnog mesta* kao dodatne vrednosti u pregovorima, za kupce. Proporcija objašnjene varijanse je statistički značajna uz nivo rizika manji od 1%.

Prodavci koji češće smatraju važne izvore informacija o prodavcima *Ličnu prodaju* ( $\beta=0,418$ ;  $p=0,005$ ), češće navode da dobiju *Bolje pozicioniranje unutar prodajnog mesta* kao dodatnu vrednost pregovora. Takođe, prodavci koji češće gledaju i *Direktni marketing* ( $\beta=-0,330$ ;  $p=0,050$ ), kao izvor informacija o prodavcu, ređe dobiju *Bolje pozicioniranje unutar prodajnog mesta* kao dodatnu vrednost pregovora.

Komunikacioni kanali objašnjavaju 23,2% ukupne varijanse dobijanja *Boljeg vremena servisa/dostave* kao dodatne vrednosti u pregovorima, za prodavce. Proporcija objašnjene varijanse je statistički značajna uz nivo rizika manji od 5%. Pokazalo se da prodavci koji

češće smatraju važnim izvorom informacija o kupcima kanale *Unapređenja prodaje*, češće navode *Bolje vreme servisa ili dostave* kao dodatnu vrednost pregovora ( $\beta=0,438$ ;  $p=0,013$ ).

Tabela 33. Analiza doprinosa komunikacionih kanala dodatim vrednostima pregovora (prodavci)

|  | Koliko često uspevate za sopstveno preduzeće da stvorite/ dodate vrednost? | Cena: Niža cena ili veća količina za istu cenu | Gratis roba /usluga       | Gratis reklama | Bolje pozicioniranje unutar prodajnog mesta | Bolji rokovi isporuke | Bolje valute plaćanja i/ili fakturisanja | Servis/ dostava         |
|--|--|--|---------------------------|----------------|---|-----------------------|--|-------------------------|
| Oglašavanje                            | 0,002  | -0,208   | 0,020                     | 0,273          | 0,090                                       | -0,210                | -0,160                                   | -0,162                  |
| Unapređenje prodaje                    | 0,099  | -0,094   | 0,232                     | -0,007         | 0,313                                       | 0,336                 | -0,028                                   | 0,438*<br>( $p=0,013$ ) |
| Lična prodaja                          | 0,064  | 0,182  | 0,005                     | 0,181          | 0,418**<br>( $p=0,005$ )                    | 0,111                 | 0,168                                    | -0,274                  |
| Direktni marketing                     | -0,207   | -0,131   | -0,184                    | -0,222         | -0,330*<br>( $p=0,050$ )                    | -0,046                | -0,030                                   | 0,040                   |
| Tržišni odnosi s javnošću i publicitet | 0,224  | 0,009  | 0,275                     | -0,032         | -0,047                                      | 0,138                 | 0,201                                    | 0,223                   |
| Komunikacioni aspekt cena              | -0,033   | 0,337  | 0,092                     | -0,104         | -0,123                                      | 0,023                 | -0,008                                   | 0,065                   |
| Komunikacioni aspekt proizvoda         | 0,269  | 0,032  | 0,200                     | 0,383          | 0,250                                       | -0,034                | 0,151                                    | 0,046                   |
| Marketing usmenom predajom             | -0,038   | -0,140   | -0,313**<br>( $p=0,007$ ) | -0,026         | -0,171                                      | -0,085                | -0,063                                   | -0,104                  |
| Interaktivni marketing                 | -0,061   | 0,237  | -0,072                    | -0,041         | 0,021                                       | -0,193                | 0,219                                    | -0,299                  |

#### 5.14. Doprinosa instrumenata IMK rezultatima poslovnih pregovora

Regresiona analiza doprinosa instrumenata IMK prema stavovima ispitanika o rezultatima pregovora (Tabela 34) pokazuje da statistički značajan doprinos kanali imaju samo u tvrdnji „Politika države u kojoj pregovarate ima uticaj na rezultat pregovora.“ Pri tome, iako je ukupan doprinos prediktora statistički značajan, ni jedan od komunikacionih kanala nema statistički značajan doprinos. Kanal koji ima najmanji statistički značaj je lična prodaja. Ispitanici koji češće koriste kanale lične prodaje za pripremu pregovora, češće se slažu s navedenom tvrdnjom. Ukupno, prediktori objašnjavaju 16,2% varijanse kriterijumske varijable.

Tabela 34. Analiza doprinosa komunikacionih kanala rezultatima pregovora

|  | Rezultati pregovora ove godine utiču na pregovore u sledećoj godini. | Rezultati zadnjih pregovora utiču na novi ciklus marketinških komunikacija u vašoj organizaciji. | Kod planiranja marketinških komunikacija u vašoj organizaciji vodi se računa o mogućem uticaju istih na buduće procese poslovnih pregovora s partnerima. | U mojoj organizaciji postoji saradnja između odeljenja marketinga i prodaje/nabavke u vezi pripreme strategije pregovaranja i određivanja potencijalnih dodatih vrednosti. | Nakon obavljenih pregovora važno je pitati suprotnu stranu da li je zadovoljna postignutim dogovorom. | Politika države u kojoj pregovarate ima uticaj na rezultat pregovora. |
|--|--|--|--|--|---|---|
| Oglašavanje                            | 0,147  | 0,189  | 0,208  | 0,055  | 0,084   | 0,103   |
| Unapređenje prodaje                    | 0,045  | 0,144  | 0,050  | 0,058  | -0,113  | 0,108   |
| Lična prodaja                          | -0,072   | 0,198  | -0,084   | -0,054   | 0,029   | 0,231<br>(p=0,064)  |
| Direktni marketing                     | -0,148   | -0,042   | 0,074  | 0,045  | -0,012  | -0,226  |
| Tržišni odnosi s javnošću i publicitet | -0,008   | -0,132   | 0,078  | 0,020  | 0,125   | 0,125   |
| Komunikacioni aspekt cena              | -0,014   | -0,074   | -0,015   | 0,040  | 0,110   | 0,163   |
| Komunikacioni aspekt proizvoda         | 0,188  | 0,157  | 0,202  | 0,165  | -0,031  | -0,021  |
| Marketing usmenom predajom             | 0,024  | -0,009   | 0,042  | -0,050   | -0,055  | -0,075  |
| Interaktivni marketing                 | -0,075   | -0,010   | -0,117   | -0,007   | -0,021  | 0,045   |

Nadalje, sprovedene su regresione analize doprinosa pojedinih grupa važnosti komunikacionih kanala rezultatima pregovora za kupce, prikazano u Tabela 35. Pokazalo se da statistički značajan doprinos komunikacionih kanala nalazimo kod tvrdnji „Kod planiranja marketinških komunikacija u vašoj organizaciji vodi se računa o mogućem uticaju istih na buduće procese poslovnih pregovora s partnerima“ i „U mojoj organizaciji postoji saradnja između odeljenja marketinga i prodaje/nabavke u vezi pripreme strategije pregovaranja i određivanja potencijalnih dodatih vrednosti“. Komunikacioni kanali objašnjavaju 57,6% ukupne varijanse slaganja s tvrdnjom „Kod planiranja marketinških komunikacija u vašoj organizaciji vodi se računa o mogućem uticaju istih na buduće procese poslovnih pregovora s partnerima.“ Proporcija objašnjene varijanse je statistički značajna uz nivo rizika manji od 1%.

Tabela 35. Regresiona analiza doprinosa komunikacionih kanala rezultatima pregovora (kupci)

|  | Rezultati pregovora ove godine utiču na pregovore u sledećoj godini. | Rezultati zadnjih pregovora utiču na novi ciklus marketinških komunikacija u vašoj organizaciji. | Kod planiranja marketinških komunikacija u vašoj organizaciji vodi se računa o mogućem uticaju istih na buduće procese poslovnih pregovora s partnerima. | U mojoj organizaciji postoji saradnja između odeljenja marketinga i prodaje/nabavke u vezi pripreme strategije pregovaranja i određivanja potencijalnih dodatih vrednosti. | Nakon obavljenih pregovora važno je pitati suprotnu stranu da li je zadovoljna postignutim dogovorom. | Politika države u kojoj pregovarate ima uticaj na rezultat pregovora. |
|--|--|--|--|--|---|---|
| Oglašavanje                            | 0,466  | 0,536  | 0,793*<br>(p=0,045)  | 0,721  | 0,289   | 0,182   |
| Unapređenje prodaje                    | -0,463   | -0,224   | -0,415   | -0,984*<br>(p=0,011)   | -0,061  | -0,174  |
| Lična prodaja                          | -0,096   | 0,489  | 0,378  | 0,621  | -0,332  | -0,253  |
| Direktni marketing                     | 0,102  | 0,168  | 0,321  | 0,370  | 0,232   | 0,282   |
| Tržišni odnosi s javnošću i publicitet | 0,366  | -0,194   | -0,075   | 0,180  | 0,330   | 0,173   |
| Komunikacioni aspekt cena              | -0,379   | -0,391   | -0,056   | -0,230   | -0,142  | -0,072  |
| Komunikacioni aspekt proizvoda         | 0,252  | -0,046   | 0,100  | -0,116   | 0,291   | 0,232   |
| Marketing usmenom predajom             | 0,301  | 0,375  | 0,291  | 0,320  | -0,025  | 0,260   |
| Interaktivni marketing                 | -0,353   | 0,167  | -0,091   | 0,042  | -0,410  | -0,288  |



U Tabela 36 prikazano je da kupci, koji se u većoj meri slažu s tvrdnjom da se kod planiranja marketinških komunikacija vodi računa o mogućem uticaju istih na buduće procese poslovnih pregovora s partnerima, češće smatraju komunikacione kanale *Oglašavanja* dobrim izvorom informacija o prodavcima pri pripremi pregovora ( $\beta=0,793$ ;  $p=0,045$ ). Kod tvrdnje „U mojoj organizaciji postoji saradnja između odeljenja marketinga i prodaje/nabavke u vezi pripreme strategije pregovaranja i određivanja potencijalnih dodatih vrednosti“ kao značajna prediktorska varijabla pokazalo se „Unapređenje prodaje“ ( $\beta=-0,984$ ;  $p=0,011$ ) koje objašnjava 50,5% varijanse. Kupci koji se u većoj meri slažu da postoji saradnja između odeljenja marketinga i prodaje/nabavke vezi pripreme strategije pregovaranja, ređe smatraju komunikacione kanale *Unapređenje prodaje* značajnim izvorima informacija o prodavcima, prilikom pripreme pregovora.

Sprovedene su regresione analize doprinosa pojedinih grupa važnosti komunikacionih kanala rezultatima pregovora, za prodavce. Pokazalo se da statistički značajan doprinos komunikacionih kanala nalazimo samo kod tvrdnje „Politika države u kojoj pregovarate ima uticaj na rezultat pregovora.“ Komunikacioni kanali objašnjavaju 31,7% ukupne varijanse slaganja s tvrdnjom. Proporcija objašnjene varijanse je statistički značajna uz nivo rizika manji od 1%.

Prodavci koji se u većoj meri slažu s tvrdnjom da politika države (stranke, zakoni, lokalne samouprave, itd.) u kojoj pregovaraju ima uticaj na rezultat pregovora, češće smatraju komunikacione kanale *Lične prodaje* dobrim izvorom informacija o kupcima pri pripremi pregovora ( $\beta=0,414$ ;  $p=0,005$ ) te ređe smatraju kanal *Direktnog marketinga* ( $\beta=-0,417$ ;  $p=0,013$ ) dobrim izvorom informacija o kupcima.

Sprovedene su regresione analize doprinosa pojedinih grupa važnosti komunikacionih kanala procesu poslovnog pregovaranja, za kupce. Pokazalo se da statistički značajan doprinos komunikacionih kanala nalazimo samo kod tvrdnje „U fazi pregovaranja unutar procesa poslovnih pregovora za pozitivan ishod pregovora važno je razumevanje neverbalne komunikacije.“ Komunikacioni kanali objašnjavaju 46,5% ukupne varijanse slaganja s tvrdnjom. Proporcija objašnjene varijanse je statistički značajna uz nivo rizika manji od 5%.

Tabela 36. Regresiona analiza doprinosa komunikacionih kanala rezultatima pregovora (prodavci)

|  | Rezultati pregovora ove godine utiču na pregovore u sledećoj godini. | Rezultati zadnjih pregovora utiču na novi ciklus marketinških komunikacija u vašoj organizaciji. | Kod planiranja marketinških komunikacija u vašoj organizaciji vodi se računa o mogućem uticaju istih na buduće procese poslovnih pregovora s partnerima. | U mojoj organizaciji postoji saradnja između odeljenja marketinga i prodaje/nabavke u vezi pripreme strategije pregovaranja i određivanja potencijalnih dodatih vrednosti. | Nakon obavljenih pregovora važno je pitati suprotnu stranu da li je zadovoljna postignutim dogovorom. | Politika države u kojoj pregovarate ima uticaj na rezultat pregovora. |
|--|--|--|--|--|---|---|
| Oglašavanje                            | 0,018  | 0,065  | 0,054  | -0,049   | -0,080  | 0,043   |
| Unapređenje prodaje                    | 0,087  | 0,119  | 0,111  | 0,177  | -0,149  | 0,154   |
| Osobna prodaja                         | -0,056   | 0,237  | -0,121   | -0,109   | 0,042   | 0,414**<br>(p=0,005)  |
| Direktni marketing                     | -0,201   | -0,187   | -0,075   | -0,085   | -0,095  | -0,417*<br>(p=0,013)  |
| Tržišni odnosi s javnošću i publicitet | -0,106   | -0,169   | -0,121   | -0,125   | 0,080   | 0,328   |
| Komunikacioni aspekt cena              | 0,120  | 0,028  | 0,053  | 0,139  | 0,316   | 0,076   |
| Komunikacioni aspekt proizvoda         | 0,164  | 0,261  | 0,397  | 0,252  | -0,101  | -0,059  |
| Marketing usmenom predajom             | 0,027  | -0,011   | 0,083  | -0,017   | 0,001   | -0,172  |
| Interaktivni marketing                 | -0,029   | -0,079   | -0,143   | -0,050   | 0,089   | 0,054   |

### 5.15. Uticaj instrumenata IMK prema sektorima unutar kompanije na pripremu poslovnih pregovora

Nadalje u Tabela 37 prikazano je šta ispitanici, u skladu sa odeljenjem kome pripadaju preferiraju kao izvore informacija u planiranju pregovora sa suprotnom stranom. Ispitanici iz računovodstva, finansija i interne revizije najčešće preferiraju *Marketing usmenom predajom* (M=4,4), a u najmanjoj meri preferiraju *Direktni marketing* (M=1,64) i tržišne odnose s javnošću (M=1,76), kao izvore informacija u planiranju pregovora sa suprotnom stranom. Ispitanici iz sektora prodaje u najvećoj meri koriste *Komunikacioni aspekt cena* (M=3,77) i *Interaktivni marketing* (M=3,7) kao izvore informacija u planiranju pregovora sa suprotnom stranom. Sektor nabavke najčešće koristi *Komunikacioni aspekt cena* (M=3,9) u pripremanjima za pregovore. Najređe navode *Direktni marketing* (M=2,14) i *Oglašavanje* (M=2,2). Ispitanici koji rade u sektoru marketinga najčešće, kao izvore informacija u planiranju pregovora, koriste *Marketing usmenom predajom* (3,71) i *Interaktivni marketing* (M=3,57), dok najmanje koriste *Direktni marketing* (M=2,42). Ispitanici iz sektora proizvodnje najčešće u pripremi

pregovora koriste *Marketing usmenom predajom* (M=3,87), a najmanje *Unapređenje prodaje* (M=2,43).

Tabela 37. Uticaj komunikacionih kanala prema sektoru organizacije za pripremu pregovora

| Sektorska (odeljenje) alokacija radnog mesta u organizaciji |  | N  | Minimum | Maksimum | M      | SD      |
|---|--|----|---------|----------|--------|---------|
| Računovodstvo /<br>Finansije / Interna<br>revizija          | Oglašavanje                            | 5  | 0,00    | 2,50     | 1,4000 | 0,96177 |
|   | Unapređenje prodaje                    | 5  | 0,00    | 3,40     | 2,0000 | 1,25698 |
|   | Lična prodaja                          | 5  | 0,00    | 5,00     | 3,4000 | 2,07364 |
|   | Direktni marketing                     | 5  | 0,00    | 2,60     | 1,6400 | 0,99398 |
|   | Tržišni odnosi s javnošću i publicitet | 5  | 0,20    | 3,00     | 1,7600 | 1,04307 |
|   | Komunikacioni aspekt cena              | 5  | 0,00    | 5,00     | 3,4000 | 2,07364 |
|   | Komunikacioni aspekt proizvoda         | 5  | 0,00    | 5,00     | 2,6000 | 2,07364 |
|   | Marketing usmenom predajom             | 5  | 4,00    | 5,00     | 4,4000 | 0,54772 |
|   | Interaktivni marketing                 | 5  | 2,00    | 3,50     | 3,0000 | 0,61237 |
| Prodaja   | Oglašavanje                            | 35 | 0,00    | 4,50     | 2,5286 | 0,99958 |
|   | Unapređenje prodaje                    | 35 | 0,00    | 4,60     | 2,4171 | 1,09369 |
|   | Lična prodaja                          | 35 | 0,00    | 5,00     | 3,3714 | 1,53557 |
|   | Direktni marketing                     | 35 | 0,00    | 4,80     | 2,5200 | 0,92444 |
|   | Tržišni odnosi s javnošću i publicitet | 35 | 0,00    | 4,60     | 3,1543 | 1,03137 |
|   | Komunikacioni aspekt cena              | 35 | 0,00    | 5,00     | 3,7714 | 1,47699 |
|   | Komunikacioni aspekt proizvoda         | 35 | 0,00    | 5,00     | 3,4000 | 1,43895 |
|   | Marketing usmenom predajom             | 35 | 0,00    | 5,00     | 3,6286 | 1,47699 |
|   | Interaktivni marketing                 | 35 | 2,00    | 5,00     | 3,7000 | 0,78777 |
| Nabavka   | Oglašavanje                            | 10 | 0,00    | 5,00     | 2,2000 | 1,67000 |
|   | Unapređenje prodaje                    | 10 | 0,00    | 5,00     | 2,2600 | 1,34677 |
|   | Lična prodaja                          | 10 | 0,00    | 5,00     | 3,2000 | 1,75119 |
|   | Direktni marketing                     | 10 | 0,00    | 5,00     | 2,1400 | 1,26157 |
|   | Tržišni odnosi s javnošću i publicitet | 10 | 0,00    | 5,00     | 2,3600 | 1,41673 |
|   | Komunikacioni aspekt cena              | 10 | 0,00    | 5,00     | 3,9000 | 1,59513 |
|   | Komunikacioni aspekt proizvoda         | 10 | 1,00    | 5,00     | 3,5000 | 1,26930 |
|   | Marketing usmenom predajom             | 10 | 2,00    | 5,00     | 3,8000 | 1,03280 |
|   | Interaktivni marketing                 | 10 | 0,00    | 5,00     | 2,9000 | 1,50555 |
| Marketing   | Oglašavanje                            | 7  | 1,00    | 4,50     | 2,8571 | 1,31385 |
|   | Unapređenje prodaje                    | 7  | 1,40    | 4,20     | 2,6000 | 0,95917 |
|   | Lična prodaja                          | 7  | 0,00    | 4,00     | 2,8571 | 1,46385 |
|   | Direktni marketing                     | 7  | 1,60    | 3,40     | 2,4286 | 0,58228 |
|   | Tržišni odnosi s javnošću i publicitet | 7  | 1,00    | 4,40     | 2,9429 | 1,09370 |
|   | Komunikacioni aspekt cena              | 7  | 1,00    | 5,00     | 3,0000 | 1,41421 |
|   | Komunikacioni aspekt proizvoda         | 7  | 1,00    | 4,00     | 2,7143 | 0,95119 |
|   | Marketing usmenom predajom             | 7  | 0,00    | 5,00     | 3,7143 | 1,97605 |
|   | Interaktivni marketing                 | 7  | 2,50    | 5,00     | 3,5714 | 1,13389 |
| Proizvodnja   | Oglašavanje                            | 38 | 1,00    | 5,00     | 2,7368 | 0,99822 |
|   | Unapređenje prodaje                    | 38 | 1,00    | 4,60     | 2,4316 | 0,96369 |
|   | Lična prodaja                          | 38 | 1,00    | 5,00     | 3,4737 | 0,97916 |
|   | Direktni marketing                     | 38 | 0,60    | 4,60     | 2,5579 | 0,79343 |
|   | Tržišni odnosi s javnošću i publicitet | 38 | 1,00    | 5,00     | 3,2316 | 1,04030 |
|   | Komunikacioni aspekt cena              | 38 | 0,00    | 5,00     | 3,8421 | 1,17465 |
|   | Komunikacioni aspekt proizvoda         | 38 | 0,00    | 5,00     | 3,0000 | 1,33558 |
|   | Marketing usmenom predajom             | 38 | 0,00    | 5,00     | 3,8684 | 1,25571 |
|   | Interaktivni marketing                 | 38 | 0,00    | 5,00     | 3,6053 | 1,31600 |

Uzorak ispitanika u Tabeli 38 podeljen je prema sektoru organizacije u kojoj ispitanici rade, pa je izračunata deskriptivna statistika svih grupa komunikacionih kanala u smislu osnovnih koncepata pregovaranja. Ispitanici iz računovodstva, finansija i interne revizije u pripremi poslovnih pregovora češće koriste kanale komunikacije kako bi uticali na definisanje *zone mogućeg sporazuma* kao i na određivanje *pregovaračke strategije* (M=3,2), u odnosu na korišćenje komunikacionih kanala sa svrhom uticanja na definisanje *najbolje alternative pretpostavljenom* (mogućem) sporazumu (M=2,80).

Ispitanici iz sektora prodaje u najvećoj meri koriste komunikacione kanale kako bi uticali na određivanje *pregovaračke strategije* (M=3,6857) zatim za uticaj na definisanje *zone mogućeg sporazuma* (M=3,2571), a tek onda za uticaj na definisanje *najbolje alternative pretpostavljenom* (mogućem) sporazumu (M=3,1714) kod pripreme poslovnih pregovora. Kod pripreme poslovnih pregovora sektor nabavke u najvećoj meri koristi komunikacione kanale kako bi uticali na određivanje *pregovaračke strategije* (M=3,2000) zatim za uticaj na definisanje *zone mogućeg sporazuma* (M=2,9000), a tek onda za uticaj na definisanje *najbolje alternative pretpostavljenom* (mogućem) sporazumu (M=3,1000).

Ispitanici koji rade u sektoru marketinga u pripremi poslovnih pregovora češće koriste kanale komunikacije kako bi uticali na definisanje *zone mogućeg sporazuma* kao i na određivanje *pregovaračke strategije* (M=3,5714), u odnosu na korišćenje komunikacionih kanala s ciljem uticanja na definisanje *najbolje alternative pretpostavljenom* (mogućem) sporazumu (M=3,7143).

Ispitanici iz sektora proizvodnje u najvećoj meri koriste komunikacione kanale kako bi uticali na određivanje *pregovaračke strategije* (M=3,2895) zatim za uticaj na definisanje *zone mogućeg sporazuma* (M=3,2368), a tek onda za uticaj na definisanje *najbolje alternative pretpostavljenom* (mogućem) sporazumu (M=3,1579) kod pripreme poslovnih pregovora.

Tabela 38. Uticaj komunikacionih kanala (osnovni koncepti pregovaranja) po sektorima organizacije

| Sektorska (oddeljenje) alokacija radnog mesta u organizaciji |  | N  | Minimum | Maksimum | M      | SD      |
|--|--|----|---------|----------|--------|---------|
| Računovodstvo /<br>Finansije / Interna<br>revizija           | U kojoj meri komunikacioni kanali iz pitanja 9 ovog upitnika utiču na definisanje <i>najbolje alternative pretpostavljenom (mogućem) sporazumu</i> kod pripreme poslovnih pregovora?                                     | 5  | 2,00    | 4,00     | 2,8000 | 0,83666 |
|  | U kojoj meri komunikacioni kanali iz pitanja 9 ovog upitnika utiču na definisanje <i>zone mogućeg sporazuma</i> (zona koju određuje pregovarač unutar koje je moguće postići sporazum) kod pripreme poslovnih pregovora? | 5  | 2,00    | 4,00     | 3,2000 | 0,83666 |
|  | U kojoj meri komunikacioni kanali iz pitanja 9 ovog upitnika utiču na određivanje <i>pregovaračke strategije</i> kod pripreme poslovnih pregovora?   | 5  | 2,00    | 5,00     | 3,2000 | 1,30384 |
| Prodaja  | U kojoj meri komunikacioni kanali iz pitanja 9 ovog upitnika utiču na definisanje <i>najbolje alternative pretpostavljenom (mogućem) sporazumu</i> kod pripreme poslovnih pregovora?                                     | 35 | 0,00    | 5,00     | 3,1714 | 1,04278 |
|  | U kojoj meri komunikacioni kanali iz pitanja 9 ovog upitnika utiču na definisanje <i>zone mogućeg sporazuma</i> (zona koju određuje pregovarač unutar koje je moguće postići sporazum) kod pripreme poslovnih pregovora? | 35 | 1,00    | 5,00     | 3,2571 | 0,88593 |
|  | U kojoj meri komunikacioni kanali iz pitanja 9 ovog upitnika utiču na određivanje <i>pregovaračke strategije</i> kod pripreme poslovnih pregovora?   | 35 | 1,00    | 5,00     | 3,6857 | 0,99325 |
| Nabavka  | U kojoj meri komunikacioni kanali iz pitanja 9 ovog upitnika utiču na definisanje <i>najbolje alternative pretpostavljenom (mogućem) sporazumu</i> kod pripreme poslovnih pregovora?                                     | 10 | 0,00    | 5,00     | 3,1000 | 1,52388 |
|  | U kojoj meri komunikacioni kanali iz pitanja 9 ovog upitnika utiču na definisanje <i>zone mogućeg sporazuma</i> (zona koju određuje pregovarač unutar koje je moguće postići sporazum) kod pripreme poslovnih pregovora? | 10 | 0,00    | 5,00     | 2,9000 | 1,44914 |
|  | U kojoj meri komunikacioni kanali iz pitanja 9 ovog upitnika utiču na određivanje <i>pregovaračke strategije</i> kod pripreme poslovnih pregovora?   | 10 | 0,00    | 5,00     | 3,2000 | 1,54919 |
| Marketing  | U kojoj meri komunikacioni kanali iz pitanja 9 ovog upitnika utiču na definisanje <i>najbolje alternative pretpostavljenom (mogućem) sporazumu</i> kod pripreme poslovnih pregovora?                                     | 7  | 2,00    | 5,00     | 3,7143 | 1,25357 |
|  | U kojoj meri komunikacioni kanali iz pitanja 9 ovog upitnika utiču na definisanje <i>zone mogućeg sporazuma</i> (zona koju određuje pregovarač unutar koje je moguće postići sporazum) kod pripreme poslovnih pregovora? | 7  | 2,00    | 5,00     | 3,5714 | 0,97590 |
|  | U kojoj meri komunikacioni kanali iz pitanja 9 ovog upitnika utiču na određivanje <i>pregovaračke strategije</i> kod pripreme poslovnih pregovora?   | 7  | 0,00    | 5,00     | 3,5714 | 1,90238 |
| Proizvodnja  | U kojoj meri komunikacioni kanali iz pitanja 9 ovog upitnika utiču na definisanje <i>najbolje alternative pretpostavljenom (mogućem) sporazumu</i> kod pripreme poslovnih pregovora?                                     | 38 | 0,00    | 5,00     | 3,1579 | 1,19744 |
|  | U kojoj meri komunikacioni kanali iz pitanja 9 ovog upitnika utiču na definisanje <i>zone mogućeg sporazuma</i> (zona koju određuje pregovarač unutar koje je moguće postići sporazum) kod pripreme poslovnih pregovora? | 38 | 0,00    | 5,00     | 3,2368 | 1,10121 |
|  | U kojoj meri komunikacioni kanali iz pitanja 9 ovog upitnika utiču na određivanje <i>pregovaračke strategije</i> kod pripreme poslovnih pregovora?   | 38 | ,00     | 5,00     | 3,2895 | 1,35383 |

M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; N – broj ispitanika

### 5.16. Uticaj komunikacionih kanala na stvaranje dodate vrednosti

Uzorak ispitanika podeljen je prema sektoru organizacije u kojoj ispitanici rade, zatim je izračunata deskriptivna statistika za potencijale instrumenata IMK u stvaranju dodate vrednosti (Tabela 39). Ispitanici iz računovodstva, finansija i interne revizije, korišćenjem instrumenata IMK, najčešće stvaraju dodate vrednosti *Niže cene* (M=3,8), zatim *Bolji uslovi/rokovi (valute) plaćanja ili fakturisanja* (M=3,2) te *Bolji rokovi isporuke* (M=2,8). Ispitanici iz sektora prodaje najčešće pregovorima za sopstveno poduzeće uspevaju da dodaju vrednost koja početno nije bila očekivana (M=3,61176) zatim uspevaju da ispregovaraju *Niže cene* (M=3,5714), te *Bolje uslove/rokovne (valute) plaćanja ili fakturisanja* (M=3,2286).

*Boljom valutom plaćanja ili fakturisanja* sektor nabavke u najvećoj meri, koristeći instrumente IMK, stvara dodate vrednosti (M=4,4000) *Niža cena ili veća količina za istu cenu* (M=4,3000), pa se tek onda pregovorima za sopstveno preduzeće uspeva da doda vrednost koja početno nije bila očekivana (M=4,2000).

Ispitanici koji rade u sektoru marketinga, kroz potencijalne komunikacione kanale, koriste elemente dodate vrednosti: *Niža cena* i *Gratis reklama* (M=3,7143), zatim *Bolji uslovi/rokovi (valuta) plaćanja ili fakturisanja* (M=3,5714) te na kraju *Gratis roba i/ili usluga* (M=3,5000), kako bi pospešili poslovanje kompanije.

Ispitanici iz sektora proizvodnje u najvećoj meri koriste komunikacione kanale kako bi kroz elemente dodate vrednosti: *Niža cena* (M=3,5263), dodavanje vrednosti koja početno nije bila očekivana (M=3,4474), a tek onda *Boljim uslovima/rokovima (valutom) plaćanja ili fakturisanja* (M=3,3158), uspeali da pospeše poslovanje kompanije.

Tabela 39. Potencijali komunikacionih kanala u stvaranju dodate vrednosti po sektoru organizacije

| Sektorska (odeljenje) alokacija radnog mesta u organizaciji |   | N  | Minimum | Maksimum | M      | SD      |
|---|---|----|---------|----------|--------|---------|
| Računovodstvo /<br>Finansije / Interna<br>revizija          | Koliko često uspevate u pregovorima za sopstveno preduzeće da stvorite/dodate vrednost koja početno nije bila zadata ili očekivana? | 5  | 3,00    | 4,00     | 3,2000 | 0,44721 |
|   | Cena: Niža cena ili veća količina za istu cenu.   | 5  | 3,00    | 5,00     | 3,8000 | 0,83666 |
|   | Gratis roba i/ili usluga  | 5  | 1,00    | 3,00     | 2,0000 | 1,00000 |
|   | Gratis reklama  | 5  | 0,00    | 3,00     | 1,2000 | 1,09545 |
|   | Bolje pozicioniranje unutar prodajnog mesta   | 5  | 0,00    | 3,00     | 1,6000 | 1,34164 |
|   | Bolji rokovi isporuke   | 5  | 1,00    | 4,00     | 2,8000 | 1,09545 |
|   | Bolji uslovi/rokovi (valute) plaćanja i/ili fakturisanja  | 5  | 1,00    | 5,00     | 3,2000 | 1,48324 |
|   | Servis/ dostava: Kraće vreme odazivanja na pružanje usluge i/ili dostave  | 5  | 0,00    | 4,00     | 2,0000 | 1,58114 |
| Prodaja   | Koliko često uspevate u pregovorima da za sopstveno preduzeće stvorite/dodate vrednost koja početno nije bila zadata ili očekivana? | 34 | 3,00    | 5,00     | 3,6176 | 0,55129 |
|   | Cena: Niža cena ili veća količina za istu cenu.   | 35 | 2,00    | 4,00     | 3,5714 | 0,65465 |
|   | Gratis roba i/ili usluga  | 35 | 0,00    | 5,00     | 2,9714 | 1,20014 |
|   | Gratis reklama  | 35 | 0,00    | 5,00     | 2,7429 | 1,12047 |
|   | Bolje pozicioniranje unutar prodajnog mesta   | 35 | 0,00    | 5,00     | 2,8857 | 1,34539 |
|   | Bolji rokovi isporuke   | 35 | 0,00    | 4,00     | 3,0857 | 1,14716 |
|   | Bolji uslovi/rokovi (valute) plaćanja i/ili fakturisanja  | 35 | 0,00    | 4,00     | 3,2286 | 1,11370 |
|   | Servis/ dostava: Kraće vreme odazivanja na pružanje usluge i/ili dostave  | 35 | 0,00    | 5,00     | 3,1714 | 1,22440 |
| Nabavka   | Koliko često uspevate u pregovorima da za sopstveno preduzeće stvorite/dodate vrednost koja početno nije bila zadata ili očekivana? | 10 | 3,00    | 5,00     | 4,2000 | 0,63246 |
|   | Cena: Niža cena ili veća količina za istu cenu.   | 10 | 3,00    | 5,00     | 4,3000 | 0,82327 |
|   | Gratis roba i/ili usluga  | 10 | 0,00    | 4,00     | 2,5000 | 1,43372 |
|   | Gratis reklama  | 10 | 0,00    | 4,00     | 1,8000 | 1,39841 |
|   | Bolje pozicioniranje unutar prodajnog mesta   | 10 | 0,00    | 5,00     | 1,6000 | 1,77639 |
|   | Bolji rokovi isporuke   | 10 | 2,00    | 5,00     | 3,9000 | 0,99443 |
|   | Bolji uslovi/rokovi (valute) plaćanja i/ili fakturisanja  | 10 | 4,00    | 5,00     | 4,4000 | 0,51640 |
|   | Servis/ dostava: Kraće vreme odazivanja na pružanje usluge i/ili dostave  | 10 | 0,00    | 5,00     | 2,5000 | 2,22361 |
| Marketing   | Koliko često uspevate u pregovorima da za sopstveno preduzeće stvorite/dodate vrednost koja početno nije bila zadata ili očekivana? | 7  | 3,00    | 4,00     | 3,5714 | 0,53452 |
|   | Cena: Niža cena ili veća količina za istu cenu.   | 7  | 3,00    | 4,00     | 3,7143 | 0,48795 |
|   | Gratis roba i/ili usluga  | 6  | 2,00    | 4,00     | 3,5000 | 0,83666 |
|   | Gratis reklama  | 7  | 2,00    | 4,00     | 3,7143 | 0,75593 |
|   | Bolje pozicioniranje unutar prodajnog mesta   | 7  | 2,00    | 4,00     | 3,2857 | 0,95119 |
|   | Bolji rokovi isporuke   | 7  | 2,00    | 4,00     | 3,2857 | 0,95119 |
|   | Bolji uslovi/rokovi (valute) plaćanja i/ili fakturisanja  | 7  | 2,00    | 4,00     | 3,5714 | 0,78680 |
|   | Servis/ dostava: Kraće vreme odazivanja na pružanje usluge i/ili dostave  | 7  | 2,00    | 5,00     | 3,4286 | 1,13389 |
| Proizvodnja   | Koliko često uspevate u pregovorima da za sopstveno preduzeće stvorite/dodate vrednost koja početno nije bila zadata ili očekivana? | 38 | 2,00    | 5,00     | 3,4474 | 0,72400 |
|   | Cena: Niža cena ili veća količina za istu cenu.   | 38 | 1,00    | 5,00     | 3,5263 | 0,76182 |
|   | Gratis roba i/ili usluga  | 38 | 1,00    | 5,00     | 2,8947 | 1,03426 |
|   | Gratis reklama  | 38 | 0,00    | 5,00     | 2,7105 | 1,20602 |
|   | Bolje pozicioniranje unutar prodajnog mesta   | 37 | 0,00    | 4,00     | 2,5946 | 1,25741 |
|   | Bolji rokovi isporuke   | 38 | 0,00    | 5,00     | 2,7895 | 1,09441 |
|   | Bolji uslovi/rokovi (valute) plaćanja i/ili fakturisanja  | 38 | 0,00    | 5,00     | 3,3158 | 1,23256 |
|   | Servis/ dostava: Kraće vreme odazivanja na pružanje usluge i/ili dostave  | 38 | 0,00    | 5,00     | 3,2368 | 1,23975 |

M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; N – broj ispitanika

### 5.17. Uticaj komunikacionih kanala na proces poslovnog pregovaranja

Sledeći uzorak ispitanika podeljen je prema sektoru organizacije u kojoj ispitanici rade, zatim je izračunata deskriptivna statistika za uticaj komunikacionih kanala na *proces poslovnog pregovaranja* (Tabela 40). Ispitanici iz računovodstva, finansija i interne revizije su stava da u najvećem delu *rezultati pregovora ove godine utiču na pregovore u sledećoj godine* (M=3,8), a u najmanjoj meri *rezultati zadnjih pregovora utiču na novi ciklus marketinških komunikacija u sopstvenoj organizaciji* (M=2,4). Ispitanici iz sektora prodaje pretežno smatraju važnim *nakon obavljenih pregovora da pitaju suprotnu stranu da li je zadovoljna postignutim dogovorom* (M=4,20), a s najmanjim *uticajem politike države na rezultat pregovora* (M=3,14). U kontekstu uticaja komunikacionih kanala na proces poslovnog pregovaranja sektor nabavke takođe smatra najvažnijim da *suprotnu stranu pita nakon obavljenih pregovora da li je zadovoljna postignutim dogovorom* (M=4,10) a najmanje se vodi računa o mogućem *uticaju planiranih marketinških komunikacija na buduće procese poslovnih pregovora s partnerima* (M=2,8). Ispitanici koji rade u sektoru marketinga pretežno smatraju važnim da *nakon obavljenih pregovora pitaju suprotnu stranu da li je zadovoljna postignutim dogovorom* (M=4,57), a s najmanjim *uticajem politike države na rezultat pregovora* (M=3,2857). Ispitanici iz sektora proizvodnje najčešće smatraju važnim da *nakon obavljenih pregovora pitaju suprotnu stranu da li je zadovoljna postignutim dogovorom* (M=4,105), a u najmanjoj meri *rezultati zadnjih pregovora utiču na novi ciklus marketinških komunikacija u sopstvenoj organizaciji* (M=3,34).

Kako bi se još jednom ispitaio odnos između marketinških komunikacionih kanala i procesa pregovaranja, Tabela 41 prikazano je šta ispitanici koriste kao izvor informacija za pripremu pregovora. Ispitanici koji navode da pre početka pregovora određuju *Najbolju alternativu pretpostavljenom sporazumu* (NAPS), najčešće za pripremu pregovora, kao izvor informacija o suprotnoj strani, koriste *Marketing usmenom predajom* (M=3,92), *Komunikacioni aspekt cena* (M=3,87), *Ličnu prodaju* (M=3,47). Ispitanici koji navode da pre početka pregovora ne određuju *Najbolju alternativu pretpostavljenom sporazumu* (NAPS), najčešće za *pripremu pregovora*, kao izvor informacija o suprotnoj strani, koriste *Komunikacioni aspekt cena* (M=3,06) i *Interaktivni marketing* (M=3,29).



Tabela 40. Deskriptivna statistika za uticaj komunikacionih kanala na proces poslovnog pregovaranja

| Sektorska (odeljenje) alokacija radnog mesta u organizaciji |   | N  | Minimum | Maksimum | M      | SD      |
|---|---|----|---------|----------|--------|---------|
| Računovodstvo /<br>Finansije / Interna<br>revizija          | Rezultati pregovora ove godine utiču na pregovore u sledećoj godini.  | 5  | 3,00    | 4,00     | 3,8000 | 0,44721 |
|   | Rezultati zadnjih pregovora utiču na novi ciklus marketinških komunikacija  | 5  | 0,00    | 4,00     | 2,4000 | 1,67332 |
|   | Kod planiranja marketinških komunikacija u vašoj organizaciji vodi se računa o mogućem uticaju istih na buduće procese poslovnih pregovora s partnerima.            | 5  | 2,00    | 4,00     | 3,0000 | 1,00000 |
|   | U organizaciji postoji saradnja između odeljenja marketinga i prodaje/nabavke u vezi pripreme strategije pregovaranja i određivanja potencijalnih dodatih vrednosti | 5  | 1,00    | 4,00     | 3,2000 | 1,30384 |
|   | Nakon obavljenih pregovora važno je pitati suprotnu stranu da li je zadovoljna postignutim dogovorom.   | 5  | 3,00    | 4,00     | 3,8000 | 0,44721 |
|   | Politika države u kojoj pregovarate ima uticaj na rezultat pregovora  | 5  | 0,00    | 5,00     | 2,4000 | 2,07364 |
| Prodaja   | Rezultati pregovora ove godine utiču na pregovore u sledećoj godini.  | 35 | 2,00    | 5,00     | 4,0857 | 0,74247 |
|   | Rezultati zadnjih pregovora utiču na novi ciklus marketinških komunikacija  | 35 | 0,00    | 5,00     | 3,3429 | 1,30481 |
|   | Kod planiranja marketinških komunikacija u vašoj organizaciji vodi se računa o mogućem uticaju istih na buduće procese poslovnih pregovora s partnerima.            | 35 | 2,00    | 5,00     | 3,8286 | 0,74698 |
|   | U organizaciji postoji saradnja između odeljenja marketinga i prodaje/nabavke u vezi pripreme strategije pregovaranja i određivanja potencijalnih dodatih vrednosti | 35 | 1,00    | 5,00     | 3,8571 | 0,87927 |
|   | Nakon obavljenih pregovora važno je pitati suprotnu stranu da li je zadovoljna postignutim dogovorom.   | 35 | 0,00    | 5,00     | 4,2000 | 0,96406 |
|   | Politika države u kojoj pregovarate ima uticaj na rezultat pregovora  | 35 | 0,00    | 5,00     | 3,1429 | 1,41718 |
| Nabavka   | Rezultati pregovora ove godine utiču na pregovore u sledećoj godini.  | 10 | 2,00    | 5,00     | 4,1000 | ,87560  |
|   | Rezultati zadnjih pregovora utiču na novi ciklus marketinških komunikacija  | 10 | 0,00    | 5,00     | 3,0000 | 2,10819 |
|   | Kod planiranja marketinških komunikacija u vašoj organizaciji vodi se računa o mogućem uticaju istih na buduće procese poslovnih pregovora s partnerima.            | 10 | 0,00    | 5,00     | 2,8000 | 1,87380 |
|   | U organizaciji postoji saradnja između odeljenja marketinga i prodaje/nabavke u vezi pripreme strategije pregovaranja i određivanja potencijalnih dodatih vrednosti | 10 | 1,00    | 5,00     | 3,6000 | 1,42984 |
|   | Nakon obavljenih pregovora važno je pitati suprotnu stranu da li je zadovoljna postignutim dogovorom.   | 10 | 2,00    | 5,00     | 4,1000 | 1,10050 |
|   | Politika države u kojoj pregovarate ima uticaj na rezultat pregovora  | 10 | 1,00    | 5,00     | 3,2000 | 1,22927 |
| Marketing   | Rezultati pregovora ove godine utiču na pregovore u sledećoj godini.  | 7  | 3,00    | 5,00     | 4,0000 | 0,57735 |
|   | Rezultati zadnjih pregovora utiču na novi ciklus marketinških komunikacija  | 7  | 3,00    | 5,00     | 4,0000 | 0,57735 |
|   | Kod planiranja marketinških komunikacija u vašoj organizaciji vodi se računa o mogućem uticaju istih na buduće procese poslovnih pregovora s partnerima.            | 6  | 3,00    | 5,00     | 4,1667 | 0,75277 |
|   | U organizaciji postoji saradnja između odeljenja marketinga i prodaje/nabavke u vezi pripreme strategije pregovaranja i određivanja potencijalnih dodatih vrednosti | 7  | 3,00    | 5,00     | 4,2857 | 0,75593 |
|   | Nakon obavljenih pregovora važno je pitati suprotnu stranu da li je zadovoljna postignutim dogovorom.   | 7  | 3,00    | 5,00     | 4,5714 | 0,78680 |
|   | Politika države u kojoj pregovarate ima uticaj na rezultat pregovora  | 7  | 1,00    | 5,00     | 3,2857 | 1,60357 |
| Proizvodnja   | Rezultati pregovora ove godine utiču na pregovore u sledećoj godini.  | 38 | 2,00    | 5,00     | 4,0789 | 0,63167 |
|   | Rezultati zadnjih pregovora utiču na novi ciklus marketinških komunikacija  | 38 | 0,00    | 5,00     | 3,3421 | 1,27928 |
|   | Kod planiranja marketinških komunikacija u vašoj organizaciji vodi se računa o mogućem uticaju istih na buduće procese poslovnih pregovora s partnerima.            | 38 | 0,00    | 5,00     | 3,8421 | 0,85507 |
|   | U organizaciji postoji saradnja između odeljenja marketinga i prodaje/nabavke u vezi pripreme strategije pregovaranja i određivanja potencijalnih dodatih vrednosti | 38 | 0,00    | 5,00     | 3,7105 | 1,41245 |
|   | Nakon obavljenih pregovora važno je pitati suprotnu stranu da li je zadovoljna postignutim dogovorom.   | 38 | 2,00    | 5,00     | 4,1053 | 0,72743 |
|   | Politika države u kojoj pregovarate ima uticaj na rezultat pregovora  | 37 | 1,00    | 5,00     | 3,4595 | 1,19244 |

M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; N – broj ispitanika

Tabela 41. Deskriptivna statistika za komunikacione kanale prema određivanju najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu

| Pre početka pregovora određuje se najbolja alternativa pretpostavljenom sporazumu (NAPS) |  | N  | Minimum | Maksimum | M      | SD      |
|--|--|----|---------|----------|--------|---------|
| da   | Oglašavanje                            | 89 | 0,00    | 5,00     | 2,5674 | 1,08761 |
|  | Unapređenje prodaje                    | 89 | 0,00    | 5,00     | 2,3730 | 1,03844 |
|  | Lična prodaja                          | 89 | 0,00    | 5,00     | 3,4719 | 1,27109 |
|  | Direktni marketing                     | 89 | 0,00    | 5,00     | 2,4539 | 0,91739 |
|  | Tržišni odnosi s javnošću i publicitet | 89 | 0,00    | 5,00     | 3,0831 | 1,09744 |
|  | Komunikacioni aspekt cena              | 89 | 0,00    | 5,00     | 3,8764 | 1,32133 |
|  | Komunikacioni aspekt proizvoda         | 89 | 0,00    | 5,00     | 3,1685 | 1,41611 |
|  | Marketing usmenom predajom             | 89 | 0,00    | 5,00     | 3,9213 | 1,20816 |
|  | Interaktivni marketing                 | 89 | 0,00    | 5,00     | 3,5955 | 1,13537 |
| ne   | Oglašavanje                            | 17 | 0,00    | 4,00     | 2,0882 | 1,24040 |
|  | Unapređenje prodaje                    | 17 | 1,00    | 4,20     | 2,2235 | 0,91346 |
|  | Lična prodaja                          | 17 | 0,00    | 5,00     | 2,7647 | 1,56243 |
|  | Direktni marketing                     | 17 | 1,00    | 3,80     | 2,3059 | 0,74872 |
|  | Tržišni odnosi s javnošću i publicitet | 17 | 1,00    | 4,60     | 2,6471 | 1,25206 |
|  | Komunikacioni aspekt cena              | 17 | 0,00    | 5,00     | 3,0588 | 1,74895 |
|  | Komunikacioni aspekt proizvoda         | 17 | 1,00    | 5,00     | 2,6471 | 1,16946 |
|  | Marketing usmenom predajom             | 17 | 0,00    | 5,00     | 2,8824 | 1,90008 |
|  | Interaktivni marketing                 | 17 | 2,00    | 5,00     | 3,2941 | 1,01641 |

M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; N – broj ispitanika

## **6. ZAKLJUČAK**

Pregovaranje je konstanta, opšteprisutan fenomen, inkorporisan u rasponu od veštine preživljavanja do potpuno inovativnih procesa. Sveobuhvatnost pregovaranja je nesporna ali specifičnosti istog naročito su izražene u poslovnom svetu. Posebno mesto u portfelju razloga pregovora zauzimaju nedostatak resursa, inovacije kod stvaranja i rešavanje problemskih situacija. Svesnost da je pregovaranje vrlo složen i dinamičan socijalni proces upućuje menadžment na pronalaženje rešenja pomoću kog sve uključene strane mogu da ostvare svoje ciljeve. Razumevanje pregovaranja podstiče menadžment i na sopstveni empirijski potencijal, kapacitete medija i naučno istraživački opus kao na relevantne izvore znanja o pregovaranju. Bogata i složena dinamika pregovaranja implicira istovremeno proučavanje istih događaja i ishoda pregovaranja sa nekoliko različitih gledišta.

Sve što se tokom prošlosti događalo sa poslovnim procesom direktno je uticalo na poslovno pregovaranje i razvoj tehnike pregovaranja. U vreme razvoja proizvodnje pregovaranje nije bilo zastupljeno, bilo je bitno samo da se dovoljno proizvede i sve bi se prodavalo. U vreme prodaje prvi put počinje da se prepoznaje prodaja kao važno odeljenje organizacije, i dobri prodavci dolaze u prvi plan. Tad se već počinju, nesvesno, razvijati koreni pregovaranja, na koje je imao uticaj marketing jer je fokus organizacije s proizvodnje prebačen na potrošače i njihov uticaj na poslovanje.

Od tog momenta pregovaranje postaje sve važnije u prodaji, a uticaj marketinga sve važniji pri pregovaranju. Poslovno pregovaranje se u trgovini odnosi na prodaju, tako da ako se u marketingu sprovede istraživanje tržišta i organizacija ima proizvod koji promoviše, ovaj proizvod se ne može prodati bez ljudi, prodavaca – pregovarača. Sve je isprepletano i, kao što se može primetiti, pregovaranje je ključan faktor u marketinškom procesu, kao i u procesu poslovanja cele organizacije.

U savremenoj teoriji i praksi pripreme i strategije poslovnog pregovaranja, sve više je zastupljen uticaj marketinške komunikacije kao direktni faktor na proces pregovora, kao i na stvaranja dodatih vrednosti i ishod samih pregovora. Oblast poslovnog pregovaranja zapostavljen je metod koji mora da se razvija, a preduzeća moraju da ulažu mnogo više energije, vremena i sredstava u edukaciju i prenošenje iskustava zaposlenika kako bi postali kvalitetniji pregovarači, te bi time i preduzeće uspešnije poslovalo.

Osim što predstavlja razmenu preferencija o rešenjima, pregovaranje pokriva čitav niz tema, a odvija se u okruženju u kome svaka strana nastoji da utiče na drugu. Stvaranje usmerenog i razrađenog sistema komunikacija implicira potrebe za informacijama, njihovu važnost, komunikacione kanale, učestalost komunikacija i delotvornost. Komunikacione potrebe potvrđuju se potrebama za informacijama neophodnim za efikasno pregovaranje, osećajem informisanosti imajući u vidu događaje koji mogu da utiču na buduće vrednosti, za komunikacionim kanalom kojim se iznose mišljenja i stavovi, za poverenjem i verom u ljude koji su odgovorni za proces pregovaranja i za sistematskim i kontinuiranim procesom komunikacije. Komunikacione potrebe moraju da budu zadovoljenje kako bi se doprinelo boljoj efikasnosti i vrednosti pregovaračkog procesa. Ovaj postupak zahteva otvorenu, kontinuiranu i usredsređenu dvosmernu komunikaciju, a to su uz kompetentnost i karakternost učesnika u pregovaranju zapravo osnov komunikacije koja donosi rezultate i dodatnu vrednost.

Poznavanje pravila, konvencija, protokola i ograničenja komunikacija i potencijalnih problema u vezi korišćenja savremenih komunikacionih tehnologija od izuzetnog je značaja za efikasnost komunikacija u sferi poslovnog pregovaranja. U holističkom pristupu poslovnom pregovaranju najveći značaj se pridaje pripreмноj fazi čiji su glavni faktori pregovaračke moći zasnovane na nizu relevantnih elemenata, uključujući kontrolu nad resursima, veličinu i finansijsku snagu, ali najviše zavisnost od raspoloživosti najboljih alternativa ili rezervnih opcija svake od pregovaračkih strana. Podelementi faze pripreme poslovnog pregovaranja jesu određivanje najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu (NAPS), određivanje zone mogućeg sporazuma (engl. ZOPA – *Zone of Possible Agreement*) i određivanje strategije pregovaranja.

Pri razmatranju procesa odlučivanja, kao načina dolaska do prihvatljivih rešenja, naglašen je kreativan pristup koji je u mogućnosti da razvije superiorna rešenja i u situacijama koje su naizgled čisto distributivne i gde je teško videti da se integrisanjem ili zajedničkom saradnjom može da stvori neko veće dobro za sve učesnike u procesu poslovnog pregovaranja.

Predmet ovog rada je istraživanje i analiza uticaja marketinškog komuniciranja na proces poslovnog pregovaranja i stvaranje dodatnih vrednosti. Istraživački problem je usmeren na propitivanje interaktivnog i međuuticajnog odnosa između marketinške komunikacije i poslovnog pregovaranja kao instrumenata za kreiranje dodatnih vrednosti. Kreiranjem dodatnih vrednosti kasnije može da se utiče na razvijanje novih strategija marketinške komunikacije prema ciljnim grupama.

Shvatanje poslovnog pregovaranja kao filozofije poslovanja, u čemu izuzetno značajnu ulogu ima *marketinška komunikacija*, omogućava preduzeću ostvarivanje brojnih koristi, odnosno *stvaranje dodatih vrednosti*.

Vrednost pri tome podrazumeva percipiranu opipljivu i neopipljivu korist i troškove za kupca. U tom smislu, upravljanje odnosima s kupcima je jedan od najkritičnijih upravljačkih procesa. Implementacija ovog upravljačkog procesa omogućava preduzeću da na svestan i sistemski način pristupi izgradnji odnosa s kupcima.

Upravo se propitivanjem ciljne publike podržava merenje efekta miksa marketinških komunikacija. U okviru tog procesa marketinškim komunikacijama se omogućava merenje performansi kupaca, pomoću kojih se prati sposobnost preduzeća da razvije bliske i dugoročne odnose s kupcima, da stekne njihovu lojalnost i da poveća stepen njihovog zadovoljstva. Uprkos postojanju različitih koncepata dodate vrednosti, preduzeće treba posmatrati kao sintezu važnih i različitih aktivnosti među kojima su naglašene marketinške komunikacije. Ovim sinergijskim procesom kroz marketinško planiranje prepoznaje se dodata vrednost koju kroz proces pregovaranja možemo da dogovorimo sa suprotnom stranom.

U tom kontekstu je sprovedeno empirijsko istraživanje s ciljem da se ispitaju doprinosi pojedinih komunikacionih kanala, fazama procesa pregovaranja, a sprovedene su i linearne regresione analize na ukupnom uzorku podelom na kupce i prodavce.

Analizom rezultata istraživanja utvrđeno je da: marketinška komunikacija ima uticaj na proces poslovnog pregovaranja, stvaranjem dodatih vrednosti preduzeća; primena različitih strategija marketinškog komuniciranja uslovljava različite forme i sadržaje procesa poslovnog pregovaranja; postoji značajna povezanost između uspeha adekvatne primene instrumenata marketinške komunikacije i strategija poslovnog pregovaranja i stvaranja dodatih vrednosti; faktori koji utiču na formiranje strategija poslovnog pregovaranja se razlikuju u zavisnosti od okruženja u kome preduzeće i pregovarač posluju.

Doktorska disertacija je, imajući u vidu, definisani predmet istraživanja ispunila planirane ciljeve. Pre svega, istražene su, analizirane i sistematizovane naučne spoznaje i doprinosi naučne i stručne literature o faktorima i aktivnostima koje utiču na formiranje pregovaračkog procesa, uzimajući u obzir prvenstveno marketinške komunikacije, njene instrumente i specifičnosti.

Navedenom analizom rezultata istraživanja ispunjeni su postavljeni ciljevi istraživanja, odnosno:

- Utvrđeni su elementi procesa poslovnog pregovaranja kojim se kreiraju dodate vrednosti uvažavajući uticaj marketinškog komuniciranja;

- Potvrđen je uticaj marketinške komunikacije na proces poslovnog pregovaranja;
- Postavljen je strateški okvir za upravljanje procesom poslovnog pregovaranja u obliku podinstrumenata pripremne faze pregovaranja, a u cilju stvaranja dodate vrednosti;
- Definisane su strategije poslovnog pregovaranja i marketinškog komuniciranja u zavisnosti od karakteristika ciljnog tržišta, a u cilju postizanja sinergijskog efekta i unapređenja poslovnih rezultata.

U okviru empirijskog istraživanja sprovedeno je ispitivanje doprinosa pojedinih kanala komunikacije, fazama procesa pregovaranja, a sprovedene su i linearne regresione analize na ukupnom uzorku podelom na kupce i prodavce.

Analizom rezultata istraživanja utvrđeno je da:

- Marketinške komunikacije imaju uticaj na proces poslovnog pregovaranja, stvaranjem dodatih vrednosti preduzeća;
- Primena različitih strategija marketinških komunikacija uslovljava različite forme i sadržaje procesa poslovnog pregovaranja;
- Postoji značajna povezanost između uspeha adekvatne primene instrumenata marketinške komunikacije i strategija poslovnog pregovaranja i stvaranja dodatih vrednosti;
- Faktori koji utiču na formiranje strategija poslovnog pregovaranja se razlikuju u zavisnosti od okruženja u kome preduzeće i pregovarač posluju.

U skladu sa definisanim predmetom istraživanja i postavljenim ciljevima istraživanja postavljeno je pet hipoteza.

*Prva hipoteza* pretpostavlja da marketinška komunikacija ima uticaj na proces poslovnog pregovaranja, i rezultira stvaranjem dodatih vrednosti preduzeća, pa tako i na uspešnost pregovarača. Sprovedeno empirijsko istraživanje potvrdilo je navedenu hipotezu. Rezultati pokazuju da: postoji statistički značajna pozitivna povezanost između varijabli o komunikacionim kanalima i dodatim vrednostima u pregovaranju, u odgovorima kupaca i prodavaca, da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između kupaca i prodavaca u davanju važnosti na pojedine grupe komunikacionih kanala.

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| OSNOVNA<br>ISTRAŽIVAČKA<br>HIPOTEZA | <i>Marketinška komunikacija ima uticaj na proces poslovnog pregovaranja, rezultira efektima na stvaranje dodatih vrednosti preduzeća, pa tako i na uspešnost pregovarača.</i><br><br>POTVRĐENA |
|-------------------------------------|--|

*Sledeća hipoteza* predstavlja tvrdnju da primena različitih strategija marketinškog komuniciranja uslovljava različite forme i sadržaje procesa poslovnog pregovaranja. Prema dobijenim rezultatima sprovedenog empirijskog istraživanja i ova hipoteza je potvrđena. Utvrđeno je da: postoji statistički značajna povezanost između procene važnosti forme i strukture sadržaja procesa poslovnog pregovaranja i važnosti primene strategije marketinške komunikacije.

|  |  |
|--|--|
| DRUGA IZVEDENA<br>ISTRAŽIVAČKA<br>HIPOTEZA | <i>Primena različitih strategija marketinškog komuniciranja uslovljava različite forme i sadržaje procesa poslovnog pregovaranja.</i><br><br>POTVRĐENA |
|--|--|

*Treća hipoteza* pretpostavlja da postoji značajna povezanost između uspeha adekvatne primene instrumenata marketinške komunikacije i strategija poslovnog pregovaranja i stvaranja dodatih vrednosti. Prema dobijenim rezultatima sprovedenog empirijskog istraživanja, ova hipoteza je u potpunosti potvrđena. Utvrđeno je da: postoji statistički značajna pozitivna povezanost između procene važnosti instrumenata marketinške komunikacije, važnosti primene strategije poslovnog pregovaranja i stvaranja dodatih vrednosti.

|  |  |
|--|--|
| TREĆA IZVEDENA<br>ISTRAŽIVAČKA<br>HIPOTEZA | <i>Postoji značajna povezanost između uspeha adekvatne primene instrumenata marketinške komunikacije i strategija poslovnog pregovaranja i stvaranja dodatih vrednosti.</i><br><br>POTVRĐENA |
|--|--|

*Četvrta hipoteza* pretpostavlja da postoji značajna povezanost između marketinškog komuniciranja i stvaranja dodatih vrednosti. Rezultati sprovedenog empirijskog istraživanja u potpunosti potvrđuju ovu hipotezu. Iz rezultata sprovedenog empirijskog istraživanja vidljivo je da komunikacioni kanali imaju statistički značajan doprinos više kriterijumskih varijabli iz grupe dodatih vrednosti kao rezultata pregovora.

|   |   |
|---|---|
| ČETVRTA<br>IZVEDENA<br>ISTRAŽIVAČKA<br>HIPOTEZA | <i>Postoji korelacija između marketinškog komuniciranja i stvaranja dodatih vrednosti.</i><br><br>POTVRĐENA |
|---|---|

*Peta hipoteza* glasi: faktori koji utiču na formiranje strategija poslovnog pregovaranja se razlikuju u zavisnosti od okruženja u kome preduzeće i pregovarač posluju, proveren je stepen prilagođavanja strateškog pristupa procesu poslovnog pregovaranja poslovnom okruženju i utvrđen je adekvatan nivo usklađenosti.

|   |  |
|---|--|
| PETA IZVEDENA<br>ISTRAŽIVAČKA<br>HIPOTEZA | <i>Faktori koji utiču na formiranje strategija poslovnog pregovaranja se razlikuju u zavisnosti od okruženja u kome preduzeće i pregovarač posluju.</i><br><br>POTVRĐENA |
|---|--|

U teorijskom smislu očekivani naučni doprinos ove disertacije izražava se u razvoju naučne misli o značenju poslovnog pregovaranja, razvoju naučne misli o faktorima uspešnosti procesa poslovnog pregovaranja, u identifikovanju specifičnosti marketinške komunikacije, u razumevanju važnosti međuuticaja poslovnog pregovaranja i integrisanih marketinških komunikacija, u detektovanju i razumevanju ključnih elemenata koji predstavljaju snagu i potencijal za stvaranje dodatih vrednosti, u nalazima empirijskih istraživanja o snazi komponenti procesa stvaranja dodatih vrednosti, te u nalazima empirijskog istraživanja o primeni komunikacionih podsistema u pregovaračkom procesu za potrebe strateškog upravljanja sistemom stvaranja dodatih vrednosti.

U *aplikativnom* smislu doprinos disertacije sastoji se u prikazanim rezultatima istraživanja čijom primenom se omogućava da se unapredi praksa marketinškog komuniciranja koja će u procesu pregovaranja omogućiti stvaranje dodatih vrednosti, implementacijom različitih strategija i taktika poslovnog pregovaranja.

*Društveni doprinos* je u tome što pažljivo planirana marketinška komunikacija može da utiče na stvaranje dodatih vrednosti poslovnih sistema kroz proces poslovnih pregovora, smanjuje nastanak potencijalnih konflikata između pregovaračkih strana i doprinosi generisanju boljih poslovnih rezultata, s mogućim uticajem na nacionalnu ekonomiju.

Na osnovu analiziranih rezultata istraživanja date su preporuke i smernice za dalja istraživanja. Prema rezultatima istraživanja ukazana je potreba za budućim istraživanjima koje je moguće usmeriti na definisanje instrumenata IMK i uticaj na ostale faze pregovaračkog procesa, obučenosť pregovarača za same poslovne pregovore i prepoznavanje instrumenata IMK koji im mogu pomoći u dobijanju boljih pregovaračkih rezultata i više dodatih vrednosti, kao i na uporednu analizu sa rezultatima istraživanja u drugim zemljama.

Poseban naučni doprinos ove disertacije može da se sagleda u teorijskoj i empirijskoj razradi, produblivanju i sistematizaciji dosadašnjih saznanja i koncepata u oblasti integrisanih



marketinških komunikacija i poslovnog pregovaranja i razvoju teorijskog modela koji će predstavljati inovaciju u toj i osnovni doprinos disertacije.

Stručni doprinos disertacije ogleda se u davanju konkretnih smernica za unapređenje prakse marketinške komunikacije koja će u procesu pregovaranja da omogući stvaranje dodatih vrednosti, implementacijom različitih pristupa poslovnom pregovaranju.

Društveni doprinos disertacije ogleda se u tome što pažljivo planirana marketinška komunikacija može da utiče na stvaranje dodatih vrednosti preduzeća, na proces poslovnih pregovora, smanjuje nastanak potencijalnih konflikata između pregovaračkih strana i doprinosi generisanju boljih prodajnih, a time i sveukupnih poslovnih rezultata, što se posledično odražava na nacionalnu ekonomiju i poboljšanje opšteg društvenog blagostanja.

U skladu sa potrebom usmeravanja daljih istraživanja, potrebno je izraziti svesnost kako iz prikupljenih podataka za potrebe ovog rada nije izvučen apsolutni maksimum informacija i spoznaja, što predstavlja rezidual za radove u perspektivi. Isto tako, dubljom analizom prikupljenih podataka proširila bi se ova disertacija preko granica prihvatljivog, a da to ne doprinosi ispunjavanju njezinih osnovnih ciljeva. Nadalje, ograničenje sprovedenog istraživanja ogleda se u tome što u najvećoj meri istražuje značaj i uticaj instrumenata IMK samo u jednoj fazi pregovaračkog procesa – pripremi pregovora.

## LITERATURA

1. Abbasi, B.A., Gul, A., Senin, A.A. (2018). Negotiation Styles: A Comparative Study of Pakistani and Chinese Officials Working in Neelum–Jhelum Hydroelectric Project (NJHEP). *Journal of Creating Value*. 4(1). 1-13. DOI: 10.1177/2394964316684239.
2. Aslani, S., Ramirez-Marin, J., Brett, J., Yao, J., Semnani-Azad, Z., Zhang, Z.-X., Tinsley, C., Weingart, L., Adair, W. (2016). Dignity, face and honor cultures: A study of negotiation strategy and outcomes in three cultures. *Journal of Organizational Behavior*. 37(8). 1178-1201. DOI: 10.1002/job.2095
3. Agndal, H., Åge, L.-J., Frick, J.E. (2017). Two decades of business negotiation research: an overview and suggestions for future studies. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 32(4). 487-504. DOI: 10.1108/JBIM-11-2015-0233
4. Albrecht, K., Albrecht, S. (2008). *Added Value Negotiating: The Breakthrough Method for Building Balanced Deals*. Homewood, Illinois: Business One Irwin.
5. Barmeyer, C., Davoine, E. (2019). Facilitating intercultural negotiated practices in joint ventures: The case of a French–German railway organization. *International Business Review*. 28(1). 1-11. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2018.06.001
6. Bazerman, M. (2012). *Business Negotiation Strategies*. Harvard Law School.
7. Batra, R., Keller, K.L. (2016). *Integrated Marketing Communications: New Findings, New Lessons, New Ideas*. *Journal of Marketing*. 80(6). 122-145. DOI: doi.org/10.1509/jm.15.0419.
9. Belch, G.E., Belch, M.A. (2003). *An Introduction to Integrated Marketing Communications*. New Jersey: The McGraw–Hill Companies.
10. Belch, G.E., Belch, M.A. (2018). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
11. Benoiel, M., Cashdan, L. (2006). *The Upper Hand, Winning Strategies from World-Class Negotiators*. Avon, MA: Platinum Press.
12. Benoiel, M. (2015). *Essential Managers: Negotiating: Preparing, Mediating, Persuading*. New York, NY: A Penguin Random House Company.
13. Betts, P., Huntington, A., Pulford, A., Warnaby, G. (2005). *Marketing Communications Strategy*. London: BPP Publishing.
14. Bijakšić Martinović, S., Bevanda, A., Markić, B. (2014). *Marketing i metrika – marketinški splet, podaci i mjerila*. Mostar: Napredak.
15. Bovée, C.L., Thill, J.V. (2012). *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: Mate d.o.o.
16. Bovée, C.L., Thill, J.V. (2018). *Business Communication Today*. London: Pearson.
17. Brezak, S. (2010). *Poslovno pregovaranje u djelatnosti trgovine*. *Magistarski rad*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
18. Bruhn, M., Schnebelen, S. (2017). Integrated marketing communication – from an instrumental to a customer-centric perspective. *European journal of marketing*. 51(3). 464-489. DOI: 10.1108/EJM-08-2015-0591.

19. Busch, T., Hamprecht, J., Waddock, S. (2018). Value(s) for Whom? Creating Value(s) for Stakeholder. *Organization & Environment*. 31(2). 210-222. DOI: 10.1177/1086026618793962
20. Carcione, B. (2006). Preuzeto 21. 03 2016. iz e-portfolio: <http://portfolio.psu.edu>
21. Cohen, S. (2002). *Negotiating Skills for Managers*. Madison, Wisconsin: McGraw-Hill.
22. Craver, B. C., (2007). Conducting Electronic Negotiations. *The Negotiator Magazine*. Preuzeto sa: [http://www.negotiator magazine.com/article379\\_1.html](http://www.negotiator magazine.com/article379_1.html) (pristupljeno: 17.09.2018.)
23. Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M. (2000). *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
24. Daft, L. R. (2010). *Management*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
25. De Oliveira, M.M. (2018). Cultural conceptualizations of business negotiations in the Expanding Circle. *World Englishes*. 37(4). 684-696. DOI: 10.1111/weng.12346
26. Dobrijević, G. (2015). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
27. Drucker, F. P. (2001). *The Essential Drucker*. New York: HarperCollins Publishers, Inc.
28. Duncan, T., Moriarty, S. (2006). How Integrated Marketing Communication's "Touchpoints" Can Operationalize the Service-Dominant Logic. *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*. New York: Routledge.
29. Fatehi, K., Choi, J. (2019). International Communication and Negotiation: Succeeding in a Culturally Diverse World. *International Business Management*, 109-143. Springer International Publishing. DOI: 10.1007/978-3-319-96622-9.
30. Ferišak, V. (2006). *Nabava: politika, strategija, organizacija, management*. Zagreb: Vlastita naklada.
31. Fill, C. (2005). *Marketing Communications – engagements, strategies and practice*. Harlow: Prentice Hall.
32. Fill, C., Osmond, L. (2017). *Marketing Communications – discovery, creation and conversations*. Harlow: Pearson Education Limited.
33. Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. London: Penguin Books.
34. Fisher, R., Shapiro, D. (2005). *Beyond Reason. Using Emotions as You Negotiate*. New York: Penguin Group.
35. Gates, S. (2016). *The Negotiation Book: Your Definitive Guide to Successful Negotiating*. Chichester: Wiley.
36. Gharajedaghi, J. (2011). *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture, 3rd Ed*. Burlington: Morgan Kaufmann.
37. Gligorijević, M, Ognjanov, G. (2011). *Poslovno pregovaranje*. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

38. Gligorijević, M. (2012). *Poslovni marketing*. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
39. Grewal, R., Saini, A., Kumar, A., Dwyer, R.F., Dahlstrom, R. (2018). Marketing Channel Management by Multinational Corporations in Foreign Markets. *Journal of Marketing*. 82(4). 49-69. DOI: 10.1509/jm.16.0335.
40. Guasco, M.P., Robinson, P.R. (2007). *Principles of Negotiation: Strategies, Tactics, Techniques to Reach Agreement*. Irvine, CA: Entrepreneur Press.
41. Guina, B.C., Brett, J.M., Gelfand, M.J. (2016). The science of culture and negotiation. *Current Opinion in Psychology*, 78-83. Preuzeto sa: <https://briangunia.files.wordpress.com/2015/12/current-opinion.pdf> (pristupljeno: 15.8.2018.)
42. Harvard Business Essentials. (2003). *Negotiation*. Boston: Harvard Business School Press.
43. Hinner, M. B. (2002). Communication Science: An Integral Part of Business and Business Studies? *Freiberg Working Papers, 13*, TU Bergakademie Freiberg, Faculty of Economics and Business Administration. Preuzeto sa: <https://ideas.repec.org/p/zbw/tufwps/200213.html> (pristupljeno: 10.7.2018.)
44. Hüffmeier, J., Zerres, A., Freund, P.A., Backhaus, K., Trötschel, R., Hertel, G. (2018). Strong or Weak Synergy? Revising the Assumption of Team-Related Advantages in Integrative Negotiations. *Journal of Management*. 1-30. DOI: 10.1177/0149206318770245.
45. Hughes, M., Hughes, P., Yan, J., Sousa, C.M.P. (2018). Marketing as an Investment in Shareholder Value. *British Journal of Management*. 1-23 DOI: 10.1111/1467-8551.12284.
46. Janičić, R., Filipović, V., Damnjanović V, (2011). *Brand Strategies Development Based on Customer Satisfaction*, International Conference of Organizational Sciences Development, Portorož, Slovenia.
47. Jones, G.R. (2003). *Contemporary Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.
48. Keller, L. K. (2003). *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
49. Kesić, T. (2003). *Intergrirana marketinška komunikacija*. Zagreb: Opinio d.o.o.
50. Khan, M., Ebner, N. (2019). *The Palgrave Handbook of Cross-Cultural Business Negotiation*. Cham, Switzarland: Springer International Publishing.
51. Kim, K.H., Kumar, V. (2018). The Relative Influence of Economic and Relational Direct Marketing Communications on Buying Behavior in Business-to-Business Markets. *Journal of Marketing Research*. 55(1). 48-68. DOI: 10.1509/jmr.16.0283.
52. Kolb, D.M., Williams, J. (2001). Breakthrough Bargaining. *Harvard Business Review*. 79(2). 89-97. Preuzeto sa: <https://hbr.org/2001/02/breakthrough-bargaining> (pristupljeno: 23.7.2018.)
53. Kolb, D.M., Williams, J. (2003). *Everyday Negotiation: Navigating the Hidden Agendas in Bargaining*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass.

56. Kolin, C. P. (2001). *Successful Writing at Work*. Boston: Houghton Mifflin.
57. Kostić-Stanković, M., Jaško, O. (2004). *Integrirana marketinška komunikacija kao osnova savremenog poslovanja*. *Sym Org*. Zlatibor.
58. Kostić-Stanković, M. (2011). *Integrirane poslovne komunikacije*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
59. Kostić-Stanković, M., Štavljanin, V., Filipović, V. (2018). *Marketing*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
60. Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J. (2008). *Principles of marketing*. Harlow: Pearson Education.
61. Kotler, P., Keller, K.L., Martinović, M. (2017). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate d.o.o.
62. Kotler P, Keller, K.L. (2016). *A Framework for Marketing Management 6th Ed*. Harlow, England: Pearson Education Limited.
63. Kovačević, Ž. (2004). *Međunarodno pregovaranje*. Beograd: Filip Višnjić.
64. Kunczik, M., Zipfel, A. (2006). *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*. Zagreb: Friedrich Ebert Stiftung. Preuzeto sa: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/kroatien/04582.pdf> (pristupljeno: 10.10.2018.)
65. Lamberg, J.A., Savage, G.T., Pajunen, K. (2003). Strategic stakeholder perspective to ESOP negotiations: the case of United Airlines. *Management Decision*, 41(4), 383-393. DOI: 10.1108/00251740310468211
66. Laseter, T., Cross, R. (2006). The Craft of Connection. *Manufacturing* (44), 26-32. Preuzeto sa: <https://www.strategy-business.com/article/06302?gko=4a958> (Pristupljeno: 23.11.2018.)
67. Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry., B. (2009). *Pregovaranje*. Zagreb: Mate d.o.o.
68. Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry., B. (2016). *Essentials of negotiation*. Columbus: McGraw-Hill Higher Education.
69. Madhavaram et al. (2005). Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy. *Journal of Advertising*, 34, 69-80. DOI: 10.1080/00913367.2005.10639213.
70. Malhotra, D. (2016). *Negotiating the Impossible: How to Break Deadlocks and Resolve Ugly Conflicts*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
71. Mattock, J., Ehrenborg, J. (2012). *How to Be Better Negotiator*. London: Kogan Page.
72. McDonald, M. (2007). *Marketing Plans: How to prepare them, how to use them*. Burlington, MA: Elsevier Ltd.
73. Mišić, A. (2000). *Rječnik filozofskih pojmova*. Split: Verbum.
74. Mobile Marketing Association. (2008). *Mobile Marketing Guide: Recognizing Leadership & Innovation*. Preuzeto sa: <https://www.mmaglobal.com/files/annualguide.pdf> (pristupljeno: 10.5.2018.)
75. Morgan, N.A., Feng, H., Whitler, K.A. (2018). Marketing Capabilities in International Marketing. *Journal of International Marketing*. 26(1). 1-23. DOI: 10.1509/jim.17.0056

76. Narayanan et al. (2011). The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review. *Journal of Management*, 37(1). 305-351. DOI: 10.1177/0149206310383986.
77. Newman, A., Ober, S. (2013). *Business Communication: In Person, In Print, Online*. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning.
78. Nierenberg, J., Ross, I.S. (2005). *Tajne uspješnog pregovaranja*. Zagreb: Školska knjiga.
79. Ognjanov, G. (2009). *Integrirane marketinške komunikacije*. Beograd: CID Ekonomski fakultet.
80. Oliver, D. (2007). *How to Negotiate Effectively*. London: Kogan Page.
81. Palmatier, R.W., Crecelius, A.T. (2019). The “first principles” of marketing strategy. *AMS Review*. 1-22. DOI: 10.1007/s13162-019-00134-y.
82. Panian, Ž. i sar. (2007). *Poslovna inteligencija: studije slučajeva iz hrvatske prakse*. Zagreb: Narodne novine.
83. Panian, Ž., Klepac, G. (2003). *Poslovna inteligencija*. Zagreb: Masmedia.
84. Peterson, R.M., Lucas, G.H. (2001). Expanding the Antecedent Component of the Traditional Business Negotiation Model: Pre-Negotiation Literature Review and Planning-Preparation Propositions. *Journal Marketing Theory and Practice*, 9(4), 37-49. DOI: 10.1080/10696679.2001.11501902.
85. Pickton, D., Broderick, A. (2005). *Integrated marketing communications*. Harlow: Pearson Education Limited.
86. Rahwan, I., Ramchurn, S.D., Jennings, N.R., McBurney, P., Parsons, S., Sonenberg, L. (2003). Argumentation-based negotiation. *The Knowledge Engineering Review*, 18(4). 343-375. DOI: 10.1017/S0269888904000098.
87. Ross, H. G. (2006). *Trump-Style Negotiation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
88. Rouse, J.M., Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije Kulturološki i strateški pristup*. Zagreb: Masmedia.
89. Rumelt, R. P. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. New York, NY: Crown Business.
90. Ryoo, J., Lee, C., Jeon, J.Q., Choi, H.W. (2018). Marketing Activities, Strategic Competition, and Firm Value. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 35(4) 577-591. DOI: 10.1002/cjas.1471
91. Samiee, S., Chirapanda, S. (2018). International Marketing Strategy in Emerging-Market Exporting Firms. *Journal of International Marketing*. 27(1). 1-18. DOI: 10.1177/1069031X18812731
92. Salacuse, W. J. (2004). *The Global Negotiator: Making, Managing and Mending Deals Around the World in the Twenty-First Century*. New York: St. Martin's Press.
93. Schultz, D., Schultz, H. (2003). *IMC, The Next Generation: Five Steps for Delivering Value and Measuring Financial Returns*. New York: McGraw-Hill.
94. Shell, G. R. (2006). *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*. New Baskerville: Penguin.
95. Sheth, J.N., Sisodia, R.S., Sharma, A. (2000). The Antecedents and Consequences of Customer Centric Marketing (2000). *Journal of the Academy of Marketing Science*,

- 28(1), 55-66. Preuzeto sa: <http://rajsisodia.com/raj/wp-content/uploads/2012/07/The-Antecedents-and-Consequences-of-Customer-Centric-Marketing.pdf> (pristupljeno: 3.4.2018.)
96. Shimp, T. (2000). *Advertising, Promotion, and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*. New York: Dryden Press.
97. Škiltere, D., Bormane, S. (2018). Integrated Marketing Communication as a Business Management Tool in the Context of Sustainable Development. *Open Economics*. 1. 115-123. DOI: 10.1515/openec-2018-0005.
98. Spender, J.-C. (2015). *Business Strategy: Managing Uncertainty, Opportunity & Enterprise*. Oxford: Oxford University Press.
99. Sulkowski, A.J., Edwards, M., Freeman, R.E. (2017). Shake Your Stakeholder: Firms Leading Engagement to Cocreate Sustainable Value. *Organization & Environment*. 1-19. DOI: 10.1177/1086026617722129
100. Thill, J.V., Bovée, C.L. (2013). *Excellence in Business Communication*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
101. Thompson, L. L. (2009). *The Mind and Hearth of the Negotiator*. New Jersey: Pearson Education Inc.
102. Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajić, S., Drašković, N. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
103. Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2(1), 143-158.
104. Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb: Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji.
105. Trask, A., DeGuire, A. (2013). *Betting the company, Complex Negotiations Strategies for Law and Business*. New York: Oxford University Press.
106. Tudor, G. (2009). *Veliki poslovni pregovori – tips and tactics: na temeljima strategije principijelnog pregovaranja*. Zagreb: M.E.P.
107. Vevere, V., Sannikova, A. (2018). Developing Intercultural Negotiations Skills to Meet Current Challenges of Diverse EU Business Environment as Part of University Social Responsibility. *European Integration Studies*, 8-18. DOI: 10.5755/j01.eis.0.12.21232.
108. Vlastelica Bakić i sar. (2012). Advances in Public Administration Practice in Emerging Markets: Introducing Marketing Orientation. *Advances in Business-Related Scientific Research Conference*. Venice, Italy.
109. Vlastelica, T. (2006). Medijske strategije u marketinškoj komunikaciji i odnosima s javnošću. *Magistarska teza*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
110. Volkema et al. (2013). Initiation Behavior in Negotiations: The Moderating Role of Motivation on the Ability-Intentionality Relationship. *Negotiation and Conflict Management Research*, 32-48. DOI: 10.1111/ncmr.12002.
111. Vukmir, B. (2001). *Strategija i taktika pregovaranja*. Zagreb: RRif.
112. Walker, T., Walker, D. (2003). *Doing Business Internationally*. New York, NY: McGraw-Hill.

113. Wang, Y., Yuan Wang, K., Ma, X. (2016). Understanding International Business Negotiation Behavior: Credible Commitments, Dispute Resolution, and the Role of Institutions. *International Negotiation: A Journal of Theory and Practice*, 165-198. DOI: 10.1163/15718069-12341328
114. Weiss, J. (2004). *Winning Negotiations That Preserve Relationships*. Boston: Harvard Business School Press.
115. Wertheim, E., Glick, L., Zepp Larson, B. (2018). Teaching the Basics of Negotiation in One Class. *Management Teaching Review*. 1-24. DOI: 10.1177/2379298118758700
116. Xueming, L., Donthu, N. (2006). Marketing's Credibility: A Longitudinal Study of Marketing Communication Productivity and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, 70(4). 70-91.
117. Zerfass, A., Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication: A theory based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*. 22 (1). 68-81. DOI: 10.1108/JCOM-07-2016-0059.
118. Zhangwen, P., Hoque, M. R. (2017). A Study on the Cultural Influence on Business Negotiations: Evidence from Bangladesh. *International Business Research*, 11(1), 157–169. Preuzeto sa: <https://ideas.repec.org/a/ibn/ibrjnl/v11y2018i1p157-169.html> (pristupljeno: 14.3.2018.)



## **POPIS ILUSTRACIJA**

### **Slike**

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. Model trostrukih kompetencija vrhunskih pregovarača.....  | 16 |
| Slika 2. Faze pregovaračkog procesa .....  | 27 |
| Slika 3. Elementi procesa poslovnog pregovaranja .....   | 28 |
| Slika 4. Komponente modela poslovne inteligencije .....  | 31 |
| Slika 5. Osnovne strategije pregovaranja .....   | 42 |
| Slika 6. BATNA - ZOPA scenario pregovaranja.....   | 50 |
| Slika 7. Mreža formalne komunikacije .....   | 51 |
| Slika 8. Proces komunikacije .....   | 52 |
| Slika 9. Postizanje efikasnosti u poslovnoj komunikaciji .....   | 53 |
| Slika 10. Uloga komunikacije u poslovanju.....   | 54 |
| Slika 11. Integracija komunikacionih aktivnosti odnosa s javnošću i marketinga.....                                | 58 |
| Slika 12. Instrumenti i pozicija marketinškog komunikacionog miksa .....   | 67 |
| Slika 13. Prikaz dodate vrednosti u odnosu na troškove različitih kanala .....                                     | 70 |
| Slika 14. Instrumenti marketinških komunikacija.....   | 73 |
| Slika 15. Miks marketinških komunikacija.....  | 74 |
| Slika 16. Procena uspeha marketinških strategija putem kojih je isporučena vrednost.....                           | 79 |
| Slika 17. Korišćenje informacija u marketingu.....   | 80 |
| Slika 18. Uticaj marketinškog komuniciranja na proces poslovnog pregovaranja i stvaranje<br>dodate vrednosti ..... | 83 |

### **Tabele**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1. Analiza interesa i ciljeva preduzeća .....                         | 24 |
| Tabela 2. Analiza interesa i ciljeva protivne strane .....                   | 25 |
| Tabela 3. Poređenje integrativnog i distributivnog pregovaranja .....        | 39 |
| Tabela 4. Komunikacione platforme .....                                      | 60 |
| Tabela 5. Model uticaja instrumenata IMK na faze pregovaračkog procesa ..... | 89 |
| Tabela 6. Polna diferencijacija .....  | 93 |
| Tabela 7. Obrazovna diferencijacija.....                                     | 93 |
| Tabela 8. Funkcija u organizaciji .....                                      | 93 |
| Tabela 9. Pozicioniranje zaposlenih po odeljenjima .....                     | 94 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 10. Pregovaračka funkcija .....   | 95  |
| Tabela 11. Radna lokacija (sektor – odeljenje) .....   | 95  |
| Tabela 12. Osnovna delatnost organizacije prema NKD .....  | 95  |
| Tabela 13. Vlasnička struktura organizacije .....  | 96  |
| Tabela 14. Radno iskustvo .....  | 96  |
| Tabela 15. Strategija pregovaranja s najboljim rezultatima .....   | 97  |
| Tabela 16. NAPS u pripremi pregovora .....   | 97  |
| Tabela 17. Značaj instrumenata IMK .....   | 98  |
| Tabela 18. Značaj podinstrumenta IMK za pripremni proces poslovnog pregovaranja kod kupaca .....   | 99  |
| Tabela 19. Značaj podinstrumenta IMK na pripremni proces poslovnog pregovaranja kod prodavca .....   | 100 |
| Tabela 20. U kojoj meri instrumenti IMK utiču na definisanje najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu kod pripreme poslovnih pregovora? ..... | 101 |
| Tabela 21. U kojoj meri instrumenti IMK utiču na definisanje zone mogućeg sporazuma kod pripreme poslovnih pregovora? .....                          | 102 |
| Tabela 22. U kojoj meri instrumenti IMK utiču na određivanje pregovaračke strategije kod pripreme poslovnih pregovora? .....                         | 103 |
| Tabela 23. Faktori procesa poslovnog pregovaranja .....  | 104 |
| Tabela 24. Ustupci pregovarača u obliku dodatih vrednosti .....  | 105 |
| Tabela 25. Tvrdnje pregovarača/ispitanika o rezultatima pregovora .....  | 107 |
| Tabela 26. Tvrdnje kupaca i prodavaca o rezultatima pregovora .....  | 107 |
| Tabela 27. Korelacija između komunikacionih kanala i tvrdnji o dodatoj vrednosti u pregovorima (kupci) .....   | 109 |
| Tabela 28. Korelacija između komunikacionih kanala i tvrdnji o dodatoj vrednosti u pregovorima (prodavci) .....                                      | 110 |
| Tabela 29. Korelacija između instrumenata IMK i tvrdnji o rezultatima pregovora (kupci). .....   | 112 |
| Tabela 30. Korelacija između instrumenata IMK i tvrdnji o rezultatima pregovora (prodavci) .....   | 113 |
| Tabela 31. Analiza doprinosa instrumenata IMK prema dodatim vrednostima pregovora ...  | 115 |
| Tabela 32. Analiza doprinosa komunikacionih kanala dodatim vrednostima pregovora (kupci) .....   | 116 |
| Tabela 33. Analiza doprinosa komunikacionih kanala dodatim vrednostima pregovora (prodavci) .....  | 118 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 34. Analiza doprinosa komunikacionih kanala rezultatima pregovora .....   | 119 |
| Tabela 35. Regresiona analiza doprinosa komunikacionih kanala rezultatima pregovora (kupci) .....                                  | 120 |
| Tabela 36. Regresiona analiza doprinosa komunikacionih kanala rezultatima pregovora (prodavci) .....                               | 122 |
| Tabela 37. Uticaj komunikacionih kanala prema sektoru organizacije za pripremu pregovora .....                                     | 123 |
| Tabela 38. Uticaj komunikacionih kanala (osnovni koncepti pregovaranja) po sektorima organizacije .....                            | 125 |
| Tabela 39. Potencijali komunikacionih kanala u stvaranju dodate vrednosti po sektoru organizacije .....                            | 127 |
| Tabela 40. Deskriptivna statistika za uticaj komunikacionih kanala na proces poslovnog pregovaranja .....                          | 129 |
| Tabela 41. Deskriptivna statistika za komunikacione kanale prema određivanju najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu ..... | 130 |

## PRILOZI

### Prilog 1 - ANKETNI UPITNIK ZA EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

„Uticaj marketinške komunikacije na proces poslovnog pregovaranja“

#### OPŠTI PODACI O ISPITANIKU

#### 1. Koja je Vaša funkcija unutar organizacije?

/označite znakom X odgovor u prvoj koloni/

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Vlasnik  |
| <input type="checkbox"/> | Izvršni direktor                                     |
| <input type="checkbox"/> | Rukovodilac odeljenja                                |
| <input type="checkbox"/> | Referent nabavke                                     |
| <input type="checkbox"/> | Zaposleni u odeljenju (Zaposleni u kojem odeljenju?) |
| <input type="checkbox"/> |  |

#### 2. U kojoj funkciji se najčešće nalazite kada pregovarate u ime vaše organizacije?

/označite znakom X odgovor u prvoj koloni/

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Kupac (kupujem proizvode i/ili usluge od drugih)   |
| <input type="checkbox"/> | Prodavac (prodajem proizvode i/ili usluge drugima) |

#### 3. Molim vas da označite sektor (odeljenje) organizacije u kojoj radite?

/označite znakom X odgovor u prvoj koloni/

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Računovodstvo/ Finansije/ Interna revizija |
| <input type="checkbox"/> | Prodaja                                    |
| <input type="checkbox"/> | Nabavka                                    |
| <input type="checkbox"/> | IT   |
| <input type="checkbox"/> | Opšti poslovi                              |
| <input type="checkbox"/> | Ljudski resursi                            |
| <input type="checkbox"/> | Marketing                                  |
| <input type="checkbox"/> | Proizvodnja                                |
| <input type="checkbox"/> | Uprava (viši menadžment, izvršni direktor) |
| <input type="checkbox"/> | Ostalo, molim da navedete?                 |
| <input type="checkbox"/> |  |

#### 4. Radno iskustvo na sadašnjem radnom mestu?

/označite znakom X odgovor u prvoj koloni/

|                          |                              |
|--------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Molim da upišete broj godina |
| <input type="checkbox"/> |                              |

**5. Pol**

/označite znakom X odgovor u prvoj koloni/

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Muški  |
| <input type="checkbox"/> | Ženski |

**6. Obrazovanje**

/označite znakom X odgovor u prvoj koloni/

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | VSS  |
| <input type="checkbox"/> | Završene osnovne akademske studije prvog stepena |
| <input type="checkbox"/> | Magistar   |
| <input type="checkbox"/> | MBA  |
| <input type="checkbox"/> | Master   |
| <input type="checkbox"/> | Doktorat   |

**7. Osnovna delatnost preduzeća**

/označite znakom X odgovor u prvoj koloni/

|                          |                                |
|--------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Trgovina na malo i veliko      |
| <input type="checkbox"/> | Finansijsko poslovanje         |
| <input type="checkbox"/> | Građevinarstvo                 |
| <input type="checkbox"/> | Prerađivačka industrija        |
| <input type="checkbox"/> | Farmacija/medicina/zdravstvo   |
| <input type="checkbox"/> | Hotelijerstvo i ugostiteljstvo |
| <input type="checkbox"/> | Prevoz i skladištenje          |
| <input type="checkbox"/> | Telekomunikacije i IT          |
| <input type="checkbox"/> | Javna uprava                   |
| <input type="checkbox"/> | Osiguranje                     |
| <input type="checkbox"/> | Medijska delatnost             |
| <input type="checkbox"/> | Ostalo.....(upisati delatnost) |

**8. Većinska vlasnička struktura** /označite znakom X odgovor u prvoj koloni/

|                          |                     |
|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | Državno vlasništvo  |
| <input type="checkbox"/> | Privatno vlasništvo |
| <input type="checkbox"/> | Mešovito vlasništvo |

| <b>9. Prilikom pripreme pregovora koliki značaj za vas imaju sledeći izvori informisanja o organizaciji s kojom pregovarate/ komunikacioni kanali suprotne strane? 1-predstavlja najniži nivo, 5-predstavlja najviši nivo, N/A – ne znam, ne mogu da ocenim</b> |   |   |   |   |   |     |
|---|---|---|---|---|---|-----|
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
| Reklama na TV, štampa, radio  |   |   |   |   |   |     |
| Reklama na spoljnim medijima (bilbord, poster, led ekrani)  |   |   |   |   |   |     |
| Nagradne igre i lutrije   |   |   |   |   |   |     |
| Pokloni i uzorci  |   |   |   |   |   |     |
| Kuponi  |   |   |   |   |   |     |
| Prodajni i izložbeni sajmovi  |   |   |   |   |   |     |
| Programi kontinuiteta prodaje - kartice vernosti (loyalty card)   |   |   |   |   |   |     |
| Prodajne prezentacije   |   |   |   |   |   |     |
| Katalozi  |   |   |   |   |   |     |
| Direktna pošta/ Elektronska pošta   |   |   |   |   |   |     |
| Telemarketing- prodaja putem telefona   |   |   |   |   |   |     |
| TV prodaja  |   |   |   |   |   |     |
| Kupovina putem Interneta  |   |   |   |   |   |     |
| Seminari u organizaciji suprotne strane.  |   |   |   |   |   |     |
| Publikacije   |   |   |   |   |   |     |
| Sponzorstva   |   |   |   |   |   |     |
| Događaji- organizacija predavanja (lica iz javnog života) ili kupovina prava na organizaciju većih događaja (npr. Red Bull Air Race).   |   |   |   |   |   |     |
| Publicitet- Medijska objavljivanja u štampanim izdanjima i/ili TV o organizaciji s kojom pregovarate.   |   |   |   |   |   |     |
| Cena proizvoda/usluge (visoka, niska, u odnosu na konkurenciju).  |   |   |   |   |   |     |
| Pakovanje   |   |   |   |   |   |     |
| Preporuke ili kritike od lica koja poznajete.   |   |   |   |   |   |     |
| Internet stranice i/ili blogovi organizacije s kojom pregovarate.   |   |   |   |   |   |     |
| Društveni mediji  |   |   |   |   |   |     |

| <b>10. Vama kao prodavcu/kupcu za stvaranje dodate vrednosti najbolje rezultate daje koja strategija pregovaranja</b> |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/>  | Win-win/principijelno pregovaranje: sporazum obostrane koristi |
| <input type="checkbox"/>  | Win-lose/ tvrdo pregovaranje: sporazum jednostrane koristi     |
| <input type="checkbox"/>  | Meko pregovaranje: Sporazum bilo koje vrednosti                |
| <input type="checkbox"/>  | Poziciono pregovaranje: Jednostrana korist, uzmi ili ostavi    |
| <input type="checkbox"/>  | Fiktivno pregovaranje: sporazum koji se neće postići           |

| <b>11. Da li pre početka pregovora određujete najbolju alternativu pretpostavljenom sporazumu (NAPS)?</b> |    |
|---|----|
| <input type="checkbox"/>  | DA |
| <input type="checkbox"/>  | NE |

| <b>12. Priprema poslovnih pregovora. Označite X svoj odgovor za svaku poziciju, 1-predstavlja najniži nivo, 5-predstavlja najviši nivo, N/A – ne znam, ne mogu da ocenim</b>                                      |   |   |   |   |   |     |
|---|---|---|---|---|---|-----|
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
| U kojoj meri komunikacioni kanali iz pitanja 9 ovog upitnika utiču na definisanje najbolje alternative pretpostavljenom (mogućem) sporazumu kod pripreme poslovnih pregovora?                                     |   |   |   |   |   |     |
| U kojoj meri komunikacioni kanali iz pitanja 9 ovog upitnika utiču na definisanje zone mogućeg sporazuma (zona koju određuje pregovarač unutar koje je moguće postići sporazum) kod pripreme poslovnih pregovora? |   |   |   |   |   |     |
| U kojoj meri komunikacioni kanali iz pitanja 9 ovog upitnika utiču na određivanje pregovaračke strategije kod pripreme poslovnih pregovora?   |   |   |   |   |   |     |

| <b>13. Proces poslovnog pregovaranja. Označite X svoj odgovor za svaku poziciju (N/A – ne znam, ne mogu da ocenim).</b>               |                     |              |                        |           |                        |     |
|---|---------------------|--------------|------------------------|-----------|------------------------|-----|
|   | Uopšte se ne slažem | Ne slažem se | Niti se slažem niti ne | Slažem se | U potpunosti se slažem | N/A |
| Uticaj emocija na stvaranje dodatnih vrednosti tokom poslovnih pregovora je vrlo velik.   |                     |              |                        |           |                        |     |
| U fazi pregovaranja unutar procesa poslovnih pregovora za pozitivan ishod pregovora važna je sposobnost prilagođavanja.               |                     |              |                        |           |                        |     |
| U fazi pregovaranja unutar procesa poslovnih pregovora za pozitivan ishod pregovora važno je razumevanje neverbalne komunikacije.     |                     |              |                        |           |                        |     |
| U fazi pregovaranja unutar procesa poslovnih pregovora za pozitivan ishod pregovora važna je upornost i borbenost.                    |                     |              |                        |           |                        |     |
| U fazi pregovaranja unutar procesa poslovnih pregovora za pozitivan ishod pregovora važna je otvorenost za tuđa mišljenja i predloge. |                     |              |                        |           |                        |     |
| U fazi pregovaranja unutar procesa poslovnih pregovora za pozitivan ishod pregovora važno je pregovaračko iskustvo.                   |                     |              |                        |           |                        |     |
| U fazi pregovaranja unutar procesa poslovnih pregovora za pozitivan ishod pregovora važno je korišćenje agresije i pretnje.           |                     |              |                        |           |                        |     |

| <b>14. Dodata vrednost. Označite X svoj odgovor za svaku poziciju (N/A–ne znam, ne mogu da ocenim).</b>                              |       |       |         |       |      |     |
|--|-------|-------|---------|-------|------|-----|
|  | Nikad | Retko | Ponekad | Često | Uvek | N/A |
| Koliko često u pregovorima uspevate za sopstveno preduzeće da stvorite/ dodate vrednost koja početno nije bila zadata ili očekivana? |       |       |         |       |      |     |

| <b>15. Prema vašem iskustvu koji su najčešći ustupci suprotne strane koji se pojavljuju kao ishod poslovnih pregovora u obliku dodate vrednosti za vas/vašu organizaciju? Označite X svoj odgovor za svaku poziciju (N/A – ne znam, ne mogu da ocenim)</b> |       |       |         |       |      |     |
|--|-------|-------|---------|-------|------|-----|
|  | Nikad | Retko | Ponekad | Često | Uvek | N/A |
| Cena: Niža cena ili veća količina za istu cenu.  |       |       |         |       |      |     |
| Gratis roba i/ili usluga   |       |       |         |       |      |     |
| Gratis reklama   |       |       |         |       |      |     |
| Bolje pozicioniranje unutar prodajnog mesta  |       |       |         |       |      |     |
| Bolji rokovi isporuke  |       |       |         |       |      |     |
| Bolje valute plaćanja i/ili fakturisanja   |       |       |         |       |      |     |
| Servis/ dostava: Kraće vreme odazivanja na pružanje usluge i/ili kraće vreme dostave.  |       |       |         |       |      |     |
| Nešto drugo? Molim da navedete:  |       |       |         |       |      |     |

| <b>16. Rezultati pregovaranja. Označite znakom X odgovor vaš odgovor, N/A–ne znam, ne mogu da ocenim.</b>   |                  |              |                        |           |                        |     |
|---|------------------|--------------|------------------------|-----------|------------------------|-----|
|   | Uopšte ne slažem | Ne slažem se | Niti se slažem niti ne | Slažem se | U potpunosti se slažem | N/A |
| Rezultati pregovora ove godine utiču na pregovore u sledećoj godini.  |                  |              |                        |           |                        |     |
| Rezultati zadnjih pregovora utiču na novi ciklus marketinških komunikacija u vašoj organizaciji (npr. nova promo poruka, novo zaštitno lice kampanje, itd.).                  |                  |              |                        |           |                        |     |
| Kod planiranja marketinških komunikacija u vašoj organizaciji vodi se računa o mogućem uticaju istih na buduće procese poslovnih pregovora s partnerima.                      |                  |              |                        |           |                        |     |
| U mojoj organizaciji postoji saradnja između odeljenja marketinga i prodaje/nabavke vezano za pripremu strategije pregovaranja i određivanja potencijalnih dodatih vrednosti. |                  |              |                        |           |                        |     |
| Nakon obavljenih pregovora važno je pitati suprotnu stranu da li je zadovoljna postignutim dogovorom.   |                  |              |                        |           |                        |     |
| Politika države (stranke, zakoni, lokalne samouprave, itd.) u kojoj pregovarate ima uticaj na rezultat pregovora.   |                  |              |                        |           |                        |     |



**Prilog 2.**

**Izjava o autorstvu**

Potpisani \_\_\_\_\_

Broj indeksa \_\_\_\_\_

**Izjavljujem**

Da je doktorska disertacija pod naslovom

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada,
- da predložena disertacija u celini ni u delovima nije bila predložena za sticanje druge diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova,
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nisam kršio autorska prava i koristio intelektualnu svojinu drugih lica.

**Potpis doktoranta**

U Beogradu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Prilog 3.**

**Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada**

Ime i prezime autora \_\_\_\_\_

Broj indeksa \_\_\_\_\_

Studijski program \_\_\_\_\_

Naslov rada \_\_\_\_\_

Mentor \_\_\_\_\_

Potpisani \_\_\_\_\_

Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovetna elektronskoj verziji koju sam predao za objavljivanje na portalu **Digitalnog repozitorijuma Univerziteta u Beogradu.**

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog zvanja doktora nauka, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta u Beogradu.

**Potpis doktoranta**

U Beogradu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **Prilog 4.**

### **Izjava o korišćenju**

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku „Svetozar Marković“ da u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu unese moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

---

---

koja je moje autorsko delo.

Disertaciju sa svim priložima predao sam u elektronskom formatu.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučio.

1. Autorstvo
2. Autorstvo - nekomercijalno
3. Autorstvo - nekomercijalno - bez prerade
4. Autorstvo - nekomercijalno - deliti pod istim uslovima
5. Autorstvo - bez prerade
6. Autorstvo - deliti pod istim uslovima

(Molimo da zaokružite samo jednu od šest ponuđenih licenci, kratak opis licenci dat je na poleđini lista).

**Potpis doktoranta**

U Beogradu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1. Autorstvo - Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence, čak i u komercijalne svrhe. Ovo je najslobodnija od svih licenci.

2. Autorstvo - nekomercijalno. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela.

3. Autorstvo - nekomercijalno - bez prerade. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, bez promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela. U odnosu na sve ostale licence, ovom licencom se ograničava najveći obim prava korišćenja dela.

4. Autorstvo - nekomercijalno - deliti pod istim uslovima. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela i prerada.

5. Autorstvo - bez prerade. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, bez promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu dela.

6. Autorstvo - deliti pod istim uslovima. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu dela i prerada. Slična je softverskim licencama, odnosno licencama otvorenog koda.

## **INDEKS SKRAĆENICA**

- 4A .....: American Association of Advertising Agencies (*Američko udruženje reklamnih agencija*)
- ACC.....: Agent Communication Channel (*agentski komunikacioni kanal*)
- AIDA.....: Attention, Interest, Desire, Action (*pažnja, interes, želja, akcija*)
- AMS .....: Agent Management System (*sistem za upravljanje agentima*)
- AVN .....: Added Value Negotiating (*pregovaranje dodate vrednosti*)
- BATNA .....: Best Alternative to Negotiated Deal (*najbolja alternativa pretpostavljenog sporazuma - NAPS*)
- 7C .....: Credibility, Context, Content, Clarity, Continuity and Consistency, Capability of the audience (*kredibilitet, kontekst, sadržaj, jasnoća, kontinuitet, doslednost, kanali, i kapacitet publike*)
- CATWOE.....: Customers, Actors, Transformation, World-view, Owners, Environmental constraints (*korisnici sistema, akteri, transformacija, šta svet misli, vlasnici i ograničenja životne sredine*)
- CRM.....: *Customer Relationship Management*
- DNA .....: Deoxyribonucleic acid (*dezoksiribonukleinska kiselina - DNK*)
- ICT .....: Information and Communication Technologies (*Informatičko - komunikacione tehnologije*)
- IMK .....: Integrirane marketinške komunikacije
- IPR.....: Institut of Public Relations
- KM .....: Knowledge Management (*Upravljanje znanjem*)
- MAS .....: Multi-Agent System (*Višeagentski sistemi*)
- RABOSTIC .....: Research & Analysis, Audiences, Budget, Objectives, Strategy, Tactics, Implementation, Control
- SAMS .....: The School of Advanced Military Studies
- SSM.....: Soft Systems Methodology (*metodologija mekih sistema*)
- SWOT.....: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (*snage, slabosti, prilike, pretnje*)
- WOM.....: Word of Mouth (*usmena predaja*)
- ZOPA .....: Zone of Possible Agreement (*zona mogućeg sporazuma*)

## BIOGRAFIJA I BIBLIOGRAFIJA AUTORA

mr. sc. Slobodan Brezak, dipl. ekon.

Datum rođenja: 11. avgust 1978.  
Mesto rođenja: Zagreb, Hrvatska  
Bračno stanje: Oženjen  
Adresa: Laščinska 84, Zagreb  
Telefon: 091/ 6542881  
E-mail: [sbrezak@gmail.com](mailto:sbrezak@gmail.com)

### **Obrazovanje:**

- (2005-2010) **Naučne postdiplomske studije** MBA – Poslovno upravljanje, Univerzitet u Zagrebu (*Sveučilište u Zagrebu*), Ekonomski fakultet u Zagrebu  
— Naučni magistarski rad pod naslovom "Poslovno pregovaranje u delatnosti trgovine"
- (2006) Harvard Business School, „Changing the game: Negotiation and Competitive decision making“
- (1998-2000) Brescia University, Owensboro, Kentucky, USA  
Diploma: „Bachelor of Science in Business Administration Management“  
— Diploma priznata kao ekvivalentna diplomu univerzitetskih studija iz oblasti društvenih nauka, polje ekonomije, programa studija Poslovne ekonomije smeru "Organizacija i menadžment" Ekonomskog fakulteta, Univerziteta u Zagrebu (*Sveučilišta u Zagrebu*)  
— Stručna sprema: diplomirani ekonomista, dipl. ekon.
- (1996-1998) Brown Mackie Junior College, Salina, Kansas, USA  
— Diploma: „Associate of Applied Science in Business Administration Management“
- (1995-1996) Atwood High School, Atwood, Kansas, USA
- (1992-1995) Jezička gimnazija (*Jezična gimnazija*) - „IV Gimnazija“, Zagreb

**Znanje jezika:**

- Odlično poznavanje engleskog jezika u govoru i pismu
- Odlično poznavanje italijanskog jezika u govoru i pismu
- Srednje znanje nemačkog jezika u govoru i pismu

**Rad na kompiuteru:**

- Odlično poznavanje rada na MS Office-u

**Profesionalno iskustvo:**

**(10/2013 – ) Predsednik Uprave Adriatic regije (Hrvatska, Srbija, Slovenija, Bosna i Hercegovina, Makedonija), Bauerfeind Nemačka**

Odgovornosti na poziciji:

- Operativno praćenje i kontrola poslovanja svih Bauerfeind firmi u gore navedenim zemljama u regiji
- Razvoj poslovanja i otvaranje novih kanala prodaje
- Planiranje i praćenje realizacije planova prihoda i troškova
- Odgovornost za realizaciju planova u svim zemljama
- Pregovori sa velikim partnerima, dobavljačima
- Prema Bauerfeind AG Nemačka za celokupno poslovanje

**(08/2010 – 10/2013) Zamenik Predsednika Uprave za Adriatic regiju, Bliski Istok i Afriku-Bauerfeind d.o.o.**

Firma Bauerfeind d.o.o. je nemačko-hrvatska firma, i jedan je od vodećih proizvođača terapeutsko-medicinskih pomagala. Osim toga firma ima zastupništva za proizvode iz pulmologije, rehabilitacije, dijabetesa, inkontinencija, ortopedskih uložaka i cipela, flebologije, protetike, anatomskih jastuka i dušeka.

Odgovornosti na poziciji:

- Operativno praćenje poslovanja svih Bauerfeind firmi u gore navedenim regijama
- Razvoj poslovanja i otvaranje novih kanala prodaje

**(06/2008 – 08/2010) Direktor prodaje i nabavke – Eurocomputer systems d.o.o.**

Direktor prodaje i nabavke u firmi Eurocomputer systems d.o.o. (ECS) u Zagrebu. Firma je vodeći sistem integrator u oblasti informaciono-komunikacionih tehnologija i pruža usluge projektovanja, inženjeringa, konsaltinga, školovanja i izgradnje informacionih sistema. Pruža kompletna rešenja informaciono-komunikacionih sistema od informatičke i mrežne infrastrukture do aplikativnih rešenja. Oslanja se na vrhunske informacione tehnologije

svetski poznatih proizvođača kao što su Cisco, IBM, HP, EMC, Microsoft, Oracle i drugi.

Odgovornosti na ovoj poziciji:

- učešće u izradi globalne strategije i pripremi godišnjih i dugoročnih planova firme sa ostalim rukovodiocima sektora i direktorom firme
- analiziranje tržišta, trendova, konkurencije i uspostavljanje sektorske strategije
- praćenje trendova u oblasti prodaje i nabavke u zemlji i u svetu, kreiranje i uspostavljanje portfelja proizvoda i usluga u koordinaciji sa ostalim sektorima
- direktor za izvršenje godišnjeg plana prodaje
- predlaganje i praćenje plana troškova sektora (školovanje, oprema, reprezentacija)
- predlaganje načina i oblika saradnje sa stranim i domaćim partnerima i dobavljačima
- predlaganje komercijalnih i finansijskih uslova pružanja roba i usluga i odgovornost za realizaciju istih
- briga i odgovornost za kvalitet izvršenih usluga (Customer satisfaction)
- praćenje rada radnika kod prodaje i nabavke, te predlaganje faktora postignutog za svakog radnika pojedinačno
- planiranje godišnjih odmora, predlaganje slobodnih dana, unapređenja i nagrada za radnike u sektoru
- usaglašavanje i sprovođenje kadrovske politike sektora

**(06/2005 – 06/2008) Direktor prodaje – Kate-Kom d.o.o.**

Direktor prodaje i član uprave u firmi Kate-Kom d.o.o. u Zagrebu.

Firma se bavi razvojem softverskih aplikacija za telekomunikacije. Firma ostvaruje najveći prihod poslovanjem na inostranom tržištu mobilnih telekomunikacionih tehnologija, saradjujući sa firmama kao što su Motorola, Mobilkom Austria Group, Kapsch, JnetX, OpenCloud, i dr.

Odgovornosti na ovoj poziciji:

- Ostvarenje prodajnih ciljeva kompanije
- Praćenje prodajnih aktivnosti na domaćem i stranom tržištu.
- Profitabilnost prodaje. Uključuje profitabilnost firme i povećanje prodaje.
- Vođenje, koordinacija i organizacija prodajnih aktivnosti i ljudi
- Pregovaranje s kupcima i posrednicima
- Odobravanje prodajnih cena prema kupcima
- Marketinške aktivnosti firme



**(07/2004-06/2005) Rukovodilac projekata- Lipik Glas d.o.o.**

Rukovodilac projekata za firme Bentley, Audi, Mercedes i MG Rover u fabrici stakla Lipik Glas d.o.o., Lipik. Fabrika u Lipiku podeljena je na dva proizvodna dela, tehnička stakla i ornament stakla. Lipik Glas d.o.o. u svome odeljenju tehničkih stakala, proizvodi stakla i za auto industriju gore navedenih firmi.

Odgovornosti na ovoj poziciji i stečeno iskustvo:

- Priprema i organizacija fabrike Lipik Glas i zaposlenih u svim sektorima za proces prototipne i serijske proizvodnje svih auto stakala za firme Bentley, Audi, Mercedes McLaren i MG Rover.
- Planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje svih projekata
  - razvoj projektnog plana za proizvodnju i procese oko proizvodnje
  - organizovanje i usmeravanje svih resursa prema najboljem rezultatu
  - koordinacija rada svih sektora fabrike vezanih za realizaciju projekta
  - nadgledanje, kontrola i organizacija isporuke gotovih prototipnih ili serijskih proizvoda iz projekta
  - komunikacija između klijenta i Lipik Glas-a, u vezi želja kupca i nastalih problema
  - rešavanje problema koji mogu da se pojave tokom procesa, a mogu da nanesu štetu projektu
- Kontrola projektnih troškova tokom proizvodnje
  - izrada okvirnog troška projekta na početku projekta, koji uključuje različite alate, testove, materijale i rad
  - kontrola okvirnog troška projekta, do odstupanja dolazi jedino ako kupac ima dodatne zahteve za proizvod
  - praćenje naplate isporučenih proizvoda iz projekta

**(11/2001 – 07/2004) Rukovodilac odeljenja- Hipermarketi Coop d.o.o.**

Rukovodilac odeljenja Multimedija, bela i braon tehnika i kućni aparati, Foto prodavnice, Tabacco prodavnice, te Servisa i Jamstva u Hipermarketi Coop d.o.o., Zagreb. Hipermarketi Coop d.o.o. je firma nastala iskorakom firme "Ipercoop" iz Italije na hrvatsko tržište. "Ipercoop" je najveći lanac hipermarketa u Italiji.

Odgovornosti na ovoj poziciji i stečeno iskustvo:

- Otvaranje hipermarketa na Jankomiru, Zagreb
- Otvaranje hipermarketa u Splitu
- Rukovođenje ljudima (32 radnika)

- izrada rasporeda rada za sve ljude u okviru 5 odeljenja, uključujući i raspored za godišnje odmore
- Kontrola i organizacija prodaje
  - organizacija ljudi u okviru odeljenja s naglaskom na zadovoljstvo kupaca
  - pronalaženje jakih osobina kod radnika/prodavaca, kako bi mogli da zadovolje potrebe kupaca u raznim sektorima prodaje
- Raspodela robnih marki u okviru prodavnice
  - pozicioniranje robe prema prodaji (marži), kako bi ista donosila bolje poslovanje
- Predviđanje prodaje
  - razvoj plana prodaje uzimajući u obzir prošlogodišnju prodaju i predstojeće događanja/ promocije u okviru prodavnice
- Kontakti, naručivanje roba i predviđanja prodaje robe
  - svakodnevna kontrola prodaje s naglaskom na kontrolu najprodavanijih proizvoda koji imaju tendenciju podizanja prodaje ostalih proizvoda
  - Predviđanja količine prodane robe, od čega zavisi i količina koja će biti unapred naručena
- Odnos s klijentima
  - konstantno zadovoljavati kupce i na taj način održavati fleksibilan, uspešan posao

**(1988 – ) Amatersko i profesionalno bavljenje košarkom**

- "KK Cibona", "KK Zagreb", "KK Zrinjevac" (1988-1995)
- Atwood, Atwood High School, Kansas, USA (1995-1996)
- Salina, Brown Mackie College, Kansas, USA (1996-1998)
- Owensboro, Brescia University, Kentucky, USA (1998-2000)
- KK "Čakovec", Čakovec, A2 Hrvatska liga (2004-2005)
- "REKLA", Rekreativna košarkaška liga, Zagreb, (2003-2008)
- "KOALA", Košarkaška amaterska liga, Zagreb, (2008- )

**Završeni seminari i kursevi:**

- Položen ispit za rad na poslovima međunarodne špedicije u vezi sa carinjenjem robe
  - Kurs završen u organizaciji "TEB- poslovna savjetovanja" d.o.o.
  - Sertifikat dobijen od strane Ministarstva finansija, nakon uspešno položenog

ispita u Zagrebu, 25.10.2001.

- „Poslovna izvanrednost u prodaji“, Umag, organizator Akademija Poslovne Izvrsnosti, 2004.
- Tips and Tricks in sales, Zagreb, organizator Akademija Poslovne Izvrsnosti, 2005.
- „Uspešno poslovno pregovaranje“, Zagreb, Poslovna škola „Delfin“, 2006.
- Exceed – Sales Academy – razvijanje veština, znanja i opšteg prodajnog pristupa s ciljem povećanja uspešnosti i predvidljivosti dobijanja poslova velike vrednosti, u kraćem vremenskom periodu. Umag, 2008.
- Adizes ASEE d.o.o., seminar „Poslovno pregovaranje“, 2010.

### **Članstvo:**

- HUPUP – Hrvatsko udruženje profesionalaca u prodaji, član, 2008.
- Hrvatsko – Tajlandsko društvo prijateljstva, član upravnog odbora, 2007.
- Alpha Chi, Američko Nacionalno Društvo, osnovano 1922, USA, 2000
- Delta Epsilon Sigma, osnovano 1939, USA, 1999.  
— oba društva su veoma značajna i poznata širom SAD-a. Društva i nastavni savet prepoznaju uspešne studente, koji kroz školovanje, i učestvovanje u sportu ili drugim društvenim događanjima postižu izvanredne rezultate.
- Kulturna mreža Jugoistočne Evrope, Član predsedništva (2014 – )
- Član Upravnog odbora košarkaškog kluba Zagreb (2015 – 2018)

### **Ostalo:**

- 2010. – Gost predavač na Visokoj Politehničkoj školi u Zagrebu – Studije tehničkog menadžmenta – Kolegijum: Umeće poslovnog pregovaranja
- 03/2012. – Redovni predavač na Visokoj Politehničkoj školi u Zagrebu – Studije tehničkog menadžmenta

**Objavljeni radovi:**

- Brezak, S, (2011). Veština poslovnog pregovaranja s velikim trgovinskim lancima, Medianali, Sveučilište u Dubrovniku, godište 5, broj 9
- Brezak, S, (2014). Ugovor kao rezultat pregovaranja: Značenje poslovnog pregovaranja za zaključivanje trgovačkog ugovora, STED 2014., Međunarodna konferencija o društvenom i tehnološkom razvoju, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka, godina 3, broj 3
- Brezak, S. (2017). *Corporate Social Responsibility: Towards a New Management Paradigm*. In: O. Arsenijević, M. Ferjan, I. Podbregar, P. Šprajc, D. Trivan, Y. Ziegler (eds.) *36th International Conference on Organizational Science Development: Responsible Organization*, CIP 005.7(082)(086.034.4), ISBN 978-961-286-020-2, *Conference paper*, 22-24. March 2017 Portorož, Slovenia, (p. 63-74).
- Cicvarić Kostić, S, Brezak, S, Vlastelica T. (2019). „*Are marketing communications relevant for the preparation of buyer-seller negotiations*“ TEME, ISSN 0353-7919, (rad je pozitivno recenziran i prihvaćen za štamu) - kategorija M24