

Doc. dr. sc. Katija Vojvodić
katija.vojvodic@unidu.hr
Sveučilište u Dubrovniku
Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju
Lapadska obala 7, 20000 Dubrovnik
tel.: +38520445938

UDK 65.013:004
Pregledni članak

IZAZOVI ELEKTRONIČKOGA PREGOVARANJA

SAŽETAK

Problematika elektroničkoga pregovaranja složeno je područje koje zahtijeva interdisciplinarni pristup istraživanja. U okvirima suvremenoga elektroničkoga poslovanja, elektroničko pregovaranje postaje sastavni dio poslovne komunikacije, čiji se kontekst razlikuje od tradicionalnoga pregovaranja licem u lice. Temeljni je cilj rada istražiti ključna obilježja elektroničkoga pregovaranja, njegove prednosti i nedostatke te uključivanje elektroničkim komunikacijskim kanalom. Unatoč prednostima elektroničkoga pregovaranja, većina menadžera još uvijek daje prednost pregovaranju licem u lice. Pregovarači bi trebali kombinirati elektroničko pregovaranje i međudjelovanje licem u lice. Zaključuje se da pregovarači trebaju razumjeti i uvažavati posebnosti elektroničkoga pregovaranja kako bi unaprijedili i sustavno usavršavali svoje pregovaračke vještine. Takav pristup može osigurati dobru pripremu pregovarača, savladavanje potencijalnih prijetnji, nesmetan proces elektroničkoga pregovaranja i uspješan ishod pregovora.

Ključne riječi: elektroničko pregovaranje, pregovaranje licem u lice, prednosti, nedostaci, uključivanje

1. Uvodna razmatranja

Razmatranje problematike poslovnoga pregovaranja složeno je područje koje zahtijeva interdisciplinarni istraživački pristup. To posebice dolazi do izražaja kada se promatraju različita pitanja u kontekstu pregovaranja kao što su međunarodno i međukulturalno pregovaranje, etika u pregovaranju, individualne razlike, komunikacija, utjecaj, percepcija i emocije ili stjecanje i korištenje moći u pregovaranju.

Kao složeni društveni proces, pregovaranje je nezaobilazni, sastavni dio svakodnevne interakcije, kako u privatnom tako i u poslovnom kontekstu, a vještine pregovaranja postaju imperativ u suvremenom poslovnom okruženju, posebice u smislu stjecanja konkurentne prednosti. U okviru integrativnog pregovaranja, Lewicki, Saunders i Barry (2009.) naglašavaju da je svrha pregovaranja stvaranje vrijednosti, odnosno iznalaženje rješenja kojim sve uključene strane mogu ostvariti svoje ciljeve, bilo stvaranjem veće količine izvora bilo pronalaženjem načina da se postojeći izvori podijele ili da se

usklađi njihova uporaba. Stoga, pregovaranje treba promatrati kao jedan od ključnih poslovnih procesa koji dodaje vrijednost za tvrtku, ali i za njezine kupce i druge poslovne partnere (Tomašević Lišanin, 2004.). Uz to, Segetlija (2009.) ističe da je pregovaranje vrlo složen i zahtijevan proces koji utječe na stvaranje vrijednosti u ukupnom lancu dodane vrijednosti.

U suvremenim uvjetima rasta i razvoja elektroničkoga poslovanja, posebice suvremenih trendova u elektroničkoj trgovini u svijetu, javlja se sve veća potreba za elektroničkim pregovaranjem kao oblikom međudjelovanje među sudionicima. Intenzivna i sve rasprostranjenija uporaba interneta, elektroničke pošte i izravnih poruka (*instant messages*) u svakodnevnoj je komunikaciji rezultirala brzim razvojem elektroničke poslovne komunikacije, i posljedično, elektroničkoga pregovaranja (Sokolova i Szpakowicz, 2005.). U razmatranju elektroničkoga poslovanja, Zhang, Prybutok i Koh (2008.) naglašavaju da široko rasprostranjena uporaba računalnih i komunikacijskih tehnologija potiče mnoga psihološka pitanja, kao i pitanja vezana uz ponašanje korisnika s obzirom na prihvaćanje i uporabu tih tehnologija.

U kontekstu pregovaranja, s teorijskoga i/ili empirijskoga gledišta, u hrvatskim se okvirima razmatralo umijeće poslovnoga pregovaranja (Tudor, 1992.), temeljni pojmovi i problemi u poslovnomu pregovaranju (Segetlija, 2009.), strategija i taktika pregovaranja (Vukmir, 2001.), profesionalna prodaja i pregovaranje (Tomašević Lišanin, 2010.a), poslovni slučajevi iz prodaje i pregovaranja (Tomašević Lišanin, 2010.b), kroskulturno pregovaranje u prodaji (Mihčić, 2010.), uloga poslovnoga pregovaranja u stjecanju konkurentne prednosti (Križman Pavlović i Kalanj, 2008), uloga i važnost pregovaranja i pregovaračke snage u procesu razmjene na korporativnome bankarskomu tržištu (Križman Pavlović i Ružić, 2013.) te elektroničke reverzne aukcije kao učinkovito sredstvo unapređenja postupka nabave (Peček, 2008.).

U svjetskim se okvirima u glavnini empirijskih istraživanja vezanih uz elektroničko pregovaranje koristio laboratorijski eksperiment (Daly-Jones, Monk i Watts, 1998.; Koeszegi, Pesendorfer i Stolz, 2006.; Van Kleef *et al.*, 2006.; Galin, Gross i Gosalker, 2007.; Giordano *et al.*, 2007.; Hatta, Ohbuchi i Fukuno, 2007.; Pesendorfer i Koeszegi, 2007.; Kurtzberg, Naquin i Belkin, 2009.). Istraživanja su se provodila u umjetno stvorenom okruženju, a

zaključci tih uzročnih istraživanja temeljeni su na opažanjima i mjerenjima u kontroliranim uvjetima.

Na temelju detaljnoga pregleda postojeće znanstvene literature i brojnih empirijskih istraživanja, temeljni je cilj ovoga rada istražiti obilježja i posebnosti elektroničkoga pregovaranja u suvremenom poslovanju. Nakon uvodnih razmatranja, u radu se najprije pojmovno određuje elektroničko pregovaranje i njegove osobitosti u odnosu na pregovaranje licem u lice te se daje osvrt na ključne elemente koji su nužni za razumijevanje funkcioniranja procesa elektroničkoga pregovaranja. Nakon toga, posebna se pozornost posvećuje prednostima i nedostacima elektroničkoga pregovaranja kao i njegovim implikacijama. Na kraju rada daju se zaključna razmatranja, doprinos rada i smjernice za buduća istraživanja.

2. Pojmovno određenje i posebnosti elektroničkoga pregovaranja

Osim tradicionalnoga pregovaranja licem u lice, pred suvremenim su pregovaračima i ostale mogućnosti komunikacije kao što je pregovaranje elektroničkom poštom, izravnim porukama, telefonsko pregovaranje ili videokonferencijsko. U vezi s tim, Purdy, Nye i Balakrishnan (2000.) naglašavaju da komunikacijski medij treba pozorno odabrati s obzirom na to da bogatstvo medija različito utječe na trajanje pregovaračkoga procesa, zadovoljstvo ishodom pregovaranja i željom za pregovaranjem u budućnosti.

Elektroničko se pregovaranje najčešće definira kao proces koji se u potpunosti ili djelomično provodi uz uporabu elektroničkih medija u kojima se digitalni kanali koriste za prijenos potrebnih podataka olakšavajući komunikaciju među sudionicima (Kulkarni, 2009). U tom smislu, elektroničko pregovaranje podrazumijeva procese koji uključuju informacijsko-komunikacijske tehnologije u jednoj ili više pregovaračkih aktivnosti (Bichler, Kersten i Weinhardt, 2003.). U definiranju elektroničkoga pregovaranja, Koumoutsos i Thramboulidis (2009.) stavljaju naglasak na "virtualiziranje" pregovaračkih procedura, koje se koriste u stvarnom životu, i njihovu uporabu u suvremenom elektroničkom poslovanju. Uz to, Lewicki, Saunders i Barry (2009.) ističu da se korištenje umrežene informacijske teh-

nologije u pregovaranju ponekad naziva i virtualno pregovaranje.

U ovisnosti o pojmovnom obuhvatu, u literaturi se za elektroničko pregovaranje (ili e-pregovaranje) obično rabe engleski izrazi *electronic negotiations*, *e-negotiations*, *online negotiations*, *email negotiations*, *electronically mediated negotiations* ili *computer-mediated negotiations*. Kada se govori o elektroničkomu pregovaranju, najčešće se misli na pregovaranje elektroničkom poštom, međutim može podrazumijevati i neke druge oblike, npr. pregovaranje izravnim porukama ili videokonferencijom. U nastavku se odoga rada i daljnjem razmatranju problematike, pod elektroničkim pregovaranjem podrazumijeva, u prvom redu, pregovaranje elektroničkom poštom kao suvremenim elektroničkim kanalom koji se koristi za osobnu i organizacijsku komunikaciju.

U odnosu na pregovaranje licem u lice, jedna je od temeljnih razlika elektroničkog pregovaranja to što osobu s kojom se pregovara nije moguće vidjeti, promotriti njezin govor tijela niti ju čuti. Za razliku od toga, važan dio pregovaranja licem u lice čini neverbalna komunikacija, odnosno govor tijela, čije je razumijevanje od ključne važnosti za ishod pregovaranja. To posebice dolazi do izražaja kada je riječ o međunarodnom (Fatt, 1998.) i međukulturalnom pregovaranju (Graf, Koeszegi i Pesendorfer, 2010.). Nasuprot tradicionalnom pregovaranju licem u lice, kod elektroničkoga se pregovaranja sve predodžbe i zaključci o suprotnoj pregovaračkoj strani temelje isključivo na elektroničkim, pisanim porukama. Za razliku od pregovaranja licem u lice, Holtom i Kenworthy-U'Ren (2006.) naglašavaju da proces pregovaranja koji se odvija elektroničkim komunikacijama, kao što su elektronička pošta i izravne poruke, za sobom ostavlja pisani trag, odnosno cjelovit zapis komunikacije između pregovarača. Osim toga, komunikacija u virtualnom okruženju ima i određena pravila. U vezi s tim, Greenwood (2006.) upozorava na to da bi trebalo izbjegavati uporabu velikih slova u pisanoj elektroničkoj komunikaciji s obzirom na to da se njihova uporaba u elektroničkomu okruženju poistovjećuje s povišenim tonovima ili vikom kod pregovaranja licem u lice te se smatra iznimno nepristojnom, čak i uvredljivom.

U tom kontekstu, u daljnjem se analizi elektroničkoga pregovaranja nezaobilazno osvrnuti na jezik i njegovu ulogu u procesu pregovaranja. Jezik je jedan od presudnih elemenata potrebnih za sklapanje poslova kojim se realiziraju pregovaračke

strategije, a pregovarači ga koriste kako bi zatražili informacije, razmijenili ponude, uvjeravali, prijeli, postigli kompromis ili pronašli potencijalnoga partnera (Sokolova i Szpakowicz, 2007.). Iznimku od prethodnoga čine videokonferencije kao poseban oblik elektroničkoga pregovaranja. Uspoređujući videokonferencije i audiokonferencije, Daly-Jones *et al.* (1998.) dokazuju da prisutnost slike druge pregovaračke strane može rezultirati fluentnijim i nesmetanim razgovorom, posebice kad je u razgovor uključeno više osoba.

U razmatranju poslovnoga pregovaranja ne smije se izostaviti niti zanemariti uloga raspoloženja i emocija. Od posebne je važnosti razumijevanje emocija i sposobnost upravljanja emocijama tijekom procesa pregovaranja (Ogilvie i Carsky, 2002.). U svom istraživanju, Hine *et al.* (2009.) bavili su se emocijama i tonom jezika koji su koristili pregovarači tijekom elektroničkoga pregovaranja. Pokazalo se da je uporaba a jezika u procesu elektroničkoga pregovaranja važan pokazatelj uspjeha pregovora. Naime, sudionici u uspješnim elektroničkim pregovorima izražavali su znatno više pozitivnih emocija i ugodan jezik te manje negativne komunikacije u odnosu na sudionike u neuspješnim elektroničkim pregovorima.

U vezi sa stilovima ponašanja, odnosno komunikacijskim ponašanjem pregovarača tijekom elektroničkoga pregovaranja, Pesendorfer i Koeszegi (2006.) i Koeszegi, Pesendorfer i Vetschera (2011.) ukazuju na postojanje znatnih razlika između usklađenoga (sinkronoga) i neusklađenoga (nesinkronoga) načina komunikacije. Rezultati njihova istraživanja ukazuju na to da usklađeni (sinkroni) način pregovaranja vodi pregovaračkom ponašanju koje se može okarakterizirati kao manje ugodno, a više afektivno i natjecateljsko. S druge strane, u neusklađeno (asinkronomu) su načinu komunikacije pregovarači ugodniji, razmjenjuju osobne informacije i podatke o zadacima. Zaključuju da usklađena (sinkrona) komunikacija rezultira interakcijom koja nalikuje pregovaranju licem u lice, dok u neusklađenoj (asinkronoj) komunikaciji pregovarači imaju više vremena za smirivanje, razmišljanje o svemu i bolje kontroliranje emocija te su, u konačnici, zadovoljniji procesom i ishodom pregovaranja.

Zanimljivo je, ali ujedno i vrlo osjetljivo, pitanje uporabe humora u kontekstu pregovaranja. Bonaiuto, Castellana i Pierro (2003.) naglašavaju da uporaba humora u procesu pregovaranja spaja dvije klasične funkcije humora (agresivnu funkciju i funkciju olakšavanja komunikacije) i dvije glavne

komponente pregovaranja (natjecanje i suradnju). Osim toga, istraživana je i uloga humora u elektroničkim pregovaranjima te je dokazan njegov pozitivan utjecaj na pregovarački proces (Kurtzberg *et al.*, 2009.). Ipak, Greenwood (2006.) upozorava na to da humoristične izraze ili znakove treba rabiti s osobitom pozornošću tijekom elektroničkoga pregovaranja s obzirom na to da mogu pridavati ili ostavljati neprofesionalan ton poslovnoj komunikaciji, pa čak i uvrijediti suprotnu stranu. Osim pozitivnoga utjecaja humora, pokazalo se i da su bolji ishod imali pregovarači koji su tijekom komunikacije u elektroničkim pregovorima oponašali jezik suprotne strane. (Swaab, Maddux i Sinaceur, 2011.).

Neizostavan dio međunarodnoga poslovanja čini pregovaranje na jeziku koji nije materinski jezik pregovarača. Kao posljedica toga javlja se pitanje učinkovitosti pregovarača koji ne pregovaraju na materinskom jeziku kao i o ishodu takvih elektroničkih pregovora. Utjecaj poznavanja jezika na ponašanje pregovarača u procesu a pregovaranja istraživali su Lai, Lin i Kersten (2010.). Pokazalo se da poznavanje jezika ima jednu od ključnih uloga tijekom pregovaračkoga procesa, a bolje poznavanje jezika vodilo je većoj pregovaračkoj učinkovitosti. Osim toga, vezano uz ponašanje u pregovorima, pregovarači koji nisu pregovarali na materinskom jeziku bili su i manje aktivni u pregovorima. Ipak, ishodi pregovora nisu se znatno razlikovali između skupine pregovarača koja je pregovarala na materinskom jeziku i skupine koja je pregovarala na stranom jeziku. Takvi rezultati upućuju na zaključak da na konačan ishod pregovora, osim jezika na kojem pregovarači obavljaju pregovore, utječu i ostali čimbenici. S druge strane, uspoređujući pregovaranje izravnim porukama i pregovaranje licem u lice, Giordano *et al.* (2007.) zaključuju da pregovarači koji pregovaraju izravnim porukama češće koriste prisilno pregovaranje, doživljavaju više napetosti te su manje uspješni u otkrivanju prijevara, nego pregovarači koji pregovaraju licem u lice. Neočekivano, rezultati njihova istraživanja pokazali su i da su osobe koje pregovaraju izravnim porukama zadovoljnije pregovaračkim procesom od pregovarača licem u lice. U smislu strategija pregovaranja, Lai *et al.* (2006.) u svom su istraživanju došli do zaključaka da su elektronički pregovarači, čije su strategije manje kooperativne, skloni dostaviti više ponuda, ali manje poruka te smatraju da imaju manju kontrolu nad pregovaračkim procesom u odnosu na pregovarače koji primjenjuju kooperativnije strategije. Posljednji

pregovarači izrađuju manje ponuda, ali šalju više poruka, osjećaju se ugodnije u pregovorima te su zadovoljniji ishodom pregovora i svojim nastupom.

Iz izloženoga je razvidno da elektroničko pregovaranje, uz određene sličnosti, ima i brojne razlike u odnosu na tradicionalno pregovaranje licem u lice te se u nastavku rada treba osvrnuti na prednosti i nedostatke pregovaranja elektroničkom komunikacijom.

3. Prednosti i nedostaci elektroničkoga pregovaranja

Uspoređujući pregovaranje licem u lice i elektroničko pregovaranje, u razmatranje treba uzeti posebnosti pojedinoga komunikacijskoga kanala te, posljedično, načine na koji se razlike u odabranim komunikacijskim kanalima odražavaju na tijek pregovaračkoga procesa i na ishod pregovaranja. Dok se pregovaranje licem u lice vezuje uz percepciju prisutnosti "pregovaračkoga stola", elektroničko pregovaranje ne podrazumijeva takvu razinu društvene interakcije. U vezi s tim, izravno se nameće i pitanje kako elektroničko pregovaranje utječe na društvenu interakciju u virtualnom okruženju kao i na izgradnju odnosa među pregovaračima. Među prednostima elektroničkoga pregovaranja, Cellich i Jain (2012.) izdvajaju eliminiranje vremenskih zona i udaljenosti, umanjenje statusnih uloga, prevladavanje rodnih razlika i povećanje osobne moći.

U tradicionalnom se poslovnom pregovaranju lokacija smatra jednim od važnih čimbenika koji mogu dovesti neku od pregovaračkih strana u povoljniji položaj te time izravno utjecati na ishod pregovora (Brown i Baer, 2011.). Za razliku od pregovaranja licem u lice, fizička prisutnost i blizina suprotnih pregovaračkih strana nisu preduvjet za početak procesa elektroničkoga pregovaranja. Ti elementi utječu na smanjenje troškova vezanih uz pregovarački proces i omogućuju većem broju pregovarača sudjelovanje u pregovorima. Salacuse (2003.) ističe da uporaba elektroničke pošte omogućuje pregovaračima vođenje pregovora u različitim vremenskim zonama, bez potrebe da ijedna strana sudjeluje u pregovorima u nezgodno vrijeme.

Status je važan pokretač ljudskog ponašanja i može odrediti granicu do koje je pojedina strana u pregovorima voljna prilagoditi svoje pregovaračko

ponašanje uzimajući u obzir status suprotne pregovaračke strane (Eckel i Ball, 1996.). Hijerarhijski poredak statusa može imati za posljedicu da vrhovni menadžment nevoljko pregovara ili izbjegava pregovarati s menadžerima na nižoj, izvršnoj razini. Ta je mogućnost znatno smanjenja kod elektroničkog pregovaranja. Cellich i Jain (2012.) ističu da su u virtualnom komunikacijskom okruženju ljudi općenito skloniji odgovoriti na upit postavljen elektroničkom poštom, bez obzira na godine ili status druge osobe. Ta prednost posebice dolazi do izražaja kad se radi o tržištima u kojima tradicija i kultura imaju presudnu ulogu u pregovaranju i kada dovođenje u odnos menadžera na najvišoj razini s menadžerom na najnižoj razini može značiti propast pregovora.

Pregovori mogu trpjeti i ako pregovarači dopuste da njihove unaprijed stvorene predodžbe o drugim ljudima utječu na poslovanje s njima (Nierenberg i Ross, 2005.). U vezi s tim, elektroničko pregovaranje uvelike utječe na brisanje predrasuda, posebice onih vezanih uz rodne razlike. Stuhlmacher, Citera i Willis (2007.) ističu da društvene uloge stvaraju konfliktna očekivanja vezana uz ponašanje žena pregovarača te da virtualno pregovaranje smanjuje društvene pritiske. Rezultati njihova istraživanja pokazuju da žene imaju agresivniji stav u virtualnim pregovaranjima nego u pregovaranjima licem u lice, dok muškarci ne pokazuju razlike u agresivnosti i neprijateljskom pristupu između virtualnih pregovora i pregovora licem u lice. Vezano uz pregovaračko ponašanje u tom kontekstu, Koeszegi *et al.* (2006.) ističu da su žene u elektroničkom pregovaranju popustljivije, a muškarci uvjerljiviji, međutim s gledišta spolova zaključuju da se u elektroničkim pregovorima eliminiraju rodne razlike. Uz to, u svojoj studiji, Katz *et al.* (2008.) tvrde da društveni poticaj, odnosno timski čimbenik pozitivno utječe na kooperativnost žena u elektroničkim pregovorima. Za razliku od ženskih pregovarača, muški su pregovarači nešto manje kooperativni, a na razinu njihove kooperativnosti utječe čimbenik zarade. Suprotno prethodnom, rezultati istraživanja koje su proveli Lin, Hu i Lai (2011.) ukazuju na to da, bez obzira na spol, pregovarači u elektroničkom pregovaranju prilagođavaju svoje pregovaračke strategije na temelju spola druge strane u pregovorima.

Elektroničko pregovaranje pridonosi povećanju osobne moći, a to se ponajprije odnosi na pregovarače koji imaju poteškoća s učinkovitom interakcijom u pregovaranju licem u lice (Cellich i Jain, 2012.). Govoreći o elektroničkoj komunikaciji, Le-

wicki, Saunders i Barry (2009.) ističu da komunikacija elektroničkom poštom može pomoći stranama slabijih interpersonalnih vještina da postignu bolji uspjeh, osobito kad je alternativa spontano pregovaranje (licem u lice ili telefonski) s osobom razvijenih interpersonalnih vještina.

Kad se govori o temeljnim nedostacima elektroničkoga pregovaranja, najčešće se izdvajaju povećani rizik, zatim obilježje impersonalnosti, koje za sobom povlači pitanje povjerenja, kao i antagonizam koji se može javiti tijekom pregovaranja. Od iznimne je važnosti pitanje izgradnje odnosa u elektroničkom okruženju (Kurtzberg, Dunn-Jensen i Matsibekker, 2005.) i stjecanja povjerenja u kontekstu elektroničkog pregovaranja (Naquin i Paulson, 2003.; Wu i Laws, 2003.; Ebner, 2007.; Turel i Yuan, 2008.; Kurtzberg i Naquin, 2010.; Lewicki i Hanke, 2012. Uspoređujući pregovaranje licem u lice, pregovaranje elektroničkom poštom i elektroničke reverzne aukcije, treba istaknuti da se pregovaranja licem u lice vezuju uz najvišu razinu prodavačeva povjerenja u odnosu s kupcima (Gattiker, Huang i Schwarz, 2007.; Moramarco, Stevens i Pontrandolfo, 2013. a slijedi pregovaranje elektroničkom poštom i elektroničke reverzne aukcije.

Obilježja vjerodostojnosti i sumnjičavosti prema elektroničkom pregovaranju izdvajaju se kao njegove potencijalne prijetnje. U svom istraživanju, Citera, Beauregard i Mitsuya (2005.) ističu da, u usporedbi s tradicionalnim pregovaračima, elektronički pregovarači doživljavaju svoje suparnike kao manje vjerodostojne te istodobno osjećaju nedostatak povjerenja u sebe. Iako uporaba informacijsko-komunikacijskih tehnologija čini integralni dio suvremenog poslovanja, prijepori se javljaju oko pitanja uvjerljivosti u komunikacijskim naporima i uspostavljanju personaliziranoga odnosa sa sugovornikom. U tom smislu treba istaknuti da su suvremena tehnologija pruža izvrsnu komunikacijsku nadogradnju i ojačava komunikacijske napore, međutim za složenije se pregovore preporučuje osobni kontakt (Tomašević Lišanin, 2010.a). Pregovaranje licem u lice još uvijek daje prednost većina menadžera (Cellich i Jain, 2012.), a jedan od razloga je i trajanje pregovaranja (Galín *et al.*, 2007.). Iz tih razloga, Salacuse (2003.) ističe da su elektronički pregovori ponajviše pogodni za (1) situacije koje zahtijevaju relativno jednostavne transakcije kao što je prodaja neke standardne robe pri čemu pregovaračke strane sve potrebne informacije mogu dobiti elektroničkom poštom, telefonski ili videokonferen-

cijski, i (2) pregovore u kojima se pregovaračke strane već dobro poznaju i suglasne su oko temeljnih pravila uporabe elektroničkih komunikacija u sklapanju poslova.

Vezano uz izgradnju i stjecanje povjerenja, Thompson i Nadler (2002.) naglašavaju da pregovarači koji stupe u kontakt i uspostave poslovne odnose prije početka pregovaranja elektroničkim putem iskazuju znatno višu razinu povjerenja u suprotnu pregovaračku stranu u odnosu na one pregovarače koji ne ostvaruju kontakte prije elektroničkoga pregovaranja. Morris *et al.* (2002.) navode da elektronička pošta koči proces razmjene osobnih informacija putem kojeg pregovarači uspostavljaju odnose te ističu da kraći osobni telefonski razgovor prije početka elektroničkoga pregovaranja rezultira povjerljivijim odnosom te boljim ekonomskim i društvenim ishodima. Stoga, preporuka je da procesu elektroničkoga pregovaranja prethode početni sastanci (tj. pretpregovaračka faza) kako bi se učvrstili interpersonalni odnosi (Pesendorfer i Koeszegi, 2007.; Pesendorfer, Graf i Koeszegi, 2007.).

Mogućnost javljanja antagonizma među pregovaračkim stranama još je jedan od potencijalnih nedostataka elektroničkoga pregovaranja. Uzimajući u obzir da strane ne pregovaraju licem u lice, razumljivo je da se u virtualnom okruženju lakše izražava nesuglasje i negativne reakcije, lakše suprotstavlja drugoj strani i postavljaju ultimatum, pa se takvi pregovori često pretvore u „uzmi ili ostavi“ ponude. U takvim je okolnostima jednostavnije odbiti drugu stranu u pregovorima, posebice s obzirom na to da se proces odvija uz anonimnost i fizičku udaljenost pregovaračkih strana (Harkiolakis, Halkias i Abadir, 2012.). Takvo ponašanje najčešće dovodi pregovarače u slijepu ulicu i prijetnja je uspješnom ishodu pregovaranja.

4. Implikacije elektroničkog pregovaranja

Izložene prednosti i nedostaci elektroničkoga pregovaranja upućuju na zaključak da pregovarači moraju razviti svijest o posebnostima elektroničkoga komunikacijskoga kanala, razumjeti ih i uvažavati kako bi optimalno iskoristili njegove prednosti i prevladali nedostatke. Vezano uz implikacije i dinamiku elektroničkoga pregovaranja, Ebner (2011.) i Ebner *et al.* (2011.) navode sljedeće elemente koji

objedinjuju izazove i prilike za elektroničke pregovarače: povećana agresivnost, smanjeno dijeljenje informacija i smanjena suradnja među pregovaračkim stranama, smanjeno povjerenje i privatnost te povećana sklonost negativnoj percepciji.

Elektronički su pregovarači uskraćeni za vizualno zapažanje suprotne pregovaračke strane i uočavanje znakova neverbalne komunikacije poput izraza lica, govora tijela, pokreta glave ili tona glasa. S obzirom na to da je elektroničko pregovaranje neosobno (impersonalno), menadžeri su skloni pridavati manje pozornosti osobnim odnosima i kooperativnim strategijama, a njihovu elektroničku interakciju mogu obilježavati agresivnije komunikacijsko ponašanje, negativne reakcije, napadački tonovi ili neprikladni izrazi. Unatoč tome, analizirajući komunikaciju putem računala, Tidwell i Walther (2002.) navode da sudionici nastoje savladati ograničenja virtualnog okruženja te da mogu razviti personalizirani odnos kojeg karakterizira prisnost i povjerenje. Cellich i Jain (2012.) zaključuju da natjecateljsko ponašanje dominira elektroničkim pregovaranjem, međutim napominju da bi elektronički pregovarači trebali nastojati poticati razmjenu informacija u ranim fazama pregovora te iznalaženje zajedničkih rješenja kako bi omogućili pregovaračkim stranama da dođu do završne faze.

Kultura ima značajnu ulogu u pregovaranju (Graf, Koeszegi i Pesendorfer, 2012.) te utječe na pregovarački proces i ishod pregovaranja (Brett, 2000.). Posebnu pozornost treba pridavati neosobnosti (impersonalnosti) elektroničkog pregovaranja u kontekstu kulture, odnosno utjecaja kulture na pregovaranje, utjecaja kulture na etiku i metode pregovarača, na verbalnu i neverbalnu komunikaciju te na rješavanje konflikata. Uz neosobnost (impersonalnost) izravno se vezuje problematika izgradnje povjerenja u virtualnom okruženju i spremnost na odvijanje cjelokupnoga procesa pregovaranja putem elektroničke komunikacije. U kulturama koje su primarno orijentirane na uspostavu odnosa među pregovaračkim stranama i izgradnju povjerenja nameće se potreba proširenja pregovaračkoga odnosa izvan okvira elektroničke interakcije. U tom bi se smislu najveći dio pregovora trebao odvijati licem u lice, dok bi elektronička komunikacija trebala služiti isključivo za razmjenu informacija i pripremu za nadolazeće pregovaranje licem u lice.

S obzirom na to da na ishod pregovaranja pozitivan utjecaj ima i stupanje pregovarača u kontakt i uspostava poslovnih odnosa prije početka pregovaranja

elektroničkim putem, elektroničko pregovaranje može predstavljati kvalitetno rješenje za poslove koji se ponavljaju. U tom smislu, kao neke od takvih poslova Cellich i Jain (2012.) navode uzimanje i potvrdu narudžbi, ispitivanje tržišta, pružanje dodatnih informacija i poslije prodajnih usluga, davanje detalja o otpremi i isporuci, kontaktiranje s postojećim korisnicima, provjeru konkurencije i pripremu za pregovaranje licem u lice.

Uočava se da implikacije pregovaranja u virtualnom okruženju zahtijevaju dodatne napore pregovarača u smislu izgradnje odnosa i uspostavljanja povjerenja u neosobnom (impersonalnom) pregovaračkom odnosu. Prevladavanje ograničenja elektroničkoga kanala za pregovarače može predstavljati i izazov i priliku, a izravno će utjecati na tijek i ishod pregovaranja. Treba istaknuti da suočavanje s tim izazovima može voditi do uspostavljanja bolje suradnje među pregovaračkim stranama, postizanja optimalnih sporazuma i entuzijazma za ostvarenje budućih pregovora.

5. Zaključna razmatranja

Iako su suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije integralni dio elektroničkog pregovaranja, ipak se ono ne može u potpunosti smatrati zadovoljavajućim supstitutom tradicionalnom pregovaranju licem u lice. Unatoč prednostima elektroničkoga poslovanja i elektroničkoga pregovaranja, treba imati na umu da većina menadžera još uvijek daje prednost pregovaranje licem u lice, te bi pregovarači trebali kombinirati elektroničko pregovaranje i pregovaranje licem u lice. Upravo im spomenuto pregovaranje omogućuje održavanje osobnog kontakta s klijentima te im daje detaljniji uvid u poslovno i kulturno okruženje u kojem djeluju.

Iz elemenata analiziranih u radu razvidno je da se elektroničko pregovaranje uvelike razlikuje od pregovaranja licem u lice. Njegove se različitosti, koje ponajprije proizlaze iz posebnosti okruženja elektroničkog pregovaranja, ne smiju zanemarivati niti doživljavati kao zapreka za proces pregovaranja. Naprotiv, posebnosti elektroničkoga pregovaranja treba dobro poznavati, razumjeti, i najvažnije, uvažavati. Takav pristup može osigurati dobru pripremu pregovarača, svladavanje potencijalnih prijetnji, nesmetan tijek pregovora, i u konačnici, uspjeh

pregovaračkog procesa. Pri tome se posebice misli na uspostavljanje odnosa između pregovaračkih strana, koji prethode procesu elektroničkoga pregovaranja, i posljedično, na stvaranje povjerenja kao jednog od ključnih čimbenika koji pridonosi kvaliteti pregovaračkoga procesa i uspješnom ishodu pregovaranja.

U hrvatskim se okvirima nedostatna pozornost pridaje istraživanjima vezanim uz elektroničko pregovaranje i njegove implikacije. Uz to, rijetka su empirijska istraživanja koja u središte interesa stavljaju pregovarački proces, bez obzira o kojem se sektoru gospodarstva radi. U tom bi smislu od posebne važnosti bilo odgovoriti na pitanja vezana uz proces elektroničkoga pregovaranja u okvirima suvremenog elektroničkog poslovanja, izgradnju odnosa pregovaračkih strana i stjecanje povjerenja pregovarača u virtualnom okruženju, važnost uspostave odnosa prije početka pregovaranja elektroničkim putem, sličnosti i razlike između ženskih i muških pregovarača i njihov utjecaj na obilježja i tijek pregovaračkoga procesa, razlike u komunikacijskomu ponašanju u usklađenim (sinkronim) i neusklađenim (asinkronim) pregovorima, zatim složenost međunarodnoga pregovaranja kao i utjecaj kulture i upravljanje kulturalnim razlikama u kontekstu elektroničkoga pregovaranja.

Pri tome u obzir treba uzeti i činitelje koji izravno utječu na kvalitetu i ishod elektroničkoga pregovaranja, a odnose se na obilježja komunikacije, zatim na emocije i ton jezika koji koriste pregovarači, važnost poznavanja jezika u međunarodnom poslovnom pregovaranju i njegov utjecaj na ishod pregovora kao i na percepcije vezane uz suprotnu strane u pregovorima. Osim toga, bila bi važna i saznanja o zadovoljstvu pregovarača ishodima elektroničkih pregovora te usporedba tradicionalnog pregovaranja licem u lice i elektroničkoga pregovaranja. Uključivanjem navedenih varijabli u buduća istraživanja došlo bi se do vrijednih zaključaka koji bi ukazali na posebnosti pregovaranja u virtualnom okruženju te bi uvelike olakšali razumijevanje funkcioniranja procesa elektroničkoga pregovaranja.

Rad pridonosi boljem razumijevanju problematike elektroničkoga pregovaranja i može biti koristan izvor podataka kako pojedincima tako i gospodarskim subjektima koji su zainteresirani za ovu tematiku, koji sudjeluju u poslovnim pregovorima i kojima elektroničko pregovaranje čini nezaobilazan dio svakodnevnih društvenih kontakata. To se ponajprije odnosi na studente, znanstvenike i po-

slovne subjekte kako bi proširili saznanja o ovom obliku društvenoga procesa i poslovne interakcije te bolje razumjeli temeljne zakonitosti za uspješno pregovaranje u elektroničkomu okruženju. Boljim razumijevanjem elektroničkoga pregovaranja, pregovarači mogu sustavno analizirati završeni pregovarački proces, osvrnuti se na njegove prednosti, i posebice, na nedostatke. Uočeni propusti u prego-

varanju trebaju potaknuti pregovarače na razmišljanje o pregovorima, uviđanje učinjenih propusta, mogućnostima poboljšanja pregovaračkog procesa, i najvažnije, na učenje iz osobnoga iskustva. Na taj način pregovarači proširuju saznanja o umijeću pregovaranja te unapređuju i sustavno usavršavaju svoje pregovaračke vještine.

LITERATURA

1. Bichler, M., Kersten, G., Weinhardt, C. (2003). Electronic Negotiations: Foundations, Systems and Experiments – Introduction to the Special Issue. *Group Decision and Negotiation*, 12(2), 85-88.
2. Bonaiuto, M., Castellana, E., Pierro, A. (2003). Arguing and laughing: The use of humor to negotiate in group discussions. *Humor – International Journal of Humor Research*, 16(2), 183-223.
3. Brett, J. M. (2000). Culture and Negotiation. *International Journal of Psychology*, 35(2), 97-104.
4. Brown, G., Baer, M. (2011). Location in negotiation: Is there a home field advantage?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 190-200.
5. Cellich, C., Jain, S. C. (2012). *Practical Solutions to Global Business Negotiations*. New York: Business Expert Press
6. Citera, M., Beauregard, R., Mitsuya, T. (2005). An experimental study of credibility in e-negotiations. *Psychology and Marketing*, Special Issue: Experiments in E-commerce, 22(2), 163-179.
7. Daly-Jones, O., Monk, A., Watts, L. (1998). Some advantages of video conferencing over high-quality audio conferencing: fluency and awareness of attentional focus. *International Journal of Human-Computer Studies*, 49(1), 21-58.
8. Ebner, N. (2007). Trust-Building in E-Negotiation. U: Brennan, L., Johnson, V. (eds.), *Computer-mediated relationships and trust managerial and organizational effects*, Hershey, PA: Information Science Publishing.
9. Ebner, N. (2011). Negotiation via Email. U: Benoliel, M. (ed.), *Negotiation Excellence: Successful Deal Making* (str. 397-416.). Singapore: World Scientific Publishing
10. Ebner, N., Bhappu, A. D., Brown, J. G., Kovach, K. K., Schneider, A. K. (2011). You've got agreement: Negotiating via email. U: Schonewille, M., Merks, F. (eds.), *The Secrets of Gaining the Upper Hand in High Performance Negotiations* (str. 81-104.). Antwerpen-Apeldoorn-Portland: Maklu

11. Eckel, C. C., Ball, S. B. (1996). Buying Status: Experimental Evidence on Status in Negotiation. *Psychology and Marketing*, 13(4), 381-405.
12. Fatt, J. P. T. (1998). Nonverbal communication and business success. *Management Research News*, 21(4/5), 1-10.
13. Galin, A., Gross, M., Gosalker, G. (2007). E-negotiation versus face-to-face negotiation what has changed – if anything?. *Computers in Human Behavior*, 23(1), 787-797.
14. Gattiker, T. F., Huang, X., Schwarz, J. L. (2007). Negotiation, email, and Internet reverse auctions: How sourcing mechanisms deployed by buyers affect suppliers' trust. *Journal of Operations Management*, 25(1), 184-202.
15. Giordano, G. A., Stoner, J. S., Brouer, R. L., George, J. F. (2007). The Influences of Deception and Computer-Mediation on Dyadic Negotiations, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(2), 362-383.
16. Graf, A., Koeszegi, S. T., Pesendorfer, E.-M. (2010). Electronic negotiations in intercultural interfirm relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 25(5), 495-512.
17. Graf, A., Koeszegi, S. T., Pesendorfer, E.-M. (2012). Cross-cultural negotiations and power distance: Strategies applied by Asian and European buyers and sellers in electronic negotiations. *Nankai Business Review International*, 3(3), 242-256.
18. Greenwood, M. (2006). *How to Negotiate Like a Pro: 41 Rules for Resolving Disputes*. Lincoln: iUniverse
19. Harkiolakis, N., Halkias, D., Abadir, S. (2012). *E-Negotiations: Networking and Cross-Cultural Business Transactions*. Surrey: Gower Publishing Limited
20. Hatta, T., Ohbuchi, K.-I., Fukuno, M. (2007). An Experimental Study on the Effects of Exitability and Correctability on Electronic Negotiation. *Negotiation Journal*, 23(3), 283- 305.
21. Hine, M. J., Murphy, S. A., Weber, M., Kersten, G. (2009). The Role of Emotion and Language in Dyadic E-negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 18(3), 193-211.
22. Holtom, B. C., Kenworthy-U'Ren, A. L. (2006). Electronic Negotiation: A Teaching Tool for Encouraging Student Self-Reflection. *Negotiation Journal*, 22(3), 303-324.
23. Katz, R., Amichai-Hamburger, Y., Manisterski, E., Kraus, S. (2008). Different orientations of males and females in computer-mediated negotiations. *Computers in Human Behavior*, 24(2), 516-534.
24. Koeszegi, S. T., Pesendorfer, E.-M., Stolz, S. W. (2006). Gender Salience in Electronic Negotiations. *Electronic Markets*, 16(3), 173-185.
25. Koeszegi, S. T., Pesendorfer, E.-M., Vetschera, R. (2011). Data-Driven Phase Analysis of E-negotiations: An Exemplary Study of Synchronous and Asynchronous Negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 20(4), 385-410.
26. Koumoutsos, G., Thramboulidis, K. (2009). A knowledge-based framework for complex, proactive and service-oriented e-negotiation systems. *Electronic Commerce Research*, 9(4), 317-349.
27. Križman Pavlović, D., Kalanj, I. (2008). Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentne prednosti, *Ekonomski istraživanja*, 21(4), 62-81.
28. Križman Pavlović, D., Ružić, E. (2013). Pregovaranje i izvori pregovaračke snage: njihova uloga i značaj u procesu razmjene na korporativnome bankarskom tržištu, *Ekonomski istraživanja*, 26(1), 115-138.
29. Kulkarni, S. A. (2009). *Negotiations & Selling*. New Delhi: Excel Books.
30. Kurtzberg, T. R., Dunn-Jensen, L. M., Matsibekker, C. L. Z. (2005). Multi-party e-negotiations: agents, alliances, and negotiation success. *International Journal of Conflict Management*, 16(3), 245-264.
31. Kurtzberg, T. R., Naquin, C. E., Belkin, L. Y. (2009). Humor as a relationship-building tool in online negotiations. *International Journal of Conflict Management*, 20(4), 377-397.

32. Kurtzberg, T. R., Naquin, C. E. (2010). Electronic Signatures and Interpersonal Trustworthiness in On-line Negotiations. *Negotiation and Conflict Management Research*, 3(1), 49–63.
33. Lai, H., Doong, H.-S., Kao, C.-C., Kersten, G. E. (2006). Negotiators' Communication, Perception of Their Counterparts, and Performance in Dyadic E-negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 15(5), 429-447.
34. Lai, H., Lin, W.-J., Kersten, G. E. (2010). *The importance of language familiarity in global business e-negotiation. Electronic Commerce Research and Applications*, 9(6), 537-548.
35. Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B. (2009). *Pregovaranje*. Zagreb: MATE
36. Lewicki, R. J., Hanke, R. (2012). Once Fooled, Shame on You! Twice Fooled, Shame on Me! What Deception Does to Deceivers and Victims: Implications for Negotiators When Ethicality is Unclear. U: Goldman, B. M., Shapiro, D. L. (eds.), *The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace: New Challenges* (str. 211-243.). New York: Taylor & Francis Group
37. Lin, W.-J., Hu, C.-H., Lai, H. (2011). The Impact of Gender Differences on Response Strategy in e-Negotiation. U: Sharman, R., Raghav Rao, H., Raghun, T. S. (eds.), *Exploring the Grand Challenges for Next Generation E-Business* (str. 192-205.). Springer: Berlin Heidelberg
38. Moramarco, R., Stevens, C. K., Pontrandolfo, P. (2013). Trust in Face-to-Face and Electronic Negotiation in Buyer–Supplier Relationships: A Laboratory Study. U: Giannocarro, I. (ed.), *Behavioral Issues in Operations Management* (str. 49-81). London: Springer
39. Morris, M., Nadler, J., Kurtsberg, T., Thompson, L. (2002). Schmooze or Lose: Social Friction and Lubrication in E-Mail Negotiations. *Group Dynamics*, 6(1), 89-100.
40. Naquin, C. E., Paulson, G. D. (2003). Online bargaining and interpersonal trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 113-120.
41. Nierenberg, J., Ross, I. S. (2005). *Tajne uspješnog pregovaranja*. Zagreb: Školska knjiga
42. Mihić, M. (2010). *Kroskulturalno ponašanje potrošača i marketinška komunikacija*. Split: Ekonomski fakultet Split
43. Ogilvie, J. R., Carsky, M. L. (2002). Building emotional intelligence in negotiations. *International Journal of Conflict Management*, 13(4), 381-400.
44. Peček, M. (2008). Elektroničke reverzne aukcije kao efikasno sredstvo unapređenja postupka nabave. *Ekonomika misao i praksa*, 17(2), 215-236.
45. Pendorfer, E.-M., Koeszegi, S. T. (2006). Hot Versus Cool Behavioural Styles in Electronic Negotiations: The Impact of Communication Mode. *Group Decision and Negotiation*, 15(2), 141-155.
46. Pendorfer, E.-M., Koeszegi, S. T. (2007). Social Embeddedness in Electronic Negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 16(4), 399-415.
47. Pendorfer, E.-A., Graf, A., Koeszegi, S. T. (2007). Relationship in electronic negotiations: Tracking behavior over time. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 77(12), 1315-1338.
48. Purdy, J. M., Nye, P., Balakrishnan, P. V. (2000). The impact of communication media on negotiation outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 11(2), 162-187.
49. Salacuse, J. W. (2003). *The global negotiator: making, managing and mending deals around the world in the Twenty-first Century*. New York: Palgrave Macmillan
50. Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
51. Sokolova, M., Szipakowicz, S. (2005). Analysis and Classification of Strategies in Electronic Negotiations. U: Kegl, B., Lapalme, G. (eds.), *Advances in Artificial Intelligence* (str. 145-157), Berlin Heidelberg: Springer

52. Sokolova, M., Szpakowicz, S. (2007). Strategies and language trends in learning success and failure of negotiation. *Group Decision and Negotiation*, 16(5), 469-484.
53. Stuhlmacher, A. F., Citera, M., Willis, T. (2007). Gender Differences in Virtual Negotiation: Theory and Research. *Sex Roles*, 57(5-6), 329-339.
54. Swaab, R. I., Maddux, W. W., Sinaceur, M. (2011). Early words that work: When and how virtual linguistic mimicry facilitates negotiation outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(3), 616-621.
55. Thompson, L., Nadler, J. (2002). Negotiating via Information Technology: Theory and Application. *Journal of Social Issues*, 58(1), 109–124.
56. Tidwell, L. C., Walther, J. B. (2002). Computer-Mediated Communication Effects on Disclosure, Impressions, and Interpersonal Evaluations: Getting to Know One Another a Bit at a Time. *Human Communication Research*, 28(3), 317-348.
57. Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2(1), 143-158.
58. Tomašević Lišanin, M. (2010a). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb: HUPUP
59. Tomašević Lišanin, M. (2010b). *Poslovni slučajevi iz prodaje i pregovaranja*. Zagreb: HUPUP
60. Tudor, G. (1992). *Kompletan pregovarač – Umijeće poslovnog pregovaranja*. Zagreb: MEP
61. Turel, O., Yuan, Y. (2008). You can't shake hands with clenched fists: potential effects of trust assessments on the adoption of e-negotiation services. *Group Decision and Negotiation*, 17(2), 141-155.
62. Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K.W., Pietroni, D., Manstead, A. S. R. (2006). Power and emotion in negotiation: power moderates the interpersonal effects of anger and happiness on concession making. *European Journal of Social Psychology*, 36(4), 557–581.
63. Vukmir, B. (2001). *Strategija i taktika pregovaranja*. Zagreb: RRIF-plus
64. Wu, J., Laws, D. (2003). Trust and Other-Anxiety in Negotiations: Dynamics Across Boundaries of Self and Culture. *Negotiation Journal*, 19(4), 329–367.
65. Zhang, X., Prybutok, V. R., Koh, C. E. (2008). The Role of Impulsiveness on a TAM-Based Online Purchasing Behavior Model. U: Khosrow-Pour, M. (ed.), *Innovative Technologies For Information Resources Management* (str. 334-349.). London: IGI Global

Katija Vojvodić

Review article

CHALLENGES OF ELECTRONIC NEGOTIATION

ABSTRACT

Electronic negotiation is a complex issue whose exploration requires an interdisciplinary approach. In the framework of contemporary e-business, electronic negotiation has become an integral part of business communication, which differs from traditional face-to-face negotiation in its context. The main aim of this paper is to examine the key features of electronic negotiation, its advantages and disadvantages, as well as implications of negotiating through electronic communication channels. Despite the advantages of electronic negotiation, most managers still prefer face-to-face negotiations although they should combine the two. The conclusion is that negotiators need to understand and take into consideration the specific nature of electronic negotiation in order to improve and continually upgrade their negotiating skills. Such an approach can provide a good basis for the preparation of the negotiator, help in overcoming potential threats, facilitate a smooth electronic negotiation process, and lead to a successful outcome.

Keywords: electronic negotiation, face-to-face negotiation, advantages, disadvantages, implications