# 4wcxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxww111111xdsTRANZICIJA/TRANSITION Časopis za ekonomiju i politiku tranzicije / Journal of economic and politics of Transition Godina XXI Vitez-Tuzla-Zagreb-Beograd-Bukurešt, 2019. Br. 43

# *Prethodno znanstveno priopćenjePreliminary scientific communitacion*

*JEL Classification*: *M12, M21, D22*

**Fahrudin Fehrić**[[1]](#footnote-2)\*• **Sonja Zekić**[[2]](#footnote-3)\*[[3]](#footnote-4)\*

**UTJECAJ PREGOVARAČKOM OSPOSOBLJENOSTI MENADŽMENTA NA REZULTATE POSLOVANJA PODUZEĆA**

IMPACT OF MANAGEMENT NEGOTIATING CAPACITY ON ENTERPRISES’ BUSINESS RESULTS

***Sažetak***

*Uspješno pregovaranje s klijentima, poslovnim partnerima, kupcima i svim drugim sudionicima komunikacijskog procesa, te percepcija njihovih osobnosti, važni su za uspješno poslovanja svakog poduzeća. U vrijeme nove ekonomije pregovaračka strategija svakog poduzeća je da dobro upozna svoje klijente, da neprestalno komunicira s njima i gradi dobre dugoročne odnose. Vrijeme u kojem posluju BH poduzeća još uvijek je opterećeno različitim shvaćanjima vrijednosti i uporabe pregovaračkih strategija, a samim time i poslovnog komuniciranja uopće, što predstavlja dodatne poteškoće nepripremljenom menadžmentu za korištenje širokog spektra komunikacijskih aktivnosti u suvremenom poslovanju njihovih poduzeća. Samo su marketinški orjentirani menadžeri u BH poduzećima shvatili ulogu i značaj poslovne komunikacije i stavili je u sami vrh poslovnog pregovaranja, ali ponovo u nedovoljnom obliku iskorištenosti i neshvaćenosti snage i utjecaja u integraciji svih komunikacijskih aktivnosti koje se koriste na razini cjlokupnog poslovanja poduzeća. Zbog svega toga, značaj upravljanja emocionalnom inteligencijom u poslovnom pregovaranju moglo bi uvelike promijeniti dosadašnji način poslovanja BH poduzeća, koji je i te kako rigidan, konvencionalan i pomalo zastario, uvođenjem novog suvremenog komunikacijskog koncepta, kojim će se menadžment diferencirati od drugih i povesti kompaniju ka sigurnijem poslovnom uspjehu. Istraživanja u ovom radu su pokazala da su uspješniji oni menadžeri koji svoje poslovanje baziraju na već pripremljenim strategijama pregovaranja, da su to skupine mlađih menadžera koji vješto upravljaju svojom profesionalno izbrušenom emocionalnom inteligencijom, obogaćenom stalnim usvajanjem suvremenih komunikacijskih vještina, u čemu im nezaobilazno koristi Internet kao savršen komunikacijski alat u pregovaranju.* ***Ključne riječi****: poslovno komuniciranje, pregovaranje, sposobnost menadžmenta, suvremeni koncept poslovanja, emocionalna inteligencija, komunikacijske vještin*

***Summary***

*Successful negotiating with clients, business partners, buyers and other participants of communication process and perception of their personality and needs is the key to successful business of every enterprise. In the era of new economy the negotiating strategy of every enterprise is to get to know its clients well, to communicate with them constantly and to build long term relations. The time in which BiH enterprises do business is still burdened by different understandings of value and use of negotiating strategies, therefore, business communication overall, which brings additonal difficulties to unprepared management for usage of wide spectre of communication activities in the modern business of their enterprises. Noone but marketing orientated managers in BiH enterprises have realized the role and the meaning of business communication and put it at the top of business negotiating, however, again, in insufficient form of exploitation and misunderstanding of power and influence in the integration of all communication activities used at the level of the whole company's business operations. Research in this paper has shown that there are more successful managers who base their business on already prepared negotiation strategies, those are younger managers who skillfully manage their professionally polished emotional intelligence, enriched by the constant adoption of contemporary communication skills, in which they inevitabely use the Internet as the perfect communication tool in negotiation.* ***Key words****: business communication, negotiation, management capacity, modern business concept, emotional intelligence, commuunication skills.*

**UVOD**

U vremenu učestalih civilizacijskih i kulturoloških promjena, kao i sve češćih poslovnih dilema i problema brzog i učinkovitog poslovnog odlučivanja, nastala je potreba da se izradi koristan koncepcijski okvir, koji bi pospiješio razumijevanje i omogućio praktičnu primjenu komunikacijskih načela i ponašanja poslovnih ljudi u suvremenom marketinški orijentiranom poduzeću. Raznolikost nema samo među ljudima i njihovom načinu komuniciranja, već se ta raznolikost uvelike može uočiti u njihovom poslovnom komuniciranju, poslovnom ponašanju i na kraju samom pregovaranju, što itekako dovodi do ne adekvatnih pregovaračkih odnosa i otežanih poslovnih prilika. Kako se mijenja način poslovanja i upotreba marketinških aktivnosti, neophodno je komunikacijski aspekt u poslovanju uskladiti sa svim stakeholderima i novim poslovnim izazovima. Nedavna istraživanja Britanskog instituta za korporativno komuniciranje, potvrđuju kako je sposobnost vođenja i upravljanja posovnom komunikacijom jedan od najvažnijih faktora uspjeha svakog poduzeća, i sve što vještije komuniciramo, veća je šansa za postizanje poslovnog uspjeha. Komuniciranje je jednako važno kako u domaćem tako i u inostranom poslovnom okruženju, te se smatra da se samo pravovremenom i osmišljenom poslovnom komunikacijom uspješno prevazilaze međusobne razlike, konflikti, ali i otkrivaju nove poslovne prilike, novi načini ponašanja tržišnih sudionika, kao i novi poslovni izazovi. Uz sve to, ako imamo u vidu činjenicu da menadžeri najveći dio svog radnog vremena provode u različitim vidovima komuniciranja i pregovaranja, kako sa nadređenima, uposlenicima, tako i sa poslovnim partnerima, navodi na razmišljanje, da urođene komunikacijske sposobnosti nisu dovoljne za uspješno poslovno pregovaranje. Zbog svega toga potrebno je stalno razvijati vlastite vještine komuniciranja i time jačati svoju pregovaračku moć, kojom ćete zasigurno obezbijediti bolji poslovni raezultat. Nadalje, neophodno je istaći da vrijeme u kojem posluju BH poduzeća još uvijek je opterećeno različitim shvatanjima vrijednosti i upotrebe komuniciranja uopće, a samim time i poslovnog komuniciranja, što predstavlja dodatne poteškoće ne pripremljenom menadžmentu za korištenje širokog spektra komunikacijskih aktivnosti u savremenom poslovanju domaćih poduzeća. Imajući u vidu promjene koje se dešavaju u poslovnom okruženju, snažna konkurencija zahtijeva osmišljene komunikacijske aktivnosti koje će doprinijeti prepoznatljivosti i diferenciranosti poduzeća ili proizvoda od ostalih tržišnih konkurenata. U savremenom poslovanju BH poduzeća su suočena sa višestrukim neizvjesnostima koje su rezultat sve manje predvidivog poslovnog okruženja, kojemu se mogu prilagoditi samo ona poduzeća i njihov menadžment koji na vrijeme shvate ulogu i značaj koja danas pripada poslovnim komunikacijama u okviru poslovanja uspješnih poduzeća. Zbog svega toga neophodno je da menadžment poduzeća ima unaprijed pripremljene komunikacijske planove za provođenje što boljeg i djelotvornijeg komuniciranja na korporativnom nivou. Za veliku većinu bosanskohercegovačkih menadžera i njihovih poduzeća sam pojam poslovnog komuniciranja je veoma nepoznat pa samim time i nepotreban, što govori u prilog ne pripremljenosti naših menadžera za pregovarački proces i konkurentsko poslovanje. Međutim, za sva ona poduzeća koja nastoje biti konkurentna, imperativ je uvođenje u primjenu svih oblika savremene poslovne komunikacije, kojima će se spriječiti parcijalna i ne dosljedna upotreba pojednostavljenih oblika komunikacije, a integrisanom korporativnom komunikacijom ojačati i stvoriti više efekte sveukupnih komunikaciskih nastojanja kojima se osnažuje i sama konkurentnost poduzeća.

# RAZVOJ I UNAPREĐENJE POSLOVNOG KOMUNICIRANJA

Do nedavno je u poslovnom komuniciranju, barem kod domaćih poduzeća, prvi i osnovni problem bio kako ostvariti prvi kontakt, odnosno kako saznati da negdje postoji potencijalni poslovni partner s kojim bi mogli stupiti u kontakt. Danas je proces poslovnog komuniciranja dobio jednu sasvim drugu dimenziju i njegovo uspješno vođenje predstavlja ključ uspjeha u svakom poduzeću. U posljednje vrijeme primjena poslovne komunikacije kao i njen utjecaj na efikasnost poslovanja poduzeća sve više je prenesena na ostale poslovne aktivnosti u kojima menadžerska komunikacija igra glavnu ulogu u ostvarivanju poslovne funkcije ukupnog poslovanja. Potreba razvoja i unapređenja poslovnog komuniciranja, stavilo je pred poduzeća i njihove menadžere zadatak da definišu i usklade politiku poslovnog komuniciranja sa politikom ukupnog poslovanja poduzeća, a to sve iz razloga što je komuniciranje preduvjet uspješnog suprostavljanja brojnim promjenama iz okruženja, koje mogu utjecati na ukupno poslovanje poduzeća. Tako možemo istaći da menadžerska komunikacija predstavlja temelj ukupne strategije poslovne komunikacije poduzeća. Poslovna komunikacija neophodno uključuje sveobuhvatnost pristupa u komunikacijskom djelovanju svih upravljačkih struktura u okviru poduzeća, kao što su organizovanje i provođenje međusobne komunikacije kao i komunikacije između različitih organizacionih dijelova poduzeća, upravljanje ljudskim resursima, komunikacija menadžera sa uposlenima i drugim rukovodećim uposlenicima, komunikacija menadžera sa investitorima, komunikacija u kriznim situacijama, kao i komunikacija sa medijima. Globalizacijski napredak kao i najsavremeniji komunikacijski trendovi koji se nalaze pod direktnim utjecajem informatičkog i tehnološkog napretka, direktno su utjecali da se na menadžerskim pozicijama unutar poduzeća postave visoko obrazovane osobe s izrazitim komunikacijskim vještinama. Međutim, problem nedovoljne educiranosti upravljačkog menadžmenta posebno je izražen u tranzicijskim zemljama kao što je naša, što direktno utječe na sposobnost i mogućnost menadžera da uspješno organizuje proces poslovne komunikacije koja ponovo utječe na poboljšanje imidža i stvaranje konkurentske pozicije na tržištu. Da bi kompanija uspjela u svom poslovanju, bez obzira na njenu veličinu, neophodno je da bude pripremljena za širok spektar komunikacijskih aktivnosti koje je neophodno prihvatiti, planirati i sprovoditi, a sve u cilju postizanja njenog uspjeha na tržištu. Jedan od glavnih ciljeva poslovnog komuniciranja je povećati reputaciju kompanije, jer ona snažno utječe na privlačenje kupaca i investitora, što kao krajnji rezultat ima bolje poslovanje i jačanje konkurentskih aktivnosti kompanije. Ne postoji niti jedna grana poslovanja u kojoj inovacije iz oblasti tehnologije i komunikacije ne izazivaju turbulentne promjene, te je neophodno reagovati brzo i adekvatno u svijetu koji se ogromnom brzinom mijenja. Pregovaranje je sastavni dio našeg privatnog i poslovnog života u kojem se ne pripremljeno upuštamo u različite vrste pregovora, a da toga često nismo niti svjesni. Kvaliteta naših pregovaračkih vještina direktno utječe na kvalitetu naših poslovnih uspjeha i života općenito, tako da za naše napore i ulaganja zapravo nikad ne dobijemo neku apsolutno objektivno zasluženu vrijednost, nego samo onu koju ispregovaramo.  Internacionalizacija i globalizacija tržišta su učinile takve prilike da se u našem bližem okruženju  pojavljuju konkurenti za koje još do jučer nismo ni znali da postoje. Dolaze nam iz najrazvijenijih dijelova svijeta, a nadmeću se cijenom, popustima, brzinom isporuke, financiranjem i uvjetima plaćanja, garancijama, dostupnošću, pogodnostima, dodacima, novim tehnologijama i znanjima, te velikim marketinškim budžetima. Kako u takvim okolnostima zadržati kupce i kako postići konkurentne uvjete s vlastitim dobavljačima? Na ovo kompleksno pitanje nema jednostavnog odgovora, ali prvenstveno tako što ćete primijeniti efikasne i dinamične strategije i taktike za uvjeravanje i pregovaranje koje teže da obje sučeljene strane iz pregovora odu zadovoljne i ostvare dugoročnu saradnju temeljenu na uzajamnom poštivanju. Ne dopustite više nikad da vas zbune taktike pregovaračkih profesionalaca. Zbog toga stvorite snažnu poziciju za svoju organizaciju i sebe osobno, kroz razvoj pregovaračkih kompetencija i pomicanje granica ka nestvarnim pregovaračkim uspjesima.  I najkompetentniji pregovarači i dalje se pripremaju za pregovaranje ali zadržavaju i fleksibilnost tokom pregovora, jer znaju da priprema, koliko god bila temeljita, ima svoja ograničenja, koja se moraju otklanjati i nadograđivati za pregovaračkim stolom. Pregovarači testiraju svoje pretpostavke postavljajući odgovarajuća pitanja i iznoseći razne prijedloge, istovremeno koristeći vještinu aktivnog slušanja, pažljivo prateći reakcije i odgovore druge strane. Stvaraju percepciju kod druge strane što je moguće u pregovorima, te daju i zahtjevaju ustupke na ispravan način, koristeći odgovarajuće vještine. Prepoznaju ne adekvatne taktike i metode koje koristi druga strana te se postavljaju na odogovarajući način naspram pristupa druge strane pregovorima, uzimajući u obzir karakter pregovaračke situacije. Sve u svemu, postižu dobre rezultate, koristeći adekvatnu strategiju i taktike u vođenju pregovora koje proizlaze iz razumjevanja same biti pregovaranja, razumijevanja pregovaračke situacije i procesa pregovaranja te dobre pripreme. Uspješni pregovori od presudne su važnosti za ostvarenje ciljeva u poslovanju poduzeća, ostvarenju profita, kao i samom pozicioniranju na tržištu. Najčešća greška pregovarača je u lošoj odnosno ne adekvatnoj pripremi pregovora te oslanjanje na vlastito iskustvo, umijeće, i talenat pregovaranja. Doba pregovaranja zasnovanim na dobrim osobnim odnosima je davna prošlost. Danas se osnova pregovora zasniva na dobrom poznavanju pregovaračkih mogućnosti i zahtjeva, dobroj analizi sadašnje situacije, te situacije u kojoj želimo biti, te na koji način upotrijebiti taktiku koja će se moći uskladiti sa strategijom druge strane. Nadalje, kod pregovaranja je neophodno u jednom trenutku staviti se u poziciju suprotne strane, jer bez razumijevanja ne može biti kvalitetnog rješenja za obje strane. Pregovori u nekom budućem vremenu još više će biti usklađivanje strategija, a manje stvaranje kompromisa radi usklađivanja različitosti. U poslovanju najčešće nemate izbora o tome želite li pregovarati ili ne, međutim, možete odlučiti kako dobro želite pregovarati. Bilo da se radi o pregovorima s poslovnim partnerima, klijentima, dobavljačima, sindikatima, saradnicima u projektu, kolegama na poslu ili se radi o pregovorima u prodaji, nabavi ili marketingu, o vođenju projekata, strateškim dogovorima, akvizicijama, kolektivnim ugovorima, o rješavanju konflikata ili o nekoj drugoj situaciji, rezultati pregovora određuju uspješnost pojedinaca i utječu na uspjeh organizacija u kojima oni rade. Stoga je kompetentno pregovaranje jedna od ključnih vještina u postizanju uspjeha u poslovnome svijetu. Uspješni pojedinci i kompanije, i oni koji žele to biti, to su prepoznali i stoga sistematično rade na unaprjeđenju pregovaračkih znanja i vještina. Dakle, vaš uspjeh i uspjeh vaših poduzeća u vašim je rukama, barem što se vještine pregovaranja tiče. Ono što je posebno važno istaći je da se zbog prevelike konkurencije na tržištu, poslovi dobivaju na „malim stvarima“, ali je i njih potrebno znati ispregovarati.

# TRENDOVI U POSLOVNOM KOMUNICIRANJU

Moderno poslovanje zasigurno iziskuje brojne načine efikasnog ostvarenja ciljeva te samim time i ostvarivanja konkurentske prednosti, dok je poslovna komunikacija jedan od „alata“ uspješnog funkcioniranja. Trendovi, globalizacija, napredak ICT-a i slično, definitivno nalažu brz protok novih informacija, efikasnu obradu i korištenje u daljnjem toku poslovanja. Pritom je ključna uloga menadžera koji komunikacijskim vještinama treba dovesti čitavu organizaciju do uspjeha, ali i uspostaviti pozitivnu radnu atmosferu u kojoj će se uposlenici osjećati uvaženo i prihvaćeno prilikom iznošenja ideja, kritika i slično. Osim naglaska na uspostavu efikasne interne komunikacije i pozitivne radne atmosfere, također se stavlja i naglasak na važnost komunikacije s okolinom, od poslovnih partnera, dobavljača do krajnjih potrošača, čime se stvara cjelokupni logistički lanac čije se veze učvršćuju upravo komunikacijom i pregovaranjem, što u velikoj mjeri unaprjeđuje poslovanje. Kako bi navedeno funkcioniralo, važno je korištenje informacijsko komunikacijske tehnologije koja olakšava poslovne procese. Tako je u ovom radu istaknuta važnost savremene poslovne komunikacije, jednostavnim određenjem njene definicije i obilježja, pa do složenijeg prikaza korištenja moderne tehnologije u svrhu unaprjeđenja iste, što ujedno i samo poslovanje čini prosperitetnijim. Stoga je cilj ovog rada prikazati poslovnu komunikaciju kao alat modernog poslovanja kojim se, uz praćenje modernih tehnoloških trendova, zasigurno ostvaruju poslovni ciljevi te uspostavlja konkurentska prednost. Imajući u vidu da je u posljednjih nekoliko godina došlo do naglog zaokreta i razvoja informatičkih tehnologija, govori u prilog kako je takav napredak snažno utjecao na način komunikacije preduzeća s različitim ciljnim skupinama. S pravom možemo konstatovati kako je primjena savremene informatičke tehnologije prestala biti privilegija samo najrazvijenijih tržišno orjentisanih zemalja i da je vrijeme globalizacije i informatizacije učinilo porast intenziteta razmjene korporacijskih informacija, koje su u značajnoj mjeri omogućile uspješno zadovoljavanje velikog broja potreba različitih ciljnih skupina, kako na lokalnom tako i na međunarodnom planu poslovanja poduzeća. S obzirom na široko polje djelovanja korporacijskih komunikacija neophodno je u vidu imati njihov snažan utjecaj na kvalitetu donošenja poslovnih odluka od kojih u svakom slučaju zavisi ishod i kvalitet poslovanja svakog poduzeća. Zbog takvog značajnog utjecaja korporacijskih komunikacija na odlučivanje i upravljanje poduzećem na različitim nivoima, ova marketinška aktivnost novijeg vremena, sve više zaokuplja pažnju i interesovanje velikog broja vrhunskih marketinških stručnjaka i praktičara u posljednjih nekoliko godina.

# ISTRAŽIVANJE UTJECAJA PREGOVARAČKE SPOSOBNOSTI MENADŽMENTA NA POSLOVNI USPJEH PODUZEĆA

U ovom dijelu rada izvršeno je istraživanje i analiza utjecaja i povezanosti kvalitete poslovne komunikacije sa elementima savremenog i uspješnog načina poslovanja domaćih poduzeća. U tom kontekstu poseban aspekt analize pokazat će opredijeljenost menadžmenta domaćih poduzeća naspram poslovnog komuniciranja kao uobičajene poslovne aktivnosti ili kao strateškog resursa u pregovaranju. Nadalje će se menadžment u istraživačkom postupku opredijeliti za samostalnu komunikaciju ili jedan od oblika timskog komuniciranja u pregovaračkom procesu, zavisno od situacije u kojoj se odlučuje. Takođe, istraživanja će utvrditi vezu i utjecaj odnosno povezanost savremenih metoda i oblika poslovnog komuniciranja sa uspjehom u pregovaračkom procesu odnosno sa očekivanom konkurentskom pozicijom poduzeća. Naposljetku, cilj istraživanja je ispitati stavove svih rukovodećih hijerarhijskih nivoa počev od front menadžera, pa sve do krovnog menadžmenta, o stepenu utjecaja osposobljenosti svih nivoa menadžmenta da adekvatno implementiraju i koriste sve naučno dokazane i u praksi korištene komunikacijske strategije, koje najviše pridonose izgradnji imidža, brenda, i svih drugih mjerljivih rezultata u poslovanju poduzeća. Rezultati dobijeni u istraživačkom postupku mogu u značajnoj mjeri poslužiti menadžmentu domaćih poduzeća u odabiru strategije poslovnog pregovaranja, kao i pospiješiti rezultate ukupnog poslovanja poduzeća. Prije nego što su im postavljena pitanja, ispitanici su upoznati sa najvažnijim značajkama poslovnog komuniciranja i uopće procesa pregovaranja u ostvarivanju uspješnih poslovnih rezultata poduzeća. Ponuđeni odgovori od ukupno 59 intervjuom obuhvaćenih ispitanika su dobiveni prema Likertovoj skali od 1 – 7, a njihovo značenje je: 1–Apsolutno se ne slažem sa tvrdnjom, 2–Ne slažem se sa tvrdnjom, 3–Donekle se ne slažem sa tvrdnjom, 4–Niti se slažem, niti se ne slažem sa tvrdnjom, 5–Donekle se slažem sa tvrdnjom, 6–Slažem se sa tvrdnjom, 7–Apsolutno se slažem sa tvrdnjom. Pitanja koja su postavljena menadžmentu BH poduzeća su sljedeća:

1. Poznavanje poslovne komunikacije jedan je od dobrih pokazatelja za uspješno poslovanje poduzeća.
2. Poznavanje poslovne komunikacije je neophodno za savremeno poslovanje poduzeća.
3. Kvalitet poslovnog komuniciranja je presudan faktor za uspjeh u poslovanju poduzeća.
4. Menadžment Vašeg poduzeća poslovno komuniciranje koristi kao strateški resurs u poslovanju.
5. Menadžment Vašeg poduzeća poslovno komuniciranje koristi kao uobičajenu aktivnost u poslovanju.
6. Menadžment Vašeg poduzeća samostalno komunicira u pregovaranju sa drugim poduzećima.
7. Menadžment Vašeg poduzeća najčešće timski pregovara sa menadžmentom drugih poduzeća.

#### Tabela 1. Poznavanje poslovne komunikacije kao pokazatelj za uspješno poslovno pregovaranje

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Frekvencija** | **Procenat** | **Ukupan procenat** | **Kumul. procenat** |
| Valid | 1.00 | 2 | 3.4 | 3.4 | 3.4 |
| 2.00 | 4 | 6.8 | 6.8 | 10.2 |
| 3.00 | 6 | 10.2 | 10.2 | 20.4 |
| 4.00 | 9 | 15.3 | 15.3 | 35.7 |
| 5.00 | 12 | 20.3 | 20.3 | 56.0 |
| 6.00 | 14 | 23.7 | 23.7 | 79.7 |
| 7.00 | 12 | 20.3 | 20.3 | 100.0 |
| Total | 59 | 100.0 | 100.0 |  |

#### Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 20.

Najviše ispitanika, njih 23,7%, odgovorilo je da se slažu da je poznavanje poslovne komunikacije jedan od pokazatelja za uspješno poslovno pregovaranje, dok se njih 20,3% apsolutno slaže stom tvrdnjom, što pokazuje da najveći broj ispitanika tj. domaćih poduzetnika je svjesno tog utjecaja, ali joj ipak u poslovanju ne pridaju tako visok značaj. Ono što je posebno bitno istaći jeste da veoma mali procenat ispitanika i to 3,4% i 6,8% ispitanika još uvijek smatra nevažnim utjecajem osmišljene poslovne komunikacije na uspješnost u poslovanju poduzeća.

#### Tabela 2. Poznavanje poslovne komunikacije je neophodno za savremeno poslovanje poduzeća

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Frekvencija** | **Procenat** | **Ukupanprocenat** | **Kumul.procenat** |
| Valid | 1.00 | 3 | 5.1 | 5.1 | 5.1 |
| 2.00 | 5 | 8.5 | 8.5 | 13.6 |
| 3.00 | 8 | 13.6 | 13.6 | 27.2 |
| 4.00 | 5 | 8.5 | 8.5 | 35.7 |
| 5.00 | 9 | 15.3 | 15.3 | 51.0 |
| 6.00 | 18 | 30.5 | 30.5 | 81.5 |
| 7.00 | 11 | 18.6 | 18.6 | 100.0 |
| Total | 59 | 100.0 | 100.0 |  |

#### Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 20

Za najveći broj menadžera i to 30,5% ispitanih, dobro poznavanje poslovne komunikacije ocjenjuju kao važno i neophodno u savremenom poslovanju poduzeća, te 18,6% ispitanika, takođe smatra apsolutno važnom postavljenu tvrdnju. Dakle, procenat onih koji komunikaciju smatraju nevažnom u savremenom poslovanju poduzeća je 5,1% i 8,5%, što je donekle mali ali ne zanemariv procenat, pogotovu za ona poduzeća koja ostvaruju vanjskotrgovinsko poslovanje.

#### Tabela 3. Kvalitet poslovnog komuniciranja je presudan faktor za uspjeh u poslovanju poduzeća

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Frekvencija** | **Procenat** | **Ukupan procenat** | **Kumul. procenat** |
| Valid | 1.00 | 4 | 6.8 | 6.8 | 6.8 |
| 2.00 | 4 | 6.8 | 6.8 | 13.6 |
| 3.00 | 7 | 11.9 | 11.9 | 25.5 |
| 4.00 | 8 | 13.6 | 13.6 | 39.1 |
| 5.00 | 10 | 16.9 | 16.9 | 56.0 |
| 6.00 | 17 | 28.8 | 28.8 | 84.8 |
| 7.00 | 9 | 15.3 | 15.3 | 100.0 |
| Total | 59 | 100.0 | 100.0 |  |

#### Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 20.

Menadžment BH poduzeća u najvećem procentu, 28,8%, se slaže i 15,3% se apsolutno slaže sa tvrdnjom da kvalitet poslovne komunikacije presudno utječe na poslovni rezultat, dok njih 13,6% smatraju nevažnim kvalitetu poslovnog komuniciranja u odnosu na poslovni uspjeh poduzeća.

*Tabela 4. Menadžment Vašeg poduzeća poslovno komuniciranje koristi kao strateški resurs*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Frekvencija** | **Procenat** | **Ukupan procenat** | **Kumul.procenat** |
| Valid | 1.00 | 5 | 8.5 | 8.5 | 8.5 |
| 2.00 | 4 | 6.8 | 6.8 | 15.3 |
| 3.00 | 8 | 13.6 | 13.6 | 28.9 |
| 4.00 | 6 | 10.2 | 10.2 | 39.1 |
| 5.00 | 11 | 18.6 | 18.6 | 57.7 |
| 6.00 | 13 | 22.0 | 22.0 | 79.7 |
| 7.00 | 12 | 20.3 | 20.3 | 100.0 |
| Total | 59 | 100.0 | 100.0 |  |

#### Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 20.

Iz tabele 4 vidljivo je da ukupno 42,3% menadžera poslovno komuniciranje koristi kao strateški resurs, dok većina ispitanih nesmatra da je poslovno komuniciranje strateški resurs, što na neki način potvrđuje rezultate dobivene u tabeli br.4.

#### Tabela 5. Menadžment poslovno komuniciranje koristi kao uobičajenu poslovnu aktivnost

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Frekvencija** | **Procenat** | **Ukupan procenat** | **Kumul.procenat** |
| Valid | 1.00 | 1 | 1.7 | 1.7 | 1.7 |
| 2.00 | 6 | 10.2 | 10.2 | 11.9 |
| 3.00 | 6 | 10.2 | 10.2 | 22.1 |
| 4.00 | 10 | 16.9 | 16.9 | 39.0 |
| 5.00 | 10 | 16.9 | 16.9 | 55.9 |
| 6.00 | 15 | 25.4 | 25.4 | 81.3 |
| 7.00 | 11 | 18.6 | 18.6 | 100.0 |
| Total | 59 | 100.0 | 100.0 |  |

#### Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 20.

Rezultati ispitivanja na postavljenu tvrdnju da menadžment BH poduzeća poslovno komuniciranje koriste kao uobičajenu poslovnu aktivnost, odgovorili su potvrdno u velikom procentu i to ukupno 44%, što i te kako potvrđuje istraživačke rezultate iz tabele br.5.

#### Tabela 6. Menadžment samostalno komunicira u pregovaranju sa drugim poduzećima

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Frekvencija** | **Procenat** | **Ukupan procenat** | **Kumul. procenat** |
| Valid | 1.00 | 4 | 6.8 | 6.8 | 6.8 |
| 2.00 | 3 | 5.1 | 5.1 | 11.9 |
| 3.00 | 7 | 11.9 | 11.9 | 23.8 |
| 4.00 | 7 | 11.9 | 11.9 | 35.7 |
| 5.00 | 11 | 18.6 | 18.6 | 54.3 |
| 6.00 | 16 | 27.1 | 27.1 | 81.4 |
| 7.00 | 11 | 18.6 | 18.6 | 100.0 |
| Total | 59 | 100.0 | 100.0 |  |

#### Izvor: Obrada autora u Statističkom programu SPSS 20

Iz podataka dobivenih u predhodnoj tabeli a na postavljenu tvrdnju da menadžment BH poduzeća samostalno, tj. pojedinačno vodi poslovne pregovore sa drugom pregovaračkom stranom, odgovorili su potvrdno u procentu od 45,7%, što znači da rukovodeći menadžer vodi pregovore o svim pitanjima, pa čak i o onima za koje nije dovoljno osposobljen. To nam govori u prilog tezi da menadžeri pregovaraju u skladu sa svojom intuicijom, trenutnim raspoloženjem i najčešće nedostatkom pregovaračke strategije tj. plana koji bi mu bio vodilja za uspjeh u pregovaranju.

#### Tablica 7.Menadžment najčešće timski pregovara sa menadžmentom drugih poduzeća

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Frekvencija** | **Procenat** | **Ukupan procenat** | **Kumul. procenat** |
| Valid | 1.00 | 10 | 16.9 | 16.9 | 16.9 |
| 2.00 | 15 | 25.4 | 25.4 | 42.3 |
| 3.00 | 12 | 20.3 | 20.3 | 62.6 |
| 4.00 | 9 | 15.3 | 15.3 | 77.9 |
| 5.00 | 5 | 8.5 | 8.5 | 86.4 |
| 6.00 | 5 | 8.5 | 8.5 | 94.9 |
| 7.00 | 3 | 5.1 | 5.1 | 100.0 |
| Total | 59 | 100.0 | 100.0 |  |

#### Izvor: Obrada autora u Statističkom programu SPSS 20

Iz analize podataka dobijenih u ovoj tabeli a na postavljenu tvrdnju da menadžment vašeg poduzeća timski pregovara sa menadžmentom drugih poduzeća, može se uočiti a vidljivi su i pokazatelji u zbirnom procentu od 62,6%, koji negiraju timsko pregovaranje. To pokazuje i potvrđuje rezultate dobivene u predhodnoj tabeli, i to odslikava uveliko neizgrađen, neplaniran i neodgovoran način postupanja u vođenju poslovne komunikacije. Ako se uzme u obzir da je za svaki značajniji obim poslovnih aktivnosti neophodno donošenje odluke od strane različitih profesija koje u timskom pregovaračkom nastupu polučuju najbolje rezultate, onda možemo procijeniti učinke i moć individualne pregovaračke orjentacije naših domaćih poduzetnika.

# ISTRAŽIVANJE I ANALIZA UTJECAJA OSPOSOBLJENOSTI MENADŽMENTA NA KVALITET POSLOVNOG PREGOVARANJA

U ovom dijelu rada izvršeno je istraživanje i analiza utjecaja osposobljenosti menadžmenta na uspjeh u poslovnom pregovaranju, što za marketinški orjentirane kompanije ima gotovo presudan značaj u savremenom poslovanju.Cilj je istražiti, analizirati i teorijski predstaviti koliki utjecaj na uspješno pregovaranje ima ne samo sposobnost menadžmenta, već i profesionalna naobrazba, starosna struktura, informatička pismenost i emocionalna stabilnost onih menadžera koji neposredno pregovaraju. Rezultati dobiveni u istraživačkom postupku mogu u značajnoj mjeri poslužiti menadžmentu domaćih poduzeća u odabiru strategije poslovnog pregovaranja, kao i pospiješiti rezultate ukupnog poslovanja poduzeća. Prije nego što su im postavljena pitanja, ispitanici su upoznati sa najvažnijim značajkama poslovnog komuniciranja i uopće procesa pregovaranja u ostvarivanju uspješnih poslovnih rezultata poduzeća. Ponuđeni odgovori od ukupno 51 intervjuom obuhvaćenih ispitanika su dobiveni prema Likertovoj skali od 1 – 5, a njihovo značenje je: 1–Uopće nije važno, 2.-Nije važno, 3.-Niti je važno, niti nije važno, 4.Važno je, 5.-Veoma je važno. Pitanja koja su postavljena menadžmentu BH poduzeća su sljedeća:

1. Utjecaj dobne-starosne strukture menadžmenta na kvalitet poslovne komunikacije;
2. Utjecaj profesionalne-stručne osposobljenosti menadžmenta na kvalitet poslovne komunikacije;
3. Utjecaj elemenata konkurentnosti poduzeća na uspjeh menadžmenta u poslovnom pregovaranju;
4. Utjecaj pripremljenosti menadžment strategija na uspjeh u poslovnom pregovaranju;
5. Utjecaj primjene marketinških aktivnosti na uspjeh u poslovnom pregovaranju;
6. Utjecaj poznavanja i upotrebe informacionih tehnologija na kvalitet poslovnog pregovaranja;
7. Utjecaj sposobnosti menadžmenta na process upravljanja emocionalnom inteligencijom u poslovnom pregovaranju.

#### Tabela 1. Utjecaj dobne-starosne strukture menadžmenta na kvalitet poslovne komunikacije

|  |
| --- |
| Utjecaj dobne-starosne strukture menadžmenta na kvalitet poslovne komunikacije |
|  | **Frekvencije** | **Procenat** | **Ukupan %** | **Kumulativni %** |
| Valid | Uopšte nije važno | 3 | 5.9 | 5.9 | 5.9 |
| Nijevažno | 4 | 7.8 | 7.8 | 13.7 |
| Niti je važno, niti nijevažno | 11 | 21.6 | 21.6 | 35.3 |
| Važno je | 21 | 41.2 | 41.2 | 76.5 |
| Veoma je važno | 12 | 23.5 | 23.5 | 100.0 |
| Total | 51 | 100.0 | 100.0 |   |

#### Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 20

Analizom dobijenih podataka na postavljenu tvrdnju o utjecaju dobne granice na kvalitet poslovne komunikacije, vidljivo je da 64,7% ispitanika smatra da je dobna granica i te kako opredjeljujuća u vođenju kvalitete poslovnih razgovora. Kao kontrolni alat u preispitivanju ove tvrdnje korišten je intervju koji je također potvrdio ovu tvrdnju i produbio njenu analizu koja je pokazala da su to menadžeri mlađe dobne skupine najčešće do 35 godina.

#### Tablica 2. Utjecaj profesionalne-stručne osposobljenosti menadžmenta na kvalitet poslovne komunikacije

|  |
| --- |
| Utjecaj profesionalne-stručne osposobljenosti menadžmenta na kvalitet poslovne komunikacije |
|  | **Frekvencije** | **Procenat** | **Ukupan %** | **Kumulativni %** |
| Valid | Uopšte nije važno | 1 | 2.0 | 2.0 | 2.0 |
| Nijevažno | 7 | 13.7 | 13.7 | 15.7 |
| Niti je važno, niti nije  | 7 | 13.7 | 13.7 | 29.4 |
| Važno je | 19 | 37.3 | 37.3 | 66.7 |
| Veoma je važno | 17 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| Total | 51 | 100.0 | 100.0 |  |

#### Izvor: Obrada autora u Statističkom programu SPSS 20

Rezultati istraživanja utjecaja stručne osposobljenosti menadžmenta na kvalitet poslovne komunikacije pokazuju da 70,6% ispitanika smatra važnim i gotovo opredjeljujućim u vođenju pregovaranja, dok samo 15,7% ispitanika ovaj utjecaj smatra nevažnim. Ovakav odnos menadžmenta naspram potrebe za visoko osposobljenim i stručno isprofiliranim kadrovima pokazuje da su oni ipak svjesni utjecaja stručne osposobljenosti na poslovno pregovaranje, ali da tome još uvijek nepridaju najveći značaj, što se može vidjeti iz predhodnog istraživanja.

#### Tabela 3. Utjecaj elemenata konkurentnosti poduzeća na uspjeh menadžmenta u poslovnom pregovaranju

|  |
| --- |
| Utjecaj elemenata konkurentnosti poduzeća na uspjeh menadžmenta u poslovnom pregovaranju |
|  | **Frekvencije** | **Procenat** | **Ukupan %** | **Kumulativni %** |
| Valid | Uopšte nije važno | 2 | 3.9 | 3.9 | 3.9 |
| Nijevažno | 6 | 11.8 | 11.8 | 15.7 |
| Niti je važno, nitinijevažno | 8 | 15.7 | 15.7 | 31.4 |
| Važno je | 18 | 35.3 | 35.3 | 66.7 |
| Veoma je važno | 17 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| Total | 51 | 100.0 | 100.0 |   |

#### Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 20

#### Iz rezultata dobijenih u istraživačkom postupku, a što se može vidjeti iz tabele, utjecaja elemenata konkurentnosti poduzeća na uspjeh menadžmenta u poslovnom pregovaranju je veoma visok i to 68,6% potvrdnih odgovora. Ovakav rezultat istraživanja nas navodi na zaključak da poduzeća sa visokim konkurentskim vrijednostima i boljom pozicijom na tržištu lakše pregovaraju i jednostavnije dolaze do pregovaračkih ciljeva.

#### Tabela 4. Utjecaj pripremljenosti menadžment strategija na uspjeh u poslovnom pregovaranju

|  |
| --- |
| Utjecajpripremljenostimenadžmentstrategijanauspjeh u poslovnompregovaranju |
|  | **Frekvencije** | **Procenat** | **Ukupan %** | **Kumulativni %** |
| Valid | Uopštenijevažno | 3 | 5.9 | 5.9 | 5.9 |
| Nijevažno | 5 | 9.8 | 9.8 | 15.7 |
| Niti je važno, nitinijevažno | 10 | 19.6 | 19.6 | 35.3 |
| Važno je | 17 | 33.3 | 33.3 | 68.6 |
| Veoma je važno | 16 | 31.4 | 31.4 | 100.0 |
| Total | 51 | 100.0 | 100.0 |  |

#### Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 20.

Na postavljeno pitanje kakav jeutjecaj pripremljenosti menadžment strategija na uspjeh u poslovnom pregovaranju, 64,7% ispitanika je potvrdno odgovorilo da je taj utjecaj važan i gotovo presudan. To nas ponovo navodi na zaključak da samo ona poduzeća i njihov menadžment koji budu imali pripremljene strategije pregovaračkog procesa, moći će lakše ostvariti pregovaračke ciljeve, a da oni bez ikakve pripreme u pregovaranju najčešće ne ostvare zamišljene rezultate koje su očekivali, što se nadalje odražava na same rezultate poslovanja.

#### Tabela 5. Utjecaj primjene marketinških aktivnosti na uspjeh u poslovnom pregovaranju

|  |
| --- |
| Utjecaj primjene marketinških aktivnosti na uspjeh u poslovnom pregovaranju |
|  | **Frekvencije** | **Procenat** | **Ukupan %** | **Kumulativni %** |
| Valid | Uopšte nije važno | 2 | 3.9 | 3.9 | 3.9 |
| Nije važno | 6 | 11.8 | 11.8 | 15.7 |
| Niti je važno, niti nije važno | 9 | 17.6 | 17.6 | 33.3 |
| Važno je | 16 | 31.4 | 31.4 | 64.7 |
| Veoma je važno | 18 | 35.3 | 35.3 | 100 |
| Total | 51 | 100.0 | 100.0 |  |

#### Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 20

Rezultati dobiveni u istraživačkom postupku na postavljeno pitanje kakav jeutjecaj primjene marketinških aktivnosti na uspjeh u poslovnom pregovaranju pokazali su u 66,7% potvrdnih odgovora, da menadžment onih poduzeća koji primjenjuju marketinšku koncepciju poslovanja imaju i sigurniju poziciju u poslovnom pregovaranju, što je također jedna od marketinških predpostavki za uspješnije poslovanje.

### *Tabela 6. Utjecaj poznavanja i upotrebe informacionih tehnologija na kvalitet poslovnog pregovaranja*

|  |
| --- |
| Utjecaj poznavanjai upotrebe informacionih tehnologija nakvalitet poslovnog pregovaranja |
|  | **Frekvencije** | **Procenat** | **Ukupan %** | **Kumulativni %** |
| Valid | Uopšte nije važno | 1 | 2.0 | 2.0 | 2.0 |
| Nije važno | 5 | 9.8 | 9.8 | 11.8 |
| Niti je važno, niti nije važno | 10 | 19.6 | 19.6 | 31.4 |
| Važno je | 20 | 39.2 | 39.2 | 70.6 |
| Veoma je važno | 15 | 29.4 | 29.4 | 100.0 |
| Total | 51 | 100.0 | 100.0 |  |

### *Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 20*

Analiza rezultata u istraživačkom postupku na postavljeno pitanje dali poznavanje i upotreba informacionih tehnologija utječe na kvalitet poslovnog pregovaranja pokazuje da u 68.6% slučajeva ima visok pa čak i veoma značajan utjecaj na vođenje poslovnog procesa. To pokazuje da su informacione tehnologije i njihova primjena u poslovanju poduzeća neizostavan alat bez kojeg je gotovo nemoguće zamisliti uspješno poslovanje savremenih poduzeća.

### *Tabela 7. Utjecaj sposobnosti menadžmenta na proces upravljanja emocionalnom inteligencijom u poslovnom pregovaranju*

|  |
| --- |
| Utjecaj sposobnosti menadžmenta na proces upravljanja emocionalnom inteligencijom u poslovnom pregovaranju |
|  | **Frekvencije** | **Procenat** | **Ukupan %** | **Kumulativni %** |
| Valid | Uopšte nije važno | 3 | 5.9 | 5.9 | 5.9 |
| Nije važno | 4 | 7.8 | 7.8 | 13.7 |
| Niti je važno, niti nije važno | 9 | 17.6 | 17.6 | 31.3 |
| Važno je | 21 | 41.2 | 41.2 | 72.5 |
| Veoma je važno | 14 | 27.5 | 27.5 | 100 |
| Total | 51 | 100.0 | 100.0 |  |

### *Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 20*

Rezultati istraživanja na postavljeno pitanje dali postoji utjecaj sposobnosti menadžmenta na proces upravljanja emocionalnom inteligencijom u poslovnom pregovaranju, pokazuju veoma visoku opredijeljenost ispitanika, da takav utjecaj zaista postoji. Procenat od 68,7% potvrdnih odgovora pokazuje da znati upravljati svojom emocionalnom inteligencijom u toku samog procesa pregovaranja, vam već na neki način obezbjeđuje siguran ishod poslovnog pregovaranja. Menadžment koji nije u stanju iskontrolisati svoje trenutne emocije u poslovnom procesu, ne odaje sigurnost za dalje vođenje i ukupno poslovanje poduzeća.

# ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Danas je obim ljudskog komuniciranja doveden do neslućenih razmjera, jer su moderne telekomunikacije omogućile pristup bilo kojoj tački svijeta u realnom vremenu. Dok su u prošlosti nesporazumi, uglavnom, ostajali u lokalnim okvirima, u današnjem „globalnom selu“ poruka odmah dopire do svih uglova svijeta, tako da su posljedice nesporazuma i loše komunikacije mnogo veće danas nego ranije. Veliki je značaj komuniciranja u današnjem poslovanju, jer ono ne samo da pomaže poslovanju, nego poboljšava poslovne odnose. Kao što dobra i uspješna komunikacija može povećati profit, tako ga loša i pogrešna komunikacija može smanjiti. Kako se u posljednje vrijeme direktni kontakti između kompanija i javnosti smanjuju sa upotrebom moderne komunikacijske tehnologije, pojačane informisanosti kupaca kao i njihovih sve većih zahtjeva spram ponuđača, zahtijeva hitan odgovor na pitanje kako kreirati učinkovitu strategiju pregovaranja koja će rezultirati ne samo boljim poslovanjem, većom konkurentnošću poduzeća, već i zadovoljstvom korisnika kao krajnjim ciljem u poslovanju marketinški orjentisanih poduzeća. Imajući u vidu da najveći broj bosanskohercegovačkih poduzeća i njihovih menadžera posluje kao da su sami sebi dovoljni i da nepridaju ozbiljniji značaj poslovnom pregovaranju, govori u prilog potrebi isticanja važnosti i upotrebe savremenog poslovnog komuniciranja u onim poduzećima koja svoju tržišnu orjentaciju i konkurentsku snagu grade i zasnivaju upravo na učinkovitim menadžerskim komunikacijama i njihovim polugama kod upravljanja poduzećem. Imajući u vidu da menadžerska komunikacija u značajnoj mjeri utječe na uspješnost poslovanja poduzeća neophodno je da se na upravljačke pozicije postave one osobe koje pored svoje stručnosti i profesionalne osposobljenosti znaju umješno komunicirati sa unutrašnjom i vanjskom javnosti, znaju upravljati svojom emocionalnom inteligencijom i znaju prepoznati i uvažiti interese i druge pregovaračke strane. U tom smislu je posebno važno da ta menadžerska komunikacija bude usklađena sa strategijskim nastupom poduzeća na tržištu. S obzirom da je menadžerska komunikacija, naročito u zadnje vrijeme, pod utjecajem tehnološkog i informatičkog napretka kojima se proizvode najsavremeniji komunikacijski trendovi, dovodi do potrebe zamjene starih birokratskih struktura kojima su inovativnost i tehnološki napretci uvijek stvarali glavobolju i opiranje njihovom uvođenju i zapošljavanja mladih i stručnih kadrova sa perfektnim komunikacijskim sposobnostima. Da bi poduzeće uspjelo u svom poslovanju, bez obzira na njegovu veličinu, moraju pored menadžmenta i svi drugi zaposleni u njemu biti pripremljeni za širok spektar komunikacijskih aktivnosti, koje je neophodno prihvatiti, planirati i sprovoditi, a sve u cilju postizanja veće konkurentnosti i boljeg poslovanja poduzeća. Ne adekvatno poznavanje i nedovoljna primjena osmišljenih pregovaračkih aktivnosti dovodi do nepovjerenja prema poduzeću, do stvaranja predpostavki loših odnosa s javnošću, koji u značajnoj mjeri utječu na procese upravljanja poslovnim aktivnostima menadžmenta takvih poduzeća. Prošla su vremena kada su poduzeća i mogla poslovati sa takvim načinom komuniciranja naspram ciljne javnosti, a sve više je vrijeme onih poduzeća koja svoju koncepciju poslovanja zasnivaju upravo na uvođenju savremenog i umješno vođenog poslovnog pregovaranja sa najznačajnijim stakeholderima, kako u unutrašnjoj tako i u vanjskoj javnosti. Rezultati dobiveni u istraživačkom postupku pokazuju da su umijeće i vještine samog pregovaranja i te kako značajni u ostvarivanju poslovnog rezultata, te da veće pregovaračke efekte mogu postići stručno isprofilirani i komunikacijski osposobljeni timovi, koji se na vrijeme upoznaju sa zahtjevima druge pregovaračke strane. Nadalje, istraživanja u ovom radu su pokazala da su uspješniji oni menadžeri koji svoje poslovanje baziraju na već pripremljenim strategijama pregovaranja, da su to skupine mlađih menadžera, koji vješto upravljaju svojom profesionalno izbrušenom emocionalnom inteligencijom, obogaćenom stalnim usvajanjem savremenih komunikacijskih vještina, u čemu im nezaobilazno koristi Internet kao savršen komunikacijski alat u pregovaranju.

# Literatura

1. Bauer Viktorija, Vještina ponašanja u privatnom i poslovnom svijetu, Rijeka: Dušević & Kršovnik, 2013.
2. Dobrijević Gordana, Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Beograd: Singidunum, 2017.
3. Duraković Jasna, Hrestomatija Poslovno komuniciranje, Sarajevo: FPN, 2013.
4. Fox Renata, Poslovna komunikacija, Zagreb: Hrvatska Sveučilišna naklada, 2001.
5. Gray John, Mars i Venera na radnom mjestu: praktični vodič za poboljšanje komunikacije i postizanje rezultata na poslu, Zagreb: Mozaik knjiga, 2008.
6. Marković Marina, Poslovna komunikacija-Oblikovanje govora u odnosima s javnošću, Beograd: CLIO, 2000.
7. Množina Stane, Tavčar Mitja, Knežević Ana, Poslovno komuniciranje, Maribor: OBZORJA, 1995.
8. Nierenberg Juliet, S. Ross Irene, Tajne uspješnog pregovaranja, Zagreb: Školska knjiga, 2005.
9. Ožanić Marijan, Poslovna pisma ili Kako napisati učinkovito poslovno pismo, Zagreb: Školska knjiga, 2009.
10. Plenković Mario, Poslovna komunikologija, Zagreb: Alinea, 1991.
11. Rouse J. Michael, Rouse Sandram, Poslovne komunikacije – kulturološki i strateški pristup, Zagreb: MASMEDIA, 2005.
12. Vračar D., Strategije tržišnog komuniciranja, Beograd: Ekonomski fakultet, 2008.
13. Bazić M., Poslovna komunikacija: savremeni put do uspeha, Beograd: Megatrend, 2009.
14. VodopijaŠtefanija, Vajs Felici Angela, Poslovno ponašanje & etiketa: savjetnik i priručnik za edukaciju izvrsnosti, Zadar: Naklada, 2007.
15. Vodopija Štefanija, Opća i poslovna komunikacija: priručnik i savjetnik za uspješnu komunikaciju, Rijeka: Naklada Žagar, 2006.
1. Primljeno: 13.09.2018; Prihvaćeno:12.05.2019 Submitted: 13-09-2018; Accepted: 12-05-2019

**\*Dr.sc. Fahrudin Fehrić, vanredni profesor, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju**, **Univerzitet u Travniku**;ffehric@hotmail.com [↑](#footnote-ref-2)
2. ### **\*\* Dr.sc.Sanja Zekić, docent, Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište ,,Vitez,, Travnik, Školska 23**; sanjaz13@gmail.com

 [↑](#footnote-ref-3)
3. [↑](#footnote-ref-4)