

# Komunikacijski čimbenici u pregovaranju i logističkim procesima

---

**Zečević-Pejić, Vanesa**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:938083>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski sveučilišni studij Logistički menadžment

Vanesa Zečević-Pejić

**KOMUNIKACIJSKI ČIMBENICI U PREGOVARANJU I  
LOGISTIČKIM PROCESIMA**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski sveučilišni studij Logistički menadžment

Vanesa Zečević-Pejić

**KOMUNIKACIJSKI ČIMBENICI U PREGOVARANJU I  
LOGISTIČKIM PROCESIMA**

Diplomski rad

**Kolegij: Poslovno pregovaranje**

JMBAG: 0010223120

e-mail: [vanesazecevicpejic@outlook.com](mailto:vanesazecevicpejic@outlook.com)

Mentor: prof. dr. sc. Helena Štimac

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study in Logistics Management


Vanesa Zečević-Pejić

**COMMUNICATION FACTORS IN NEGOTIATION AND  
LOGISTICS PROCESSES**

Graduate paper

Osijek, 2024

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Vanesa Zečević-Pejić

**JMBAG:** 0010223120

**OIB:** 58283856692

**e-mail za kontakt:** vanesazecevicpejic@outlook.com

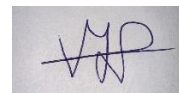
**Naziv studija:** Logistički menadžment

**Naslov rada:** Komunikacijski čimbenici u pregovaranju i logističkim procesima

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Helena Štimac

U Osijeku, svibanj, 2024. godine

Potpis \_\_\_\_\_



## **Komunikacijski čimbenici u pregovaranju i logističkim procesima**

### **SAŽETAK**

U suvremenom poslovnom okruženju, komunikacija, pregovaranje i logistički procesi su neizostavni elementi koji su temelj uspješnosti poslovnih operacija. Ovaj rad istražuje njihovu međusobnu povezanost i utjecaj na poslovnu efikasnost kroz detaljnu analizu i rezultate provedenog istraživanja. Rad je strukturiran tako da detaljno analizira kako komunikacijske vještine utječu na efikasnost pregovaračkih procesa i optimizaciju logističkih procesa, od nabave do distribucije i proizvodnje. U kontekstu logistike, značajne su efikasna komunikacija i pregovaračke vještine za postizanje operativne učinkovitosti, optimizaciju procesa i smanjenje troškova. Istražuje se na koji način efikasna komunikacija može unaprijediti procese pregovaranja i doprinijeti boljoj organizacijskoj učinkovitosti logističkih procesa. Otkriveno je da efikasna komunikacija, uključujući i neverbalne komponente kao što su izrazi lica, predstavlja osnovu za uspješno pregovaranje i optimizaciju logističkih procesa. Pregovaranje se pokazalo kao složen proces koji zahtijeva strateško planiranje i razumijevanje ljudske dinamike, dok se u logističkim procesima ističe važnost efikasne komunikacije i pregovaračkih vještina za postizanje operativne učinkovitosti i smanjenje troškova. Dolazi se do zaključka da je neophodno kontinuirano ulaganje u razvoj komunikacijskih i pregovaračkih vještina zaposlenika kako bi se osigurala maksimalna operativna efikasnost i konkurentnost na tržištu. Također se predlaže daljnje istraživanje koje bi detaljnije istražilo direktnu povezanost između različitih stilova i strategija komunikacije i uspjeha u specifičnim aspektima logističkih i pregovaračkih procesa, s ciljem razvijanja još učinkovitijih strategija za poslovno okruženje budućnosti.

**Ključne riječi:** pregovaranje, logistika, komunikacija, čimbenici

# **Communication factors in negotiation and logistics processes**

## **ABSTRACT**

In the contemporary business environment, communication, negotiation, and logistical processes are indispensable elements that form the foundation of successful business operations. This paper explores their interconnection and impact on business efficiency through detailed analysis and results of conducted research. The paper is structured to thoroughly analyze how communication skills affect the efficiency of negotiation processes and the optimization of logistical processes, from procurement to distribution and production. In the context of logistics, effective communication and negotiation skills are significant for achieving operational efficiency, process optimization, and cost reduction. It explores how effective communication can enhance negotiation processes and contribute to improved organizational efficiency in logistics. It has been discovered that effective communication, including non-verbal components such as facial expressions, forms the basis for successful negotiation and optimization of logistical processes. Negotiation has proven to be a complex process that requires strategic planning and an understanding of human dynamics, while in logistical processes, the importance of effective communication and negotiation skills is emphasized for achieving operational efficiency and reducing costs. It is concluded that continuous investment in the development of communication and negotiation skills of employees is necessary to ensure maximum operational efficiency and market competitiveness. Further research is also proposed to more closely investigate the direct correlation between different styles and strategies of communication and success in specific aspects of logistical and negotiation processes, with the aim of developing even more effective strategies for the business environment of the future.

**Keywords:** negotiation, logistics, communication, factors

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada</b> .....	<b>2</b>
2.1. Predmet i cilj rada .....	2
2.2. Metode istraživanja .....	2
2.3. Hipoteze istraživanja .....	3
2.4. Struktura rada .....	3
<b>3. Pojmovno određenje poslovne komunikacije</b> .....	<b>5</b>
3.1. Komunikacijski proces .....	6
3.2. Komunikacijski stilovi .....	8
3.3. Vrste komunikacije .....	9
<b>4. Pojmovno određenje poslovnog pregovaranja</b> .....	<b>11</b>
4.1. Proces poslovnog pregovaranja .....	11
4.2. Strategije pregovaranja .....	13
4.3. Taktike pregovaranja .....	16
4.4. Odnos komunikacije i poslovnog pregovaranja .....	18
<b>5. Logistički procesi</b> .....	<b>20</b>
5.1. Odnos komunikacija - pregovaranje - logistički procesi .....	21
<b>6. Empirijski dio rada</b> .....	<b>23</b>
<b>7. Rasprava</b> .....	<b>34</b>
<b>8. Zaključak</b> .....	<b>36</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>38</b>
<b>Popis slika</b> .....	<b>40</b>
<b>Popis grafikona</b> .....	<b>41</b>
<b>Prilozi</b> .....	<b>42</b>
Upitnik .....	42



## 1. Uvod

U suvremenom poslovnom okruženju, komunikacijski čimbenici i pregovaračke vještine igraju ključnu ulogu u izgradnji i održavanju uspješnih odnosa između kupaca, dobavljača i prodavača. Efikasna komunikacija i strateško pregovaranje ne samo da omogućavaju razvoj plodonosne suradnje, već utječu i na sveukupnu uspješnost poslovanja. U kontekstu logističkih procesa, koji su temelj efikasnog poslovanja, komunikacija postaje još značajnija. Logistika, kao disciplina koja se bavi planiranjem, implementacijom i kontrolom učinkovitog toka i skladištenja dobara, usluga i povezanih informacija, neizbježno uključuje kompleksnu mrežu komunikacijskih interakcija.

Istraživački problem ovog rada jest analizirati utječu li komunikacijski čimbenici na pregovaranje i logističke procese. U teorijskom dijelu rada cilj je definirati ključne komunikacijske vještine i metode koje značajno doprinose uspjehu pregovaranja i učinkovitosti logističkih operacija.

Kroz analitički pristup rad će proučavati kako komunikacijski čimbenici i pregovaračke strategije te taktike utječu na pregovore i logistiku, te kako organizacije mogu optimizirati svoje komunikacijske protokole za postizanje boljih poslovnih rezultata. Posebna pozornost bit će posvećena međusobnoj povezanosti ovih dviju domena te kako rad na vještinama komuniciranja može poboljšati pregovaračke ishode i logističku učinkovitost. Uzimajući u obzir brze promjene u globalnom poslovnom okruženju, rad će predložiti kako organizacije mogu prilagoditi svoje komunikacijske prakse da bi ostale konkurentne i inovativne.

Rad će obuhvatiti nekoliko ključnih područja koji zajedno čine temelj za duboko razumijevanje povezanosti komunikacije, pregovaranja i logistike u poslovnom okruženju.

## **2. Metodologija rada**

Metodologija rada predstaviti će i objasniti predmet istraživanja, definirati ciljeve koje rad nastoji postići, izložiti metode koje su se koristile za prikupljanje i analizu podataka te predstaviti hipoteze koje su postavljene kao osnova za empirijsko testiranje tijekom istraživanja.

### **2.1. Predmet i cilj rada**

Ovaj diplomski rad pod naslovom "Komunikacijski čimbenici u pregovaranju i logističkim procesima" za svrhu ima istražiti kako komunikacijski čimbenici utječu na tehnike pregovaranja i logističke procese unutar organizacija. Rad ima nekoliko ciljeva. Prvi cilj je istražiti utjecaj komunikacijskih čimbenika na efikasnost pregovaračkih procesa, uzevši u obzir i različite pregovaračke i komunikacijske strategije, odnosno taktike, te vidjeti utječu li oni pozitivno na iste. Drugi cilj je procijeniti ulogu komunikacije i njenih čimbenika u optimizaciji logističkih procesa. Ovaj cilj fokusira se na razumijevanje kako komunikacija doprinosi poboljšanju logističkih procesa, od nabave do distribucije i proizvodnje. Posljedni cilj je utvrđivanje ključnih komunikacijskih čimbenika potrebnih za uspješno pregovaranje. S obzirom na to da su logistički procesi i pregovaranje ključni za učinkovitost i profitabilnost svake organizacije, razumijevanje uloge komunikacijskih čimbenika unutar ovih procesa od presudne je važnosti.

Predmet rada pruža sveobuhvatan pregled teorijskih i praktičnih aspekata komunikacije i njenih čimbenika u poslovnom pregovaranju i logistici.

### **2.2. Metode istraživanja**

Pri izradi ovog rada primijenjena su sekundarna istraživanja koja su objavili drugi autori, kao i primarno istraživanje koje je izvršio autor diplomskog rada. Kao osnova za teorijski okvir, koristili su se različiti izvori, uključujući stručne i znanstvene članke iz znanstvenih časopisa dostupnih na internetu, relevantne stručne knjige te *web* stranice. Da bi se nadopunila teorijska analiza provedeno je istraživanje putem online upitnika među zaposlenicima u sektorima prodaje i proizvodnje. Istraživanje je obuhvatilo 30 ispitanika s ciljem utvrđivanja veze između komunikacijskih vještina i uspješnosti u pregovaranju te kako te vještine utječu na ishod logističkih

procesa. Rezultati istraživanja pružit će uvid u važnost komunikacijskih strategija u pregovaranju i njihov utjecaj na logističke procese, nudeći praktične smjernice za unapređenje poslovnih praksi.

### **2.3. Hipoteze istraživanja**

Prije kreiranja upitnika postavile su se dvije hipoteze istraživanja:

**Hipoteza 1:** Postoji značajna veza između efikasnosti pregovaranja te primjene neverbalne komunikacije u poslovnim interakcijama. Osobe koje učinkovito koriste neverbalne signale ostvaruju bolje rezultate u pregovaračkim situacijama i poslovnim dogovorima.

**Hipoteza 2:** Uspješnost logističkih procesa unutar organizacija značajno ovisi o pregovaračkim vještinama pojedinca. Zaposlenici s razvijenim pregovaračkim vještinama, koje uključuju i pregovaračke strategije i taktike, uspješnije upravljaju lancem opskrbe, optimiziraju troškove i doprinose poboljšanju operativne učinkovitosti organizacije.

Obje hipoteze predstavljaju temelj za daljnje empirijsko istraživanje koje bi moglo potvrditi ili opovrgnuti ove pretpostavke, pružajući dodatne uvide u dinamiku i ključne faktore koji utječu na uspješnost prodaje, pregovaranja i logističkih procesa.

### **2.4. Struktura rada**

Ovim radom želi se pridonijeti boljem razumijevanju međusobne povezanosti komunikacije, pregovaranja i logistike te istaknuti kako integrirani pristup ovim elementima može značajno doprinijeti uspješnosti i konkurentnosti organizacija u dinamičnom poslovnom okruženju. Rad detaljno istražuje koncepte poslovne komunikacije, poslovnog pregovaranja i logističkih procesa te njihovu međusobnu povezanost unutar poslovnog okruženja.

Početak rada posvećen je pojmovnom određenju poslovne komunikacije, gdje se razmatraju njeni ključni procesi, stilovi i vrste, uključujući i detaljnu analizu različitih oblika komunikacije. Slijedi poglavlje posvećeno poslovnom pregovaranju koje definira ovaj proces, razlaže strategije pregovaranja i istražuje kako komunikacijske vještine utječu na uspješnost pregovaranja. U trećem dijelu rada fokus se prebacuje na logističke procese, gdje se ispituje logistika nabave, distribucije

i proizvodnje te se analizira kako komunikacija i pregovaranje utječu na optimizaciju ovih procesa. Poseban naglasak stavljen je na odnos između komunikacije, pregovaranja i logistike, naglašavajući njihovu međusobnu povezanost i utjecaj na poslovnu efikasnost. Poglavlje o provedenom istraživanju prikazuje metodologiju, rezultate i analizu istraživanja koje je usredotočeno na ulogu komunikacije u pregovaranju, prodaji i u logističkim procesima, nakon čega slijedi rasprava. Rad se zaključuje sažimanjem ključnih otkrića, dajući preporuke za daljnje istraživanje i razmatrajući praktičnu primjenu dobivenih rezultata.

### 3. Pojmovno određenje poslovne komunikacije

Komunikacija potječe od latinske riječi *communicatio* ili *communicare*, što se prevodi kao komuniciranje. Ekonomski leksikon opisuje komunikaciju kao proces stvaranja informacijske poveznice među sustavima sposobnima za primanje, pohranu, obradu i prijenos signala. To uključuje raznolike medije i alate koji omogućuju brojne načine distribucije informacija. Na primjer, mediji za prijenos informacija obuhvaćaju tintu za ispis simbola, zrak za prenošenje zvučnih valova, električnu energiju za slanje informacija putem impulsa, kao i svjetlost u optičkim kabelima ili vlaknima za prijenos podataka (Jurković, 2012:5). Ekonomski leksikon (Sunajko, 2010:394) komunikaciju definira kao „uspostavljanje informacijske veze između sustava koji imaju sposobnost primiti, memorirati, obrađivati i slati signale, a to su raznovrsni mediji i sredstva, koji omogućuju različite oblike prijenosa informacija”. Ovo je dosta „šturo“ i općenito shvaćanje komunikacije. U nastavku će se pažnja posvetiti poslovnoj komunikaciji.

Poslovna komunikacija regulirana je određenim pravilima i normama. U prošlosti je poslovna komunikacija bila ograničena na pisanu komunikaciju i telefonske pozive. Međutim, s dolaskom tehnologije, to se promijenilo. Učinkovita poslovna komunikacija pomaže u izgradnji dobrog ugleda organizacije. Osobni i profesionalni uspjeh uvelike ovise o sposobnosti razumijevanja naše komunikacije od strane drugih. U poslovnom okruženju, komunikacija može biti formalna i neformalna, odvijati se unutar i izvan organizacije, uključujući interakcije među zaposlenicima unutar poduzeća, njihovu komunikaciju izvan radnog mjesta, kao i komunikaciju poduzeća s javnošću kroz marketing i odnose s javnošću. Ključno je naglasiti da poslovna komunikacija služi kao sredstvo za ostvarivanje poslovnih ciljeva, što čini uspostavu i održavanje kvalitetnog sustava komunikacije unutar poduzeća iznimno važnim (Jurković, 2012).

Komunikacija obuhvaća svaki prijenos informacija, uključujući razmjenu ideja i emocija, što podrazumijeva i neformalnu komunikaciju. S obzirom na to da su zadovoljstvo, motivacija i aktivnost zaposlenika ključni faktori uspjeha poduzeća, posebna pažnja treba biti posvećena neformalnim odnosima koji se često temelje na neformalnoj i uglavnom neverbalnoj komunikaciji. Neverbalna komunikacija je prisutna i u formalnoj komunikaciji, ali nezadovoljstvo zaposlenici vrlo često izražavaju neverbalnim signalima pri neformalnoj komunikaciji. Razvijanje neformalne

komunikacije među svim članovima poslovne organizacije, pored formalne komunikacije, može doprinijeti daljnjem razvoju poduzeća (Jurković, 2012).

Poslovna komunikacija je komunikacija unutar poduzeća koja se manifestira kroz razne oblike, kao što su prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008):

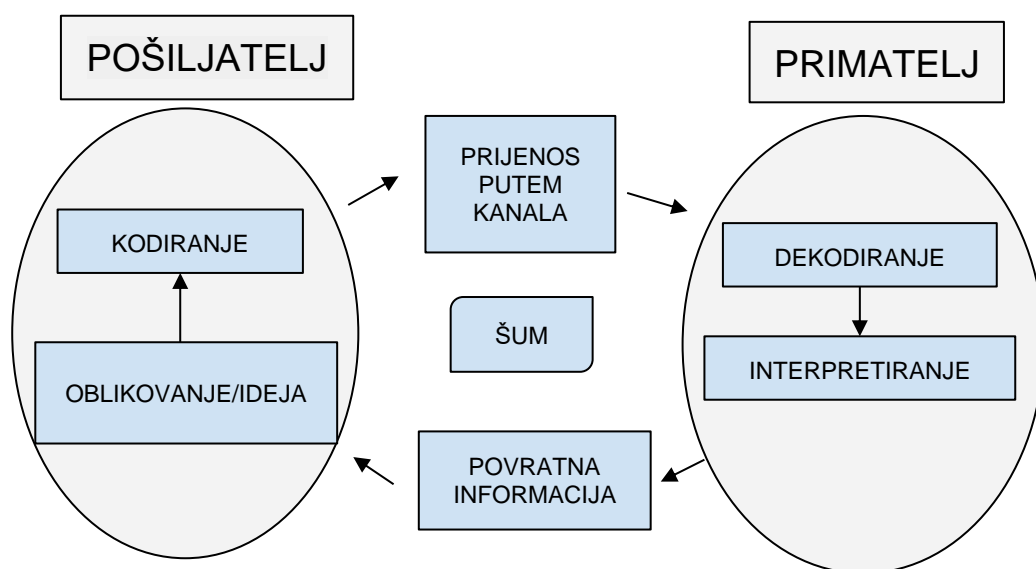
- a) Vertikalna komunikacija prema dolje,
- b) Vertikalna komunikacija prema gore,
- c) Horizontalna i lateralna komunikacija,
- d) Popratna dokumentacija.

Vertikalna komunikacija prema dolje karakteristična je za poduzeća s autoritarnom kulturom, odnosno, odvija se od viših prema nižim razinama unutar organizacijske hijerarhije. S druge strane, vertikalna komunikacija prema gore omogućava zaposlenicima da upućuju povratne informacije, pritužbe i svoja mišljenja višim razinama menadžmenta. Horizontalna i lateralna komunikacija odnosi se na razmjenu informacija među zaposlenicima na istoj hijerarhijskoj razini ili između onih koji se nalaze na različitim razinama bez prisutnog odnosa nadređenosti ili podređenosti. Popratna dokumentacija je ključna jer služi kao evidencija procesa i operacija unutar poduzeća. Unutarnja komunikacija u velikoj mjeri uključuje osobnu komunikaciju među zaposlenicima, koja obuhvaća razmjenu mišljenja, osjećaja i informacija povezanih s njihovim privatnim životom. Ova vrsta komunikacije igra značajnu ulogu jer utječe na stavove i radni moral zaposlenika, što zauzvrat ima veliki utjecaj na produktivnost rada (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008). Komunikacija izvan poduzeća uključuje interakciju između poduzeća i vanjskog okruženja, uključujući kupce, dobavljače, itd. Upravo nam komunikacija izvan poduzeća pruža uvid u to kako komunikacija utječe na pregovaranje i logističke procese.

### **3.1. Komunikacijski proces**

Rouse i Rouse (2005) komunikaciju definiraju kao proces koji se, kao i sve ostale procese, mogu efikasno oblikovati. Uistinu, razvoj modela komunikacije vodi do boljeg razumijevanja samog procesa i sustava. U kontekstu organizacije postoji mnogo različitih vrsta komunikacije, ali sve one proizlaze iz temeljnog modela komunikacije gdje pošiljatelj šalje poruku primatelju. Taj osnovni

model pokazuje koncept jednosmjernje komunikacije i označava početnu točku komunikacijskog procesa. Komunikacijski proces (Slika 1) započinje kada pošiljalatelj “zamisli” što želi reći. To označava početak komunikacijskog procesa. Kada primatelj zaprimi poruku, on je dekodira i tumači ne samo na temelju izrečenog sadržaja, već i u kontekstu vlastitih stavova, uvjerenja i znanja (Lunenburg, 2010). Zamisao ili ideja o tome što se želi reći kodira se pomoću simbola i jezika. Kodiranje označava proces oblikovanja misli u verbalne ili pisane riječi. Riječi su samo primjeri kodova. Primatelj može jasno čuti ili pročitati nešto, ali postoji mogućnost da ne razumije informaciju ili pojam o kojem se radi. Stoga, poruka nije samo ono što pošiljalatelj šalje, već ono što primatelj zapravo primi (Miljković i Rijavec, 2002). U komunikacijskom procesu ključno je prenošenje poruke od pošiljalatelja do primatelja. Komunikacija ne postoji bez interakcije između dvije ili više osoba. Da bi se kodirane poruke mogle prenijeti potreban je neki oblik kanala. Kanal je određena tehnologija ili metoda pomoću koje se poruka prenosi do primatelja. Glavni komunikacijski kanali uključuju pisma, e-mailove, razgovore licem u lice, telefone, faksove, novine, brošure, filmove, videozapise, radio, televiziju, *web* stranice i plakate (Rouse i Rouse, 2005:42). Vrlo često će se u literaturi pronaći i pojam *medij* koji u kontekstu komunikacije označava isto što i *kanal*. Pojam *medij* se najčešće koristi kada se aludira na masovne medije, kao što je televizija.



**Slika 1.** Komunikacijski model (Rouse i Rouse, 2005:43)

Kod cjelokupnog komunikacijskog modela, koji predstavlja zatvoreni krug, ključnu ulogu igra povratna informacija, koja služi kako bi obje strane utvrdile razinu jasnoće i uspješnosti komunikacije. Povratna informacija predstavlja odgovor primatelja. Komunikacijski proces uz povratnu informaciju pretvara se u dvosmjerni razgovor. Kada poruka bude primljena, dešifrirana i shvaćena, uloge se mijenjaju: primatelj postaje pošiljalatelj, kreirajući, kodirajući i šaljući svoj odgovor. Kao posljednji element koji će se ovdje spomenuti je šum ili buka. Šum može biti posljedica tehničkih poteškoća ili ljudskih faktora. Općenito govoreći, šum predstavlja sve što ometa uspješan prijenos i prijem poruke u njezinoj originalnoj namjeri (Rouse i Rouse, 2005:44).

### **3.2. Komunikacijski stilovi**

Postoje četiri osnovna tipa komunikacijskih stilova: agresivni, pasivni, pasivno-agresivni i asertivni (Men, 2015; Miljković i Rijavec, 2002):

- Agresivni stil komuniciranja karakterizira direktnost i dominacija u interakcijama. Osobe koje koriste ovaj stil često nameću svoje mišljenje drugima, koriste visok ton glasa i mogu biti percipirane kao osobe koje ne poštuju tuđa mišljenja
- Pasivni stil komuniciranja odlikuje se izbjegavanjem konflikta i suprotstavljanja. Osobe s pasivnim stilom često pristaju na kompromise ili se povlače kako bi izbjegle suočavanje, što može rezultirati neizražavanjem vlastitih potreba i mišljenja
- Pasivno-agresivni stil komuniciranja kombinira elemente pasivnosti i agresivnosti. Osobe koje komuniciraju na ovaj način često izražavaju svoje nezadovoljstvo na indirektno načine, kao što su sarkazam, cinizam ili pasivna otpornost umjesto otvorenog izražavanja svojih osjećaja
- Asertivni stil komuniciranja smatra se najzdravijim i najučinkovitijim načinom komuniciranja. Osobe koje prakticiraju asertivni stil izražavaju svoje misli, osjećaje i potrebe na jasan i direktan način, poštujući pritom i sebe i druge. Asertivnost omogućava izgradnju otvorenih i poštenih odnosa, potičući uzajamno poštovanje i razumijevanje.



### 3.3. Vrste komunikacije

Komunikacija se može klasificirati prema različitim kriterijima, kao što su način izražavanja, blizina sudionika, broj sudionika, oblik, svrha i medij (Pejić Bach i Murgić, 2013). Ovdje će se istaknuti 4 temeljne vrste komunikacije (Jurković, 2012):

- 1) verbalna komunikacija,
- 2) pismena komunikacija,
- 3) usmena komunikacija,
- 4) neverbalna komunikacija.

Postoje dva glavna tipa komunikacije prema načinu izražavanja, a to su verbalna i neverbalna komunikacija. U kontekstu prodaje i logistike, kombinacija verbalne i neverbalne komunikacije neophodna je za uspješno poslovanje i izgradnju povjerenja među partnerima, kupcima i unutar timova. Verbalna komunikacija pruža jasan i izravan način prenošenja specifikacija proizvoda, uvjeta prodaje, detalja isporuke i drugih ključnih informacija koje su bitne za realizaciju poslovnih transakcija. Precizno artikulirane poruke, bilo usmeno ili pismeno, osiguravaju da svi sudionici imaju isto stajalište u pogledu očekivanja i obveza. Verbalna komunikacija obuhvaća upotrebu govora gdje je jezik ključan za prijenos informacija, ideja, misli i događaja. Ona je usmjerena na sadržaj i pod svjesnom kontrolom sudionika te omogućava razmjenu informacija, namjera, ideja i emocija kroz riječi. Verbalna komunikacija može biti usmena i pisana. Često se koriste oba oblika za potpunu komunikaciju, kao u slučaju kada se e-mail poruka dodatno pojašnjava telefonskim pozivom (Softić, 2015).

S druge strane, neverbalna komunikacija može dopunjavati ili zamijeniti verbalnu komunikaciju, prenoseći osjećaje, stavove i osobine ličnosti bez upotrebe riječi. Više je povezana s emocionalnim aspektima i često je pod utjecajem nesvjesnog. Iako ljudi vjeruju da riječi mogu potpuno prenijeti njihove poruke, često nisu svjesni važnosti neverbalnih signala poput gesta, izraza lica, tona glasa, tjelesne udaljenosti i fizičkog izgleda. Važno je uskladiti verbalne i neverbalne komponente komunikacije za uspješan prijenos poruka. Iste riječi mogu imati različita značenja ovisno o tome jesu li izrečene nervozno ili smireno, a izrazi lica mogu prenijeti potpuno različite poruke. Razumijevanje i usklađivanje verbalne i neverbalne komunikacije ključno je za cjelovit i učinkovit

prijenos poruka. Studije pokazuju da neverbalna komunikacija često igra čak i veću ulogu od verbalne komunikacije (Mađarac i Jelica, 2015:150).

Stajalište autora je da integracija verbalne i neverbalne komunikacije omogućava efikasan prijenos ključnih informacija, dok istovremeno jača međuljudske odnose i povjerenje, što je temelj za uspješne prodajne i logističke operacije. Uspjeh u prodaji i logistici ne ovisi samo o tome što se govori, već i kako se to govori, što čini ova dva oblika komunikacije nezamjenjivim u postizanju poslovnih ciljeva.

Ovisno o obliku komuniciranja, komunikacija se može podijeliti na usmenu i pisanu. Usmena komunikacija uključuje razgovor između dvije ili više osoba. Glavni medij u usmenoj komunikaciji su riječi. Međutim, zbog svoje prolaznosti, usmena komunikacija može biti podložna različitim interpretacijama od strane sudionika, što može dovesti do nesporazuma. Važno je naglasiti da, iako usmena komunikacija omogućuje brzu razmjenu informacija i trenutnu povratnu informaciju, nedostatak pisane evidencije može otežati dokazivanje točnosti i sadržaja razgovora (Softić, 2015). S druge strane, pisana komunikacija ima trajni karakter i ključna je u poslovnim procesima, posebice u fazama dogovaranja i formalizacije poslovnih odnosa. Pisani oblici komunikacije, kao što su e-mailovi ili ugovori, omogućavaju precizno i jasno artikuliranje poruka, osiguravajući da su sve strane upoznate s uvjetima i obvezama. Pisana dokumentacija služi kao trajni zapis koji se može koristiti za referencu, provjeru ili u pravne svrhe (Softić, 2015).

Valja istaknuti da se razvojem tehnologije pojavljuju novi oblici komunikacije koji spajaju elemente i usmene i pisane komunikacije, poput video poziva i *webinara*. Ti oblici omogućuju vizualnu i auditivnu komunikaciju u realnom vremenu, dok istovremeno omogućavaju snimanje i čuvanje komunikacije za kasniju analizu ili dokazivanje. Ova kombinacija može biti posebno korisna u poslovnim okruženjima gdje je važna brza komunikacija, ali i potreba za očuvanjem zapisa o komunikaciji.

Razumijevanje i primjena ovih osnovnih oblika komunikacije ključni su za uspješno poslovanje i međuljudske odnose unutar svake organizacije.

## **4. Pojmovno određenje poslovnog pregovaranja**

Pregovaranje je postalo sastavni dio ljudskog života, do te mjere da ljudi često nisu niti svjesni koliko vremena zapravo provode pregovarajući, bilo u privatnom životu ili u poslovnom okruženju. Prema Segetliji (2009), pregovaranje je specifična ljudska aktivnost koju zahtijeva naše svakodnevno okruženje, uključujući obitelj, posao, prijatelje i druge kontakte. Pregovaranje se neprestano odvija u raznim situacijama, bilo kod kuće s obitelji i prijateljima ili na poslu s kolegama, nadređenima, poslovnim partnerima i kupcima. Biondić Vince (2012) ističe da pregovaranje nije stvar izbora, već neizbježan dio života, s naglaskom na to kako je važno biti kompetentni pregovarač da bi se postigli željeni rezultati. S obzirom na značaj pregovaranja u svim aspektima života, ključno je ulagati u razvoj komunikacijskih i pregovaračkih vještina. Ovladavanje pravilima i tehnikama pregovaranja omogućuje osobi da uspješno navigira kroz pregovaračke procese, iskoristi pružene mogućnosti i ostvari zacrtane ciljeve. Segetlija (2009) naglašava da dobro poznavanje strategija i tehnika pregovaranja može značajno utjecati na poslovni uspjeh.

Svaka poslovna transakcija u osnovi uključuje pregovaranje, koje može odrediti početak i završetak poslovnog dogovora. Kako Siedel (2018:6) ističe, pregovori su često ključni element svake poslovne transakcije, s mogućnošću da je zaključe ili kompromitiraju. Uspješni pregovarači su svjesni da se nijedna poslovna transakcija ne može ostvariti bez efektivnog pregovaranja. Proces pregovaranja je po svojoj prirodi neizvjestan, stoga je važna temeljita priprema i strukturiran pristup kako bi ishod bio pozitivan.

### **4.1. Proces poslovnog pregovaranja**

Prema Tomašević Lišanin (2004:148-149) proces pregovaranja može se razložiti na pet ključnih faza:

- 1) Prva faza obuhvaća utvrđivanje i definiranje problema. Ovo je ključan korak koji zahtijeva razumijevanje i neutralno formuliranje problema koje je prihvatljivo za obje strane, čime se osigurava da su potrebe i prioriteti jasno izraženi bez favoriziranja jedne strane. Prva skupina aktivnosti uključuje zajedničko definiranje problema, tražeći formulu koja

odražava zajedničke interese i omogućava pozitivan ishod. Druga skupina se fokusira na praktičan i sveobuhvatan opis problema, eliminirajući sve što skreće pažnju s glavnog pitanja i osiguravajući da se problem jasno i precizno izloži. Treća skupina uključuje definiranje problema kao cilja, umjesto procesa traženja rješenja, i identificiranje prepreka koje bi mogle ometati ostvarivanje tog cilja. Ključno je razumjeti te prepreke jer mogu značajno utjecati na tijek pregovaranja. Ova faza pregovaranja postavlja temelje za uspješno rješavanje sukoba ili problema, stoga je važno posvetiti pažnju detaljnom i objektivnom definiranju problema kako bi se olakšao put prema konstruktivnom rješenju.

- 2) U drugoj fazi ključno je pružiti pregovaračkom timu precizne upute i jasne smjernice, jer samo određivanje minimalno prihvatljivog ishoda nije dovoljno. Pregovarači trebaju jasno definirane ciljeve i kriterije uspjeha. Upravljanje ključnim interesima, evaluacijskim kriterijima, točkama za prekid pregovora i alternativama u slučaju neuspjeha je ključno, kao i definiranje ciljeva vezanih za poslovne odnose koji se trebaju ostvariti tijekom pregovora.
- 3) Treća faza usmjerena je na temeljite pripreme pregovaračkog tima gdje suvremene tvrtke često koriste standardizirane metode i alate. To uključuje korištenje tehnoloških rješenja, internih resursa i analitičkih alata za dublje razumijevanje situacije i generiranje kreativnih rješenja. Pripreme mogu obuhvatiti i sastanke te zajedničke aktivnosti za uspostavu osnovnih pravila i strategija.
- 4) Četvrta faza obuhvaća sam proces pregovaranja. Materijal koji sadrži iskustva i strategije iskusnih pregovarača također je koristan za uspješno upravljanje različitim situacijama tijekom pregovora.
- 5) Peta faza fokusira se na analizu i evaluaciju završenih pregovora, identificirajući ključne faktore uspjeha i područja za poboljšanje. Standardizirani obrasci za zapisivanje uvida i naučenih lekcija iz pregovora koriste se za pripremu budućih pregovaračkih aktivnosti unutar organizacije.

U spomenutim fazama pregovaranja bitno je slijediti i sljedeće elemente pregovaranja. Njihovo izostavljanje, smatraju Nierenberg i Ross (2003:35), može smanjiti mogućnost uspjeha pregovora. Elementi o kojima govore su:

- (a) stanka za razmišljanje

- (b) istraživanje potreba
- (c) određivanje vlastitih ciljeva
- (d) usuglašavanje o činjenicama
- (e) nadziranje ozračja.

Ovaj pristup pregovaranju ne samo da olakšava postizanje uspješnih pregovaračkih ishoda, već i pridonosi razvoju dugoročnih, konstruktivnih poslovnih odnosa, uz stalno unapređivanje pregovaračkih vještina, strategija i taktika unutar organizacije.

## **4.2. Strategije pregovaranja**

Segetlija (2009: 49) navodi sljedeće pregovaračke strategije:

- 1) strategija „tvrđog“ pregovaranja
- 2) strategija pozicijskog pregovaranja
- 3) strategija „mekog“ pregovaranja
- 4) strategija fiktivnog pregovaranja
- 5) strategija pregovaranja po načelima.

Umjesto poticanja dogovora, većina "tvrdih" strategija u pregovorima obično dovodi do eskalacije i udaljavanja strana. U teškim pregovorima i sporovima, "tvrde" strategije poput kažnjavanja i prijetnji često se čine kao jedini način za osvajanje ustupaka. Neki pregovarači čini se vjeruju da su "tvrde" strategije ključ uspjeha u bilo kojem pregovoru. Jedna od najčešćih "tvrdih" strategija je ultimatum. Međutim, mnogi ultimatumu zapravo nisu pravi prekidači dogovora budući da je ultimatum moguće ignorirati i natjerati drugu stranu da na taj način odustane (Segetlija, 2009:51).

Strategija pozicijskog pregovaranja možda je i najčešće korištena strategija. Segetlija (2009:53) navodi kako je obilježje pozicijskog pregovaranja da svaka strana koja sudjeluje u pregovaračkom procesu unaprijed odluči koju poziciju će zauzeti te istu potom zauzima i ne želi odstupiti od svojih želja i ciljeva. Segetlija (2009) piše kako očiti znakovi pozicijskog pregovaranja uključuju sljedeće:

- (a) fokus na "pobjedu" ili "poraz",
- (b) suparnički umjesto suradnički ton razgovora,
- (c) primarna briga svake strane za zadovoljenje vlastitih potreba,

(d) prijetnje i tehnike zastrašivanja.

Ponekad su neki ili svi ovi znakovi prisutni od samog početka ili se javljaju nakon nekog vremena. Zauzimanje čvrstog stava može biti pravi potez, primjerice kada postoji neravnoteža moći.

Strategija „mekog“ predstavlja pristup pregovaranju koji se fokusira na očuvanje i izgradnju dobrih odnosa među stranama koje pregovaraju, čak i na uštrb nekih ciljeva ili interesa koji su možda važni. Često se ova strategija koristi u situacijama koje su već stabilne i poznate, posebno u kontekstu dugotrajnih poslovnih veza ili s ciljem njihovog uspostavljanja. Hercigonja (2017:22) ističe da je ova vrsta pregovaranja utemeljena na solidnim odnosima među stranama i međusobnoj toleranciji. Prema Segetliji (2009:53) glavni cilj mekog pregovaranja je očuvanje i jačanje međuljudskih odnosa između strana koje pregovaraju. Ovaj pristup stavlja naglasak na stvaranje i održavanje pozitivne atmosfere, čime se potiče suradnja i povjerenje.

Za razliku od ostalih strategija pregovaranja koje su dosad spomenute, fiktivno pregovaranje ne teži stvarnom pregovaranju ili postizanju dogovora, već ima za cilj odgađanje pregovora, djeluje kontraproduktivno, a komunikacija s partnerima je neprecizna. Razlozi za primjenu ove strategije mogu uključivati poslovno istraživanje, strategija odugovlačenja kako bi se druga strana dovela u vremenski nezgodan položaj, odgodu ispunjenja obveza, čekanje na nove i povoljnije uvjete te odvratanje pažnje od profitabilnijih poslovnih prilika. Ključno je izbjeći ovakav tip pregovaranja i brzo ga napustiti, što se može postići postavljanjem konkretnih kontrolnih pitanja i provjerama, posebice ako pregovori nisu znatno odmakli. U slučaju napredovanja pregovora, izlaz se može pronaći kroz primjenu rezervnog ili boljeg alternativnog rješenja (BATNA, *Best alternative to a negotiated agreement*), neutralizaciju koristi za drugu stranu te inicijaciju pregovora temeljenih na principima. Fiktivno pregovaranje nalazi primjenu ne samo u poslovnom svijetu, već i u politici i diplomaciji. Ova strategija omogućava prikupljanje korisnih informacija ili, u slučajevima kada je cilj odgoditi ispunjenje vlastitih obveza, pruža vremenski odmor kako bi se u nove pregovore ušlo s jačom pozicijom (Segetlija, 2009:55-56).

Osnovna teza principijelnog pregovaranja je donošenje odluka o pitanjima temeljem njihovih vrijednosti, umjesto kroz proces cjenkanja koji se fokusira na ono što svaka strana izrazi kao svoje

namjere ili uvjete. Zagovara se pristup koji, kada god je to moguće, teži rješenjima koja donosi obostranu korist, pri čemu se primjenjuju principi win-win (situacija u kojoj obje strane dobivaju) i give-get (princip uzmi-daj) (Villach Čeliković i Čizmadija, 2012: 276). Principijelno pregovaranje, prema Tudoru (1992, prema Villach Čeliković i Čizmadija, 2012), postavlja sedam glavnih ciljeva: postići kvalitetan sporazum, racionalno koristiti vrijeme i resurse, razvijati dobre međuljudske odnose, pronaći moguća rješenja, ostvariti obostrano korisne rezultate, izgraditi dugoročne poslovne veze te osigurati pouzdanost implementacije. Učinkovita komunikacija ključna je u ovom procesu i karakterizira je uspješno govorenje i slušanje. Govor treba biti konkretan, razgovijetan, jasan, jednostavan, temeljen na čvrstim argumentima, valjanom logičkom zaključivanju, dokazima i činjenicama.

Buljubašić (2021:16) ističe da se pregovaranje po načelima, u usporedbi s drugim strategijama, fokusira na sveobuhvatni pristup pregovaranju i radu prema utvrđenim normama. Ovaj pristup daje obećavajuće rezultate i postavlja visoke ciljeve za sudionike u pregovaračkom procesu. Pregovaranje po načelima, prema Buljubašić (2021), temelji se na:

- 1) Razdvajanju osoba od problema: Ključno je ne dopustiti da osobne emocije utječu na objektivno rješavanje problema. Ponekad, emocije mogu zamagliti stvarne probleme s kojima se pregovarači suočavaju. Važno je održavati otvorenu komunikaciju o emocijama bez dopuštanja da one upravljaju pregovorima.
- 2) Usmjeravanju na interese umjesto na pozicije: Interesi su osnovni razlozi zbog kojih se zauzimaju određene pozicije. Razumijevanjem što svaku stranu motivira, moguće je identificirati širi spektar rješenja koja zadovoljavaju obje strane, umjesto da se pregovara samo o pozicijama koje su već definirane.
- 3) Stvaranju opcija koje nude zajedničke koristi: Umjesto usredotočenja na podjelu postojećih resursa, cilj je istražiti nove mogućnosti koje bi mogle donijeti korist svim stranama. Identificiranjem zajedničkih interesa lakše je pronaći kreativna rješenja koja podupiru zajednički dobitak.
- 4) Oslanjanju na objektivne kriterije: Kad pregovori naiđu na otpor zbog tvrdokornog stajališta jedne strane, važno je usmjeriti diskusiju prema pravednim i objektivnim kriterijima koji transcendiraju pojedinačne pozicije. Diskutiranje na temelju objektivnih

standarda može pomoći u postizanju pravednog rješenja koje ne zahtijeva da jedna strana ustupi drugoj.

Ovi principi nisu samo temelj za efikasno pregovaranje, već i okvir koji omogućava pregovaračima da izbjegnu zamke emocionalnih reakcija i tvrdokornih pozicija, vodeći ih prema konstruktivnim i pravednim rješenjima. U svjetlu razmatranih strategija, jasno je da pregovaranje po načelima nudi najkonstruktivniji i najpravedniji okvir za rješavanje pregovaračkih izazova. Primjenom principa kao što su razdvajanje osoba od problema, usmjeravanje na interese umjesto na pozicije, stvaranje opcija za zajedničku korist i oslanjanje na objektivne kriterije, pregovarači mogu prevladati emocionalne i pozicijske barijere te postići održiva i obostrano korisna rješenja.

Segetlija (2009) također navodi postojanje dodatnih pregovaračkih strategija poput strategije izbjegavanja, koja može dovesti do *lose-lose* ishoda, strategije prilagođavanja ili pretjeranog popuštanja karakterističnog za *lose-win* ishode, te kompromisne strategije koja se nalazi negdje između. Dok distributivni pristup naginje korištenju manipulativnih strategija, integrativni pristup stavlja naglasak na poštenje i brigu o ugledu, koristeći uzajamne ustupke kao sredstvo za postizanje boljeg dogovora. Prema Majić i Janjić (2022: 71-73) različiti pristupi pregovaranju vrednuju uspješnost na različite načine, pri čemu distributivno pregovaranje procjenjuje uspjeh po pojedinim stavkama, dok integrativno pregovaranje gleda na prihvatljivost cijelog ugovorenog paketa. Glavni cilj distributivnog pregovaranja je ostvariti maksimalnu moguću korist iz tekućih pregovora. Kompromisna strategija često nije idealna jer ne vodi potpunom zadovoljavanju potreba obje strane, već do postizanja srednjeg rješenja koje možda ne odgovara ni jednoj strani u potpunosti, često kao rezultat ograničavajućih faktora poput vremena. U suštini, uspješno pregovaranje zahtijeva fleksibilnost u primjeni različitih strategija, s ciljem postizanja rješenja koja u najvećoj mjeri zadovoljavaju interese svih uključenih strana.

### **4.3. Taktike pregovaranja**

Vukmir (2001:18) opisuje taktiku kao podršku strategiji, gdje se koriste manje važni, ali i dalje bitni faktori za postizanje konačnog cilja. Taktika pomaže u ostvarivanju strateških ciljeva kroz manje značajne čimbenike. Dok strategija postavlja ciljeve, taktika određuje kako te ciljeve ostvariti. Oba su pristupa važna samo ako pregovarači imaju jasne ciljeve. Tijekom usmenih



pregovora, važnost strategije i taktike dolazi do izražaja jer omogućavaju pregovaračima da se prilagode situaciji na licu mjesta.

Prema Segetliji (2009:58) taktike često uključuju prikrivene i neizravne metode koje pregovarači koriste za rješavanje situacija i problema. Pregovarači obično primjenjuju različite taktike kako bi ostvarili svoje ciljeve, no ponekad je moguće postići više efekata korištenjem samo jedne taktike. Važno je pri tome nadmudriti protivnika, ali ostati unutar granica pristojnosti te poštivati moralne norme. Jedan od najučinkovitijih načina za uspješno upravljanje taktikama je izgradnja dobrog odnosa s drugim pregovaračem. U nastavku se daje pregled taktika pregovaranja.

Opće taktike pregovaranja uključuju manevre, varke, obmane, prijekave i bilo bi poželjno izbjegavati spomenute taktike ukoliko se teži očuvanju ugleda, ali i kako bi se izgradili dobri međuljudski odnosi i pošteno ispregovarali interesi. Kod posebnih taktika pregovaranja imamo kadrovske uloge, a riječ je o taktikama koje se koriste za usmjeravanje pregovora u novi smjer, ubacivanjem nove skupine ljudi u tim. Ove taktike mogu biti (Tomašević Lišanin i sur., 2019; Segetlija, 2009):

1. Dobri-loši momci, gdje loš momak postavlja nerealne zahtjeve, a dobar momak nudi jasnija i bolja rješenja.
2. Nejasna ovlaštenja, gdje pregovarači djeluju kao da nemaju punu moć odlučivanja.
3. Izvidnica, gdje jedan pregovarač istražuje mogućnosti prije glavnih pregovora.

Nakon taktika kadrovske uloge, druga skupina posebnih taktika su osobni napadi. Ova taktika uključuje agresivno pregovaranje koje cilja na stvaranje nesigurnosti kod druge strane kroz psihološke i biološke nelagode. Iduća posebna taktika je igranje na niz tema pri kojima pregovarači koriste dvije ili više tema, započinjući raspravu o svim otvorenim pitanjima kako bi se došlo do zajedničkog rješenja. Često se koristi pravilo reciprociteta, gdje se jedna tema namjerno gubi kako bi druga dobila na značaju. Iduća posebna taktika su neodmjereni zahtjevi, a taktika ima za cilj dovesti suprotnu stranu u podređeni položaj slabljenjem njene pregovaračke pozicije. Varijacije ove taktike uključuju (Tomašević Lišanin i sur., 2019; Segetlija, 2009):

1. Razvlačenje prekrivača: iskorištavanje slabosti druge strane na početku pregovora.
2. Visoki zahtjevi: postavljanje pretjeranih zahtjeva kako bi se stvorio manevarski prostor.
3. Eskalirajući zahtjevi: postepeno povećavanje zahtjeva kako pregovori odmiču.

Taktike pri kraju pregovora omogućuju dodatno vrijeme za pregovaranje boljih uvjeta, kao što su izbjegavanje sporazuma ili davanje dodatnih zahtjeva u posljednji tren.

Posljednja skupina posebnih taktika su taktike pritiska, a uključuju taktike poput „uzmi ili ostavi“, „sad ili nikad“, i „ako nećete vi, hoće netko drugi“, a iste daju ograničene izbore drugoj strani, stvarajući pritisak i često prisiljavajući brze odluke. Jedna od taktika u ovoj skupini je i emotivni pritisak, kada se pokušava igrati na kartu emocija. Tomašević Lišanin i sur. (2019) navode i taktiku manipulacije, koja se preklapa s taktikom „dobar-loš momak“, i taktiku odvlačenja pozornosti.

Poznavanje i razumijevanje ovih taktika ključno je za uspješne pregovore. Pregovarači trebaju biti svjesni i pripremljeni na moguće taktike kako bi učinkovito odgovorili i zadržali kontrolu u pregovorima. U istraživačkom dijelu rada spomenut će se samo one taktike za koje se pretpostavlja da se koriste najčešće prilikom pregovaranja, a da ne prelaze moralne norme.

#### **4.4. Odnos komunikacije i poslovnog pregovaranja**

Pregovaranje predstavlja jedan od osnovnih oblika ljudske komunikacije koji je često prisutan u svakodnevnom životu, iako toga nismo uvijek svjesni (Hercigonja, 2017:11). Komunikacija ne samo da omogućava stvaranje bliskosti i suradnje, već može rezultirati i konfliktima te nerazumijevanjem među ljudima. Pregovaranje je usko povezano s komunikacijom jer kroz komunikacijski proces se teži ostvarivanju ciljeva u rješavanju sukoba interesa između dvije ili više pregovaračkih strana (Hercigonja, 2017). Pregovarači obično pristupaju pregovorima dobro pripremljeni, s alternativnim rješenjima (BATNA) koja mogu iskoristiti za jačanje svoje pregovaračke pozicije. Knežević (2019) smatra kako posjedovanje više alternativa implicira veću moć u pregovoru.

Rouse i Rouse (2002:191) pregovore definiraju kao “socijalni proces interakcije i komunikacije među ljudima s ciljem postizanja održivog sporazuma zasnovanog na zajedničkim interesima, kako bi se ostvarili određeni ciljevi i izbjegli konflikti”. Ova definicija sugerira da pregovaranje uvijek

ima specifičan cilj koji se nastoji ostvariti uz minimiziranje konflikata s ciljem postizanja sporazuma. Proces pregovaranja, poput bilo kojeg oblika komunikacije, podložan je rizicima pogrešne interpretacije poruka ili izjava, što može dovesti do nesporazuma. Nadalje, autori su stajališta i da tumačenje poruka često ovisi o prethodnim iskustvima, potrebama i željama primatelja ili druge strane u pregovorima. Postoji i mogućnost izbjegavanja komunikacije i samog pregovaračkog susreta, što također šalje određenu poruku koju druga strana mora pravovremeno interpretirati. Stoga se pregovarački susret smatra zahtjevnim i bitnim, jer zahtijeva temeljito razumijevanje druge strane, osvještavanje trenutne situacije, kontinuiranu pažnju i posjedovanje efektivnih komunikacijskih vještina. Svi već ranije spomenuti oblici komunikacije igraju ključnu ulogu u oblikovanju strategija pregovaranja, razumijevanju interesa i ciljeva te u konačnici u postizanju sporazuma koji zadovoljava sve strane.

U konačnici, efikasna komunikacija i pregovaranje ne mogu postojati jedno bez drugog. Pregovaračka dinamika zahtijeva visok stupanj komunikacijske vještine kako bi se postigla uspješna rješenja, izbjegli konflikti i ostvarili zajednički ciljevi. Razumijevanje i primjena različitih oblika komunikacije ključni su za svakog pregovarača koji teži uspjehu u poslovnim pregovorima.

## 5. Logistički procesi

Pojam "logistika" upotrijebio se već u 17. stoljeću, pri čemu je inicijalno bio usmjeren na vojne potrebe, uključujući opskrbu vojnih jedinica, njihovo premještanje i naoružanje. Kasnije, logistika pronalazi svoje mjesto i u gospodarskom kontekstu, gdje se usmjerava na upravljanje materijalnim tokovima, uzimajući u obzir ekonomske, tehnološke i socijalne faktore. U kontekstu poduzeća, Segetlija (2002:16) logistiku definira kao skup zadataka i mjera koje su usmjerene na postizanje ciljeva poduzeća, a to uključuje osiguranje optimalnog protoka materijala, informacija i vrijednosti kroz procese transformacije unutar poduzeća. Logistika se danas shvaća kao znanstvena disciplina koja se bavi upravljanjem i koordinacijom između nabavnih, proizvodnih i potrošačkih tržišta. Njezini ključni elementi obuhvaćaju ljude, objekte i informacije, čime se osigurava efikasnost i efektivnost u svim segmentima poslovanja od nabave do krajnje potrošnje. Zadaće poslovne logistike obuhvaćaju cijelo poduzeće i njegov lanac opskrbe, prelazeći granice specifičnih područja. Problematika vezana uz kretanje dobara i informacija razmatra se u kontekstu njihove međusobne povezanosti s tokovima vrijednosti unutar organizacije. Ključno je postizanje optimalnog rezultata za cijelo poduzeće i njegov vrijednosni lanac, a ne samo za njegove pojedine dijelove.

Ciljevi logistike fokusirani su na osiguranje odgovarajuće kvalitete i količine proizvoda na pravo mjesto i u pravo vrijeme, minimizirajući pritom troškove nabave, proizvodnje, skladištenja, transporta te prijema, obrade i distribucije informacija. Za uspješan razvoj logističkih operacija ključno je definiranje preciznih ciljeva i težnja ka njihovom ispunjenju. To uključuje uspostavu učinkovite organizacijske strukture unutar poduzeća, nabavu materijala po povoljnijim cijenama, distribuciju s manjim troškovima, suradnju s prijevoznicima te održavanje pozitivnih odnosa s dobavljačima i kupcima (Zekić, 2001).

Nabava je ključna funkcija unutar poduzeća koja osigurava opskrbu opremom, materijalima i uslugama neophodnima za ostvarivanje ciljeva poduzeća. Uključuje i zadatak osiguranja pravovremene dostave proizvoda ili usluga na željeno mjesto uz prihvatljivu cijenu. Nabava djeluje kao most između distribucije, dobavljača i proizvodnje, koordinirajući tokove materijala i robe od nabave do krajnje točke proizvodnje ili prodaje. Upravljanje nabavom zahtijeva planiranje, organizaciju i implementaciju u skladu s principima menadžmenta. Neadekvatno vođenje nabave

može negativno utjecati na prodaju i rezultate poslovanja, stoga je bitno težiti smanjenju troškova uz očuvanje ili poboljšanje zadovoljstva kupaca (Buntak, 2015).

Logistika distribucije, ili fizička distribucija robe, odnosi se na proces transporta i skladištenja robe od proizvođača do potrošača. Osnovni cilj je poduzeti sve potrebne korake kako bi se roba isporučila kupcu u pravoj količini, na pravom mjestu i u dogovorenom roku. Zadaće logistike distribucije uključuju kontrolu i prijem gotovih proizvoda, njihovo skladištenje, otpremu, transport, te uklanjanje viška i oštećenog materijala. Također, obuhvaća odabir distribucijskih kanala, odluke o načinu transporta, lokaciji skladišta i slično (Buntak, 2015).

Logistika proizvodnje, segment mikrologistike, bavi se internim tokovima materijala sve do mjesta proizvodnje. Cilj je osigurati dostavu kvalitetnih materijala u potrebnoj količini, u zadano vrijeme i uz minimalne troškove. Uključuje odluke o tome što proizvoditi ili kupiti u suradnji s nabavom, logističko usmjeravanje proizvodnje, planiranje i upravljanje proizvodnjom, te oblikovanje fizičkog i informatičkog toka kroz proizvodnju. Poduzeće mora odlučiti o količini proizvodnje, nabavi materijala i prodajnim strategijama, uzimajući u obzir moguće rizike i težeći ravnoteži između potreba i resursa, što uključuje i poznavanje ekonomske teorije, analize i statističkih metoda (Buntak, 2015).

### **5.1. Odnos komunikacija - pregovaranje - logistički procesi**

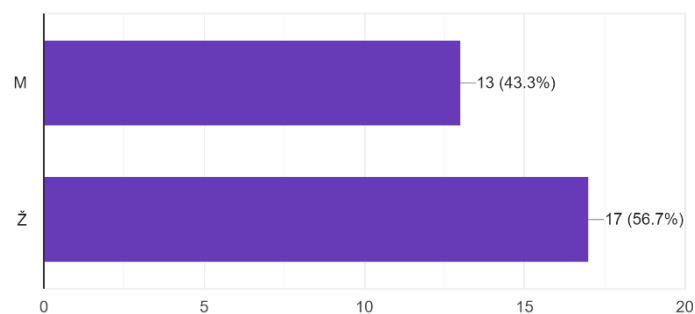
Stajalište autora ovog rada je da komunikacija igra ključnu ulogu u uspješnom upravljanju svim vrstama logistike, od nabave i distribucije do proizvodnje. Njezin utjecaj na logističke procese je višestruk i neizmjenjivo važan za efikasnost i efektivnost poslovnih operacija. U nastavku će se pojasniti uloga komunikacije i pregovaranja u prethodno spomenutim dijelovima logistike. U procesu nabave, komunikacija omogućava uspostavu i održavanje snažnih odnosa s dobavljačima, što je ključno za osiguravanje pravovremene i troškovno efikasne opskrbe. Efektivna komunikacija s dobavljačima omogućuje pregovaranje o cijenama, uvjetima isporuke i kvaliteti materijala ili usluga. Također, jasna komunikacija unutar poduzeća osigurava da odjeli nabave razumiju potrebe proizvodnje i distribucije, omogućavajući bolje planiranje i smanjenje troškova. Komunikacija je temelj koordinacije i sinkronizacije u logistici distribucije, gdje se informacije o potražnji, zalihama i isporuci moraju brzo i precizno razmjenjivati između proizvođača, distribucijskih centara i krajnjih

prodajnih mjesta. Transparentna komunikacija s krajnjim kupcima također pomaže u postizanju većeg zadovoljstva kupaca kroz točne informacije o dostupnosti proizvoda i vremenu isporuke. Ovdje veliku ulogu igraju prodavači na prodajnim mjestima i njihove komunikacijske vještine. U kontekstu proizvodne logistike, komunikacija je ključna za usklađivanje proizvodnje s potrebama tržišta i nabavom materijala. Komunikacija između odjela proizvodnje i nabave osigurava da su materijali dostupni kad su potrebni, bez nepotrebnih zastoja ili prekomjerne zalihe. Unutar proizvodnje, jasna komunikacija olakšava planiranje, raspodjelu resursa i rješavanje problema, što doprinosi učinkovitijem proizvodnom procesu. U svim segmentima logistike, komunikacija ne samo da olakšava operativne zadatke već i omogućava strateško planiranje i odlučivanje. Sposobnost brzog prijenosa i obrade informacija ključna je za predviđanje tržišnih promjena, upravljanje rizicima i optimizaciju lanca opskrbe. Kvalitetna komunikacija omogućava organizacijama da budu prilagodljive i konkurentne. Sveobuhvatno, efikasna komunikacija je temelj koji povezuje različite aspekte logistike u koherentnu cjelinu, omogućujući poduzećima da maksimiziraju svoju produktivnost, smanje troškove i poboljšaju zadovoljstvo kupaca. Bez otvorene, jasne i kontinuirane komunikacije, koordinacija i sinkronizacija među različitim logističkim funkcijama bila bi znatno otežana, što bi utjecalo na ukupnu uspješnost poslovanja. Nadalje, autor smatra, na osnovi iščitane literature, kako postoji neraskidiva veza između sva tri pojma obrađena u diplomskom radu. Komunikacija i pregovaranje su neodvojivi od uspješnog upravljanja logistikom, utječući na efikasnost, troškovnu učinkovitost i ukupnu učinkovitost lanca opskrbe. Razvijanje vještina u ovim područjima može znatno doprinijeti optimizaciji logističkih operacija i poboljšanju poslovnih rezultata. Neizbježno je tako da svaki sudionik bilo kojeg dijela logistike, u širem shvaćanju logistike, ima izravan utjecaj na ishod i uspjeh poslovanja.

## 6. Empirijski dio rada

Cilj istraživanja bio je procijeniti koliko značajno komunikacija i komunikacijski čimbenici utječu na rad zaposlenika u sektorima prodaje i proizvodnje. S obzirom na to da su ti zaposlenici svakodnevno uključeni u pregovore i logističke procese, istraživanje je usmjereno na razumijevanje utjecaja koji komunikacija ima na njihovu efikasnost i produktivnost u svakodnevnim aktivnostima. Upitnikom (Prilog 1), koji je obuhvatio 30 ispitanika iz više poslovnih subjekata, željelo se razumjeti koliko često zaposlenici sudjeluju u komunikacijskim aktivnostima i pregovaranjima, provode li se edukacije za unapređenje komunikacijskih vještina unutar organizacija, te koliku važnost zaposlenici pridaju neverbalnoj komunikaciji. Pored toga, istraživanje je bilo usmjereno na prepoznavanje strategija koje zaposlenici koriste u pregovaranju i prodaji, kao i na identifikaciju najizazovnijih aspekata ovih procesa. S obzirom na to da komunikacijske vještine predstavljaju ključan element uspjeha u prodaji i pregovaranju, ovaj rad nastoji dublje razumjeti kako se te vještine primjenjuju u praksi i koje su potrebe zaposlenika za daljnjim razvojem u tom području.

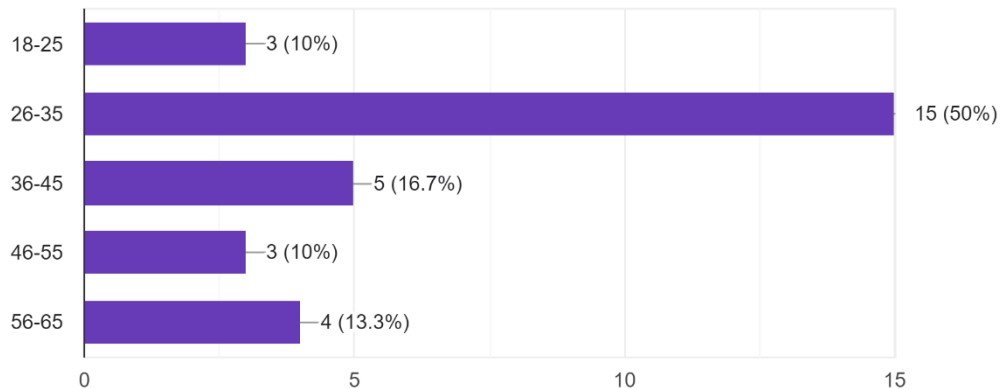
Grafikon 1 pokazuje kako žene čine većinu među ispitanicima, s ukupno 17 sudionica, što čini 56.7%. S druge strane, muškarci su činili manji dio uzorka, s 13 sudionika, što predstavlja 43.3% ukupnog broja ispitanika. Upitnik je time ispunio podjednak broj muških i ženskih ispitanika.



**Grafikon 1.** Spol ispitanika

Na Grafikonu 2 vidljivo je da se najveći broj ispitanika nalazi u dobnom rasponu od 26 do 35 godina, što ukazuje na značajnu zastupljenost mlađih radnika u sektorima prodaje i proizvodnje.

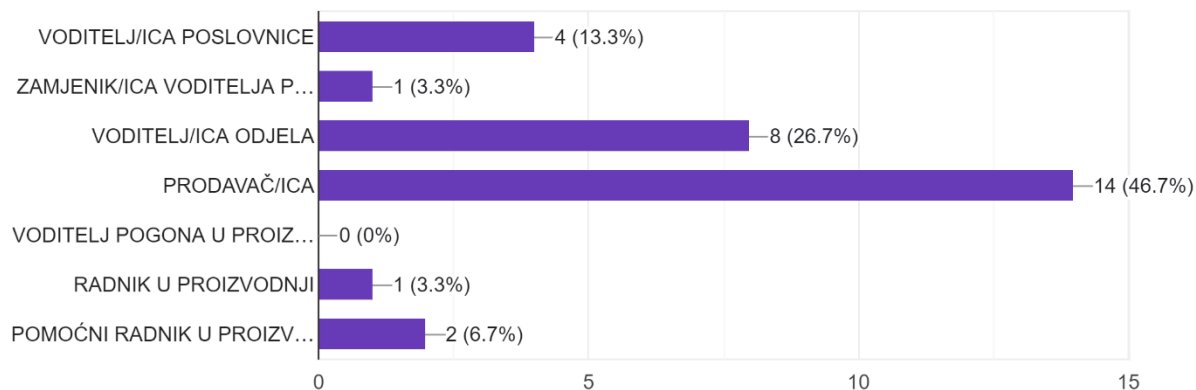
Ova informacija može biti korisna pri analizi i interpretaciji stavova i percepcija o komunikaciji u kontekstu radnog mjesta, kao i pri razmatranju potreba za edukacijom i razvojem komunikacijskih vještina među zaposlenicima.



**Grafikon 2.** Dob ispitanika

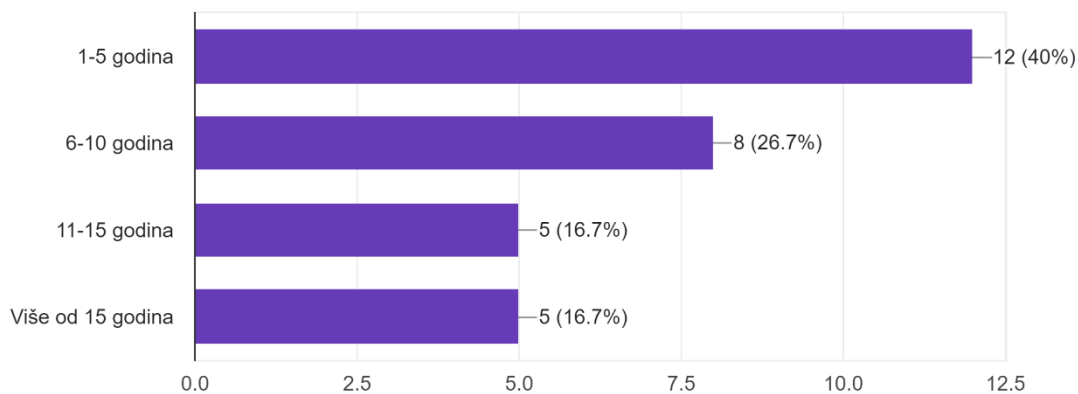
Grafikon 3 pokazuje da je većina ispitanika direktno uključena u prodajne procese, dok manji dio obuhvaća proizvodnju i menadžment. Raznolikost radnih mjesta unutar uzorka omogućava razumijevanje perspektiva komunikacije iz različitih sektora i hijerarhijskih razina, pružajući sveobuhvatan uvid u važnost komunikacije u prodaji i proizvodnji. Od ponuđenih radnih mjesta, 13.3% ispitanika radi kao voditelj/ica poslovnice, samo jedan ispitanik (3.3%) radi kao zamjenik/ica voditelja poslovnice, njih 8 ili 26.7% radi kao voditelj/ica odjela, njih 14 ili 46.7% radi kao prodavač/ica, samo jedan ispitanik/ica radi kao radnik/ica u proizvodnji, a njih dvoje ili 6.7% radi kao pomoćni radnik/ica u proizvodnji.





**Grafikon 3.** Radno mjesto

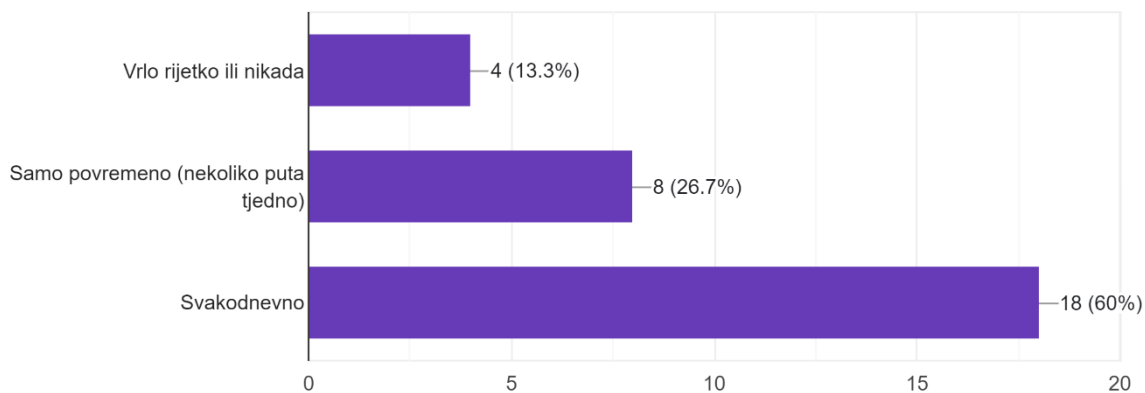
Prema Grafikonu 4 vidljivo je da su ispitanici sa stažom od 1 do 5 godina najbrojniji, s ukupno 12 ispitanika, što predstavlja 40% uzorka. To ukazuje na znatan broj relativno novih zaposlenika u ovim sektorima. Ispitanici sa stažom od 6 do 10 godina čine drugu najbrojniju grupu, s 8 sudionika, ili 26.7% uzorka, pokazujući solidnu zastupljenost zaposlenika srednjeg staža. Podaci ukazuju na raznolikost staža među zaposlenicima, što omogućava dublje razumijevanje dinamike komunikacije i pregovaranja u sektorima prodaje i proizvodnje kroz različite razine iskustva.



**Grafikon 4.** Radni staž

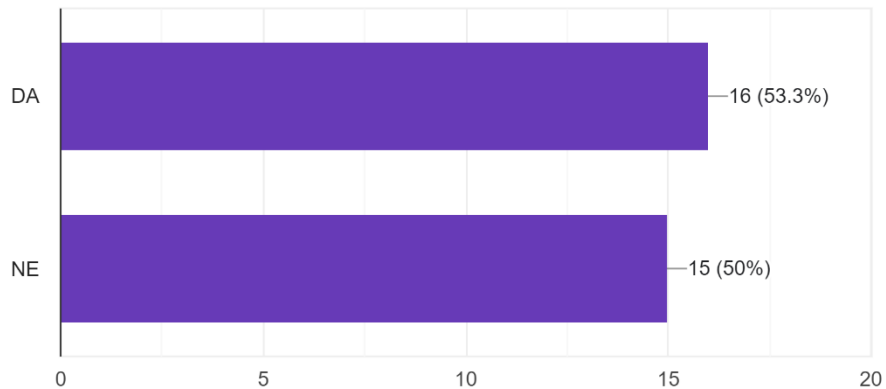
Grafikon 5 prikazuje analizu učestalosti komunikacije ili pregovaranja na radnom mjestu među ispitanicima te pokazuje da većina ispitanika, njih 60%, komunicira ili pregovara svakodnevno. To ukazuje na značajnu ulogu komunikacijskih vještina u njihovom radnom okruženju, posebno u

sektorima prodaje i proizvodnje gdje je česta interakcija ključna za uspjeh. Dodatnih 8 ispitanika, što čini približno 26.7% uzorka, navelo je da komuniciraju ili pregovaraju samo povremeno, nekoliko puta tjedno. Ovaj podatak sugerira da, iako komunikacija možda nije svakodnevna obaveza za sve, ona i dalje igra važnu ulogu u njihovim profesionalnim aktivnostima. Rezultati ukazuju na to da su komunikacijske vještine ključne za većinu radnih mjesta u prodaji i proizvodnji, što naglašava potrebu za kontinuiranim razvojem i unapređenjem tih vještina među zaposlenicima.



**Grafikon 5.** Učestalost komuniciranja ili pregovaranja u sklopu radnog mjesta

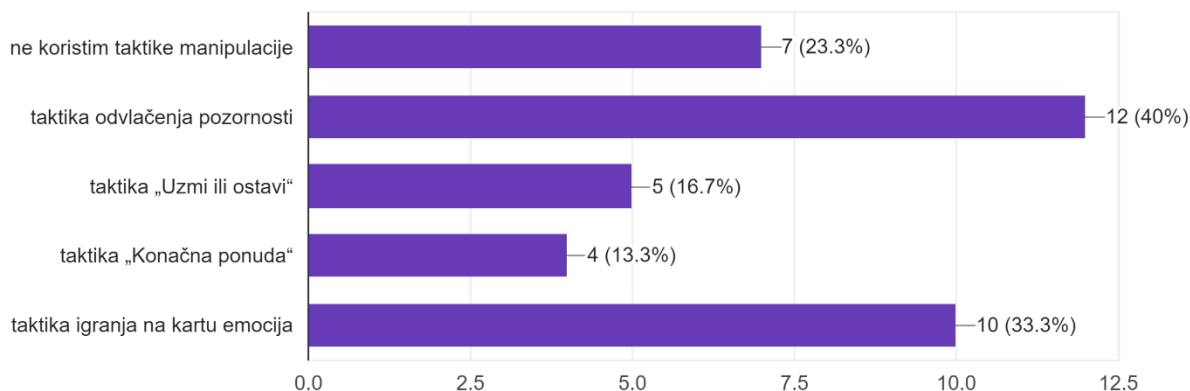
Iz Grafikona 6 vidljivo je da je 15 ispitanika odgovorilo potvrdno na pitanje provodi li njihov poslodavac edukacije u svrhu poboljšanja komunikacijskih vještina u prodaji i/ili pregovaranju. Njih 16 odgovorilo je negativno na to pitanje. Ovaj rezultat ukazuje na podijeljene prakse unutar organizacija kada je riječ o ulaganju u razvoj komunikacijskih vještina svojih zaposlenika. Dok neki poslodavci prepoznaju važnost i korist od edukacija za unapređenje komunikacijskih vještina u prodaji i pregovaranju, drugi možda još nisu implementirali takve programe edukacije. Ova ravnoteža odgovora naglašava potrebu za dodatnim istraživanjem i razmatranjem uloge edukacija u razvoju kompetencija zaposlenika i učinkovitosti organizacije.



**Grafikon 6.** Provodi li poslodavac edukacije u svrhu poboljšanja komunikacijskih vještina u prodaji i/ili pregovaranju?

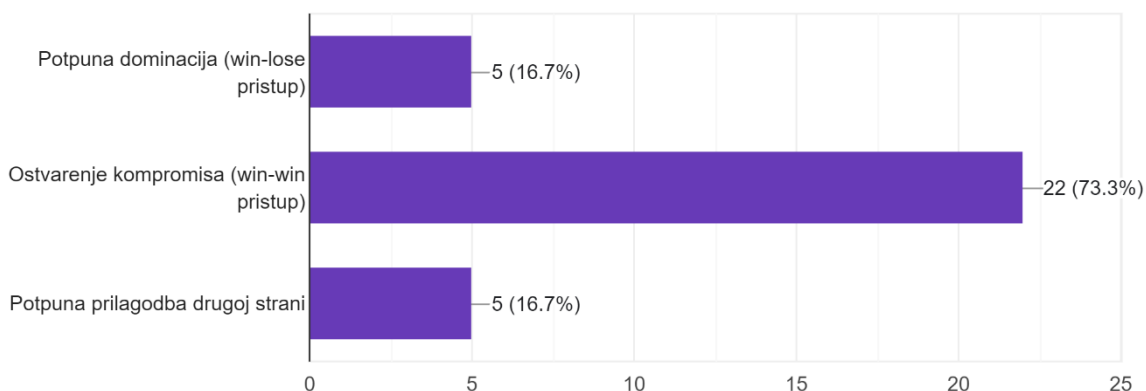
Pitanje koje je uslijedilo tražilo je od ispitanika koji su na prethodno pitanje odgovorili s “ne” odgovore na pitanje „Smatrate li da Vaš poslodavac treba uložiti vrijeme i novac u edukacije u svrhu poboljšanja komunikacijskih vještina u prodaji i/ili pregovaranju?” od 15 ispitanika njih 11 na ovo je pitanje odgovorilo da smatraju da bi poslodavci trebali uložiti novac i vrijeme u takav oblik edukacije. Ovo je iznimno bitno jer nam daje uvid u to da su zaposlenici svjesni važnosti komunikacije u svakodnevnim poslovnim procesima.

Grafikon 7 pokazuje da, od ponuđenih taktika manipulacija kod pregovaranja ili prodaje, strategija odvlačenja pozornosti bila je najčešće navedena, ukupno 12 ispitanika se izjasnilo da koriste ovu taktiku, što ukazuje na to da je ova taktika popularan izbor među sudionicima kod pregovora ili prodaje. Taktika igranja na kartu emocija odabrana je od strane 10 ispitanika, što pokazuje da sudionici cijene emocionalni pristup kao efektivan način komunikacije tijekom pregovaranja ili prodaje. Dobiveni rezultati ukazuju na raznolikost taktika koje sudionici koriste u pregovaranju i prodaji, varirajući od psiholoških pristupa kao što su emocije i odvlačenje pozornosti, do direktnijih taktika poput „Uzmi ili ostavi“ i „Konačna ponuda“. Zanimljivo je vidjeti i da značajan broj sudionika izbjegava manipulativne taktike, što može ukazivati na trend prema etičnijim praksama u poslovanju.



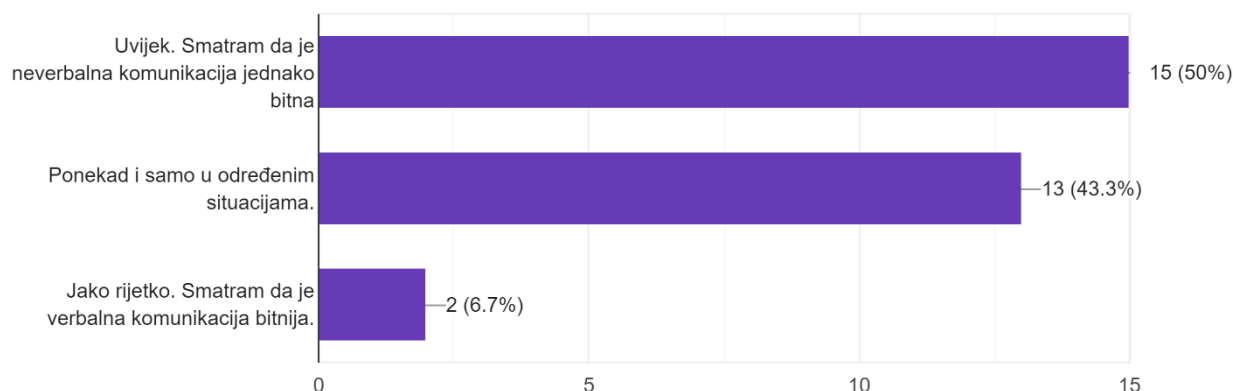
**Grafikon 7.** Koristite li neke od taktika kada pregovarate ili prodajete? (mogućnost višestrukih odgovora)

Iz Grafikona 8 vidljivo je da većina ispitanika, njih 21, preferira ostvarenje kompromisa, ili bolje rečeno koriste kooperativne strategije kako bi se došlo do sporazuma i *win-win* situacije. To ukazuje na tendenciju ka traženju rješenja koja su korisna za obje strane, što je karakteristično za suvremene pristupe pregovaranju koji naglašavaju važnost održavanja dugoročnih odnosa i zajedničke koristi. Dominacija *win-win* pristupa sugerira sklonost prema kolaborativnom i integrativnom stilu pregovaranja, koji se smatra održivijim i korisnijim za izgradnju i održavanje poslovnih odnosa. S druge strane, prisutnost *win-lose* i potpune prilagodbe ukazuje na to da neki sudionici mogu preferirati pristupe koji su manje usmjereni na zajednički uspjeh ili su spremniji na kompromise kako bi se postigao dogovor.



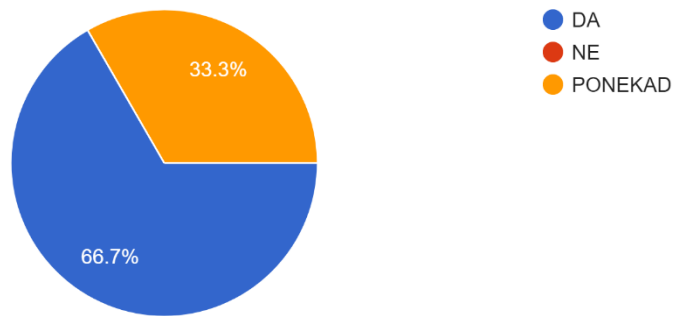
**Grafikon 8.** Kakav pristup imate kada pregovarate ili prodajete? (mogućnost više odgovora)

Iz Grafikona 9 vidljivo je da 15 ispitanika (50% uzorka) uvijek pridaje važnost neverbalnoj komunikaciji, smatrajući je jednako bitnom kao i verbalnu komunikaciju. Ovo ukazuje na visoku svijest o važnosti neverbalnih signala u međuljudskim interakcijama, posebice u kontekstu pregovaranja ili prodaje, gdje izrazi lica, kontakt očima, položaj tijela i druge neverbalne komponente mogu značajno utjecati na ishod. 43.3% ispitanika pridaje važnost neverbalnoj komunikaciji ponekad i samo u određenim situacijama, što ukazuje na fleksibilan pristup u kojem se neverbalna komunikacija koristi ovisno o kontekstu situacije. Većinsko priznavanje značaja neverbalne komunikacije od strane ispitanika ukazuje na široko prihvaćanje da je neverbalna komunikacija ključan element učinkovitog komuniciranja, posebno u situacijama koje zahtijevaju visoku razinu interpersonalne interakcije, kao što su pregovaranje i prodaja.



**Grafikon 9.** Pridajete li važnost neverbalnoj komunikaciji kod komuniciranja i pregovaranja ili prodaje „licem u lice“ (rukovanje, osobni prostor, izrazi lica, kontakt očima, položaj tijela i dr.)

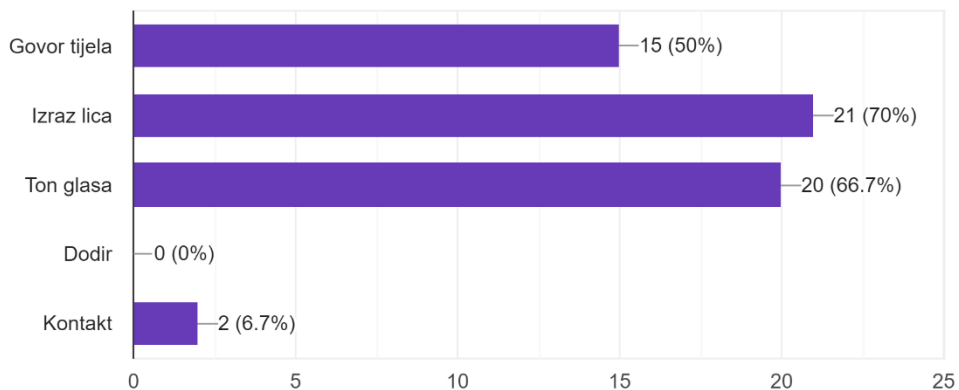
Analiza Grafikona 10 pokazuje da većina ispitanika, njih 20 ili 66.7% od ukupno 30, tvrdi da uvijek prepoznaje neverbalne znakove kod sugovornika. To sugerira visoku razinu svijesti i sposobnosti uočavanja i interpretacije neverbalnih komunikacijskih signala, što je ključno za uspješnu komunikaciju, posebice u kontekstima kao što su pregovaranje i prodaja gdje razumijevanje neverbalnih signala sugovornika može znatno doprinijeti uspješnosti interakcije. Dodatno, 10 ispitanika ili 33.3% odgovara da ponekad prepoznaje neverbalne znakove kod sugovornika. Ovaj odgovor ukazuje na to da postoji svijest o važnosti neverbalne komunikacije, ali da sposobnost njenog uočavanja može varirati ovisno o situaciji, sugovorniku ili vlastitoj fokusiranosti na neverbalne signale.



**Grafikon 10.** Prepoznajete li neverbalne znakove kod sugovornika?

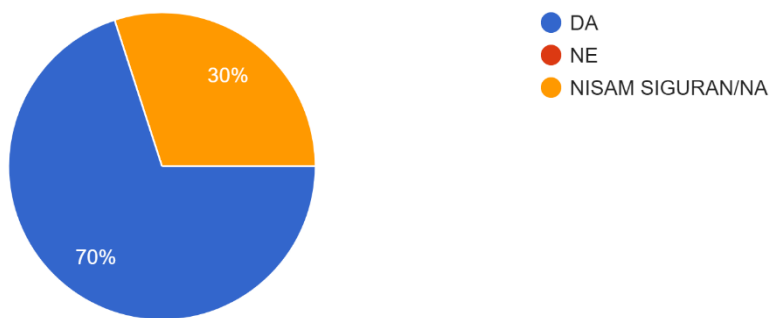
Iz Grafikona 11 vidljivo je da je izraz lica najčešće primijećeni element neverbalne komunikacije, s ukupno 21 (70%) navodom. To ukazuje na to da ispitanici posebnu pažnju posvećuju facijalnim signalima koji mogu pružiti duboki uvid u emocije i stavove sugovornika. Slijedi ton glasa, koji spada pod paraverbalnu komunikaciju, a u provedeno istraživanje se uvrstio kao element komunikacije preko kojeg se može prepoznati samouvjerenost i autoritet kod sugovornika, s 20 navoda (66.7%), što ukazuje na to da ispitanici također visoko cijene akustične aspekte komunikacije koji mogu otkriti sugovornikovo emocionalno stanje, uvjerenja i namjere. Govor tijela je odabran kao bitan element 15 puta (50%), što pokazuje da su položaji tijela, geste i pokreti također ključni za razumijevanje neverbalnih poruka.

Ovi rezultati ukazuju na to da sudionici daju veliku važnost kombinaciji vizualnih i akustičnih signala u neverbalnoj komunikaciji, posebno izrazima lica i tonu glasa, koji igraju ključnu ulogu u tumačenju emocionalnih i kognitivnih stanja sugovornika tijekom interakcija „licem u lice“.



**Grafikon 11.** Koje elementne neverbalne komunikacije najčešće primijetite? (mogućnost više odgovora)

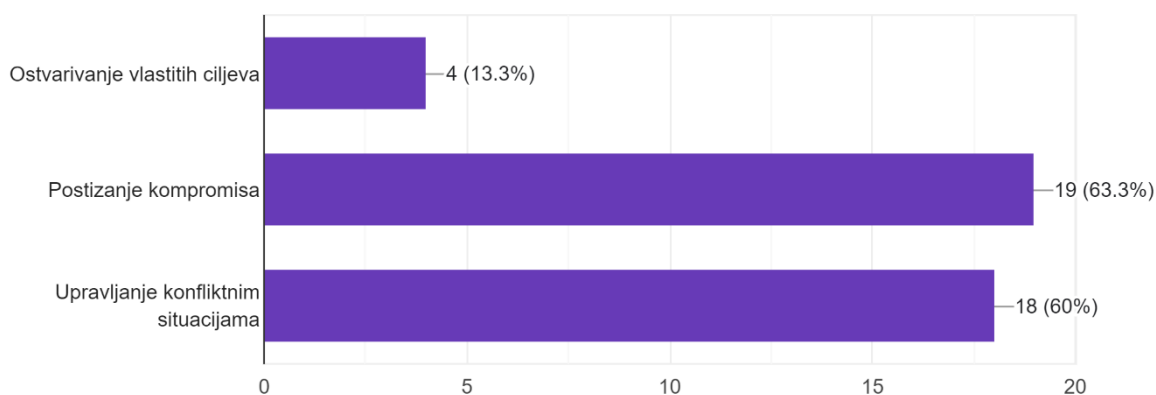
Na Grafikonu 12 vidljivo je kako većina ispitanika, njih 21 ili 70%, smatra da uspješnost logističkih procesa ovisi o vještinama pregovaranja. To ukazuje na prepoznavanje pregovaračkih vještina kao ključnih u upravljanju i optimizaciji logističkih operacija, odnosno u postizanju povoljnih uvjeta u distribuciji, a to uključuje i isporuku krajnjem korisniku. Rezultati naglašavaju važnost komunikacijskih vještina, uključujući pregovaranje, kao ključne komponente u upravljanju logistikom i optimizaciji poslovnih procesa.



**Grafikon 12.** Smatrate li da uspješnost logističkih procesa ovisi o vještinama pregovaranja?

Na temelju odgovora ispitanika, a što je prikazano Grafikonom 13, najizazovniji aspekti prodaje ili pregovaranja su postizanje kompromisa, s ukupno 19 navoda, i upravljanje konfliktnim

situacijama, s ukupno 18 navoda. Zanimljivo je za primijetiti da je od 19 ispitanika (63.3%) koji su odabrali “postizanje kompromisa” njih 7 također odabralo i “upravljanje konfliktnim situacijama”. Ovaj podatak može ukazivati i na to da su neki ispitanici možda skloni pasivnom stilu komuniciranja, koji se odlikuje pokušavanjem izbjegavanja konflikata. Ovo ukazuje na to da većina sudionika smatra kako je pronaći rješenje koje odgovara objema stranama jedan od najvećih izazova u procesu pregovaranja ili prodaje. Ovo može biti posebno teško kada su interesi strana suprotstavljeni ili kada postoji jaka konkurencija na tržištu. Ostvarivanje vlastitih ciljeva je navedeno 4 puta što implicira da neki sudionici smatraju izazovom usklađivanje svojih ciljeva s procesom pregovaranja ili prodaje, posebice u situacijama gdje je potrebno balansirati između osobnih ili organizacijskih ambicija i realnih mogućnosti postizanja dogovora. Rezultati ukazuju na složenost dinamike pregovaranja i prodaje, gdje je ključno uspješno navigiranje kroz konfliktnu situaciju, ostvarivanje kompromisa koji odgovaraju svim stranama te očuvanje i ostvarivanje vlastitih ciljeva unutar tog procesa. Ovi izazovi zahtijevaju visok stupanj komunikacijskih vještina, emocionalne inteligencije i strateškog planiranja.

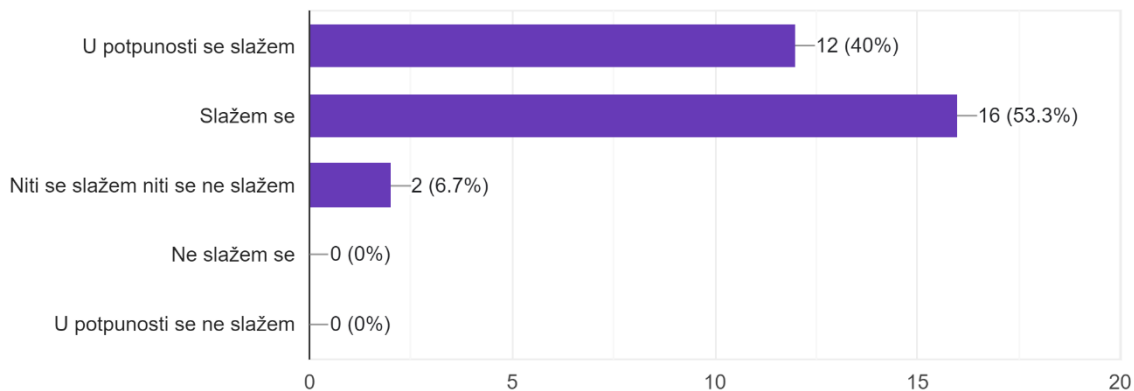


**Grafikon 13.** Što smatrate najizazovnijim aspektom prodaje ili pregovaranja? (mogućnost višestrukih odgovora)

Grafikon 14 pokazuje kako se 12 ispitanika (40%) u potpunosti slaže s tvrdnjom da je komunikacija bitna, ako ne i ključna, za postizanje pozitivnih rezultata u prodaji, pregovaranju i logistici. Većina ispitanika, njih 16 (53.3%), izjavljuje da se slažu s tvrdnjom, što dodatno potvrđuje opću percepciju o važnosti komunikacije u kontekstu pregovaranja, prodaje i logistike, iako možda s manjim stupnjem uvjerenja nego oni koji se "u potpunosti slažu". Ovi rezultati jasno pokazuju da velika



većina sudionika priznaje ključnu ulogu komunikacije u postizanju uspješnih ishoda pregovaranja i prodaje, naglašavajući njezinu nezamjenjivost i važnost u svim aspektima poslovnih interakcija.



**Grafikon 14.** Komunikacija je bitna, ako ne i ključna, za postizanje pozitivnih rezultata u prodaji, pregovaranju i logistici.

## 7. Rasprava

Analiza upitnika, čiji je cilj bio istražiti stavove i percepcije sudionika u kontekstu komunikacije, pregovaranja i prodaje otkriva nekoliko ključnih uvida koji su od velikog značaja za razumijevanje dinamike i uspješnosti u poslovnim interakcijama. Prvo i najvažnije, visok postotak ispitanika prepoznaje i naglašava značaj komunikacije, posebice verbalne, kao ključnog elementa u postizanju pozitivnih ishoda u pregovaranju i prodaji. Velika većina ispitanika slaže se ili čak u potpunosti slaže s tvrdnjom da je komunikacija bitna, što ukazuje na shvaćanje komunikacije kao temelja za efikasne i produktivne poslovne odnose. Daljnje, analiza pokazuje da ispitanici cijene i prepoznaju važnost neverbalne komunikacije, s posebnim naglaskom na izraze lica i ton glasa kao ključne komponente koje doprinose uspješnoj komunikaciji. Ova svijest o važnosti neverbalnih signala ukazuje na razumijevanje da komunikacija prelazi granice onoga što se izričito kaže riječima te da neverbalni signali mogu značajno doprinijeti kontekstu, tonu i ishodu komunikacije. Kada se govori o izazovima u prodaji i pregovaranju, ispitanici smatraju upravljanje konfliktnim situacijama i postizanje kompromisa kao najizazovnije aspekte. Ovo ukazuje na složenost procesa pregovaranja gdje se moraju balansirati različiti interesi kako bi se postiglo zadovoljavajuće rješenje za sve strane. Osim toga, prepoznavanje i rješavanje konflikata percipiraju se kao ključne vještine potrebne za održavanje pozitivnih poslovnih odnosa i osiguravanje uspješnih pregovaračkih ishoda. Što se tiče vještina pregovaranja, većina ispitanika prepoznaje da uspješnost logističkih procesa ovisi o vještinama pregovaranja. To ističe važnost pregovaračkih vještina ne samo u kontekstu izravne prodaje, već i u širem kontekstu upravljanja lancima opskrbe i logistike. Vještina pregovaranja smatra se ključnom za optimizaciju procesa, smanjenje troškova i poboljšanje operativne efikasnosti. Ovi rezultati imaju smisla jer logistika, kao što je spomenuto ranije, usko povezuje i sve sudionike unutar nekog poduzeća. Komunikacija je i tu iznimno bitna. U zaključku, rezultati upitnika naglašavaju važnost komunikacijskih i pregovaračkih vještina u modernom poslovnom svijetu. Efikasna komunikacija, kako verbalna tako i neverbalna, te sposobnost upravljanja konfliktima i postizanja kompromisa, smatraju se temeljima za izgradnju uspješnih i trajnih poslovnih odnosa. Ovi nalazi potiču daljnje istraživanje i edukaciju u području komunikacijskih vještina kao neophodnog dijela profesionalnog razvoja i poslovne prakse.

Na temelju dobivenih rezultata ankete, analizirane su i ocijenjene postavljene hipoteze. Rezultati pokazuju visoku svijest i primjenu neverbalne komunikacije među ispitanicima. Velika većina

ispitanika (50% uvijek i 43.3% ponekad) pridaje važnost neverbalnoj komunikaciji, što ukazuje na shvaćanje njene važnosti u poslovnim interakcijama. Osim toga, 66.7% ispitanika tvrdi da uvijek prepoznaje neverbalne znakove kod sugovornika. Ovdje je dobro spomenuti i ton glasa, kao dio paraverbalne komunikacije koji je uvršten u neverbalne znakove u provedenom istraživanju, a može nam pomoći kod otkrivanja stila kojim se sugovornik koristi, a što nam može pomoći kod poslovnih interakcija. Ako prepoznaje ton glasa kao agresivan, tada možemo pretpostaviti kako naš sugovornik koristi agresivan stil komuniciranja, spomenut ranije, i prilagoditi svoju komunikaciju tome. Hipoteza se može smatrati djelomice potvrđenom s obzirom na podatke koji pokazuju veliku važnost neverbalne komunikacije među ispitanicima. Hipoteza 1 se ne može u potpunosti potvrditi budući da istraživanje nije tražilo od sudionika da ocijene svoju uspješnost pregovaranja te bi za takvo nešto bilo potrebno provesti puno opsežnije istraživanje.

Većina ispitanika (70%) vjeruje da uspješnost logističkih procesa ovisi o pregovaračkim vještinama. Ovo sugerira prepoznavanje pregovaračkih vještina kao ključnih za efikasno upravljanje lancem opskrbe i optimizaciju poslovnih procesa. Rezultati istraživanja ukazuju na visoku povezanost pregovaračkih vještina i uspješnosti logističkih operacija unutar organizacija, prema percepciji ispitanika, ali hipoteza 2 se također ne može u potpunosti potvrditi. Postoje samo indicije da oni zaposlenici koji su povezani uz logističke procese, a imaju dobre pregovaračke vještine, bolje obavljaju svoj posao vezan uz logističke procese.

U zaključku, odgovori iz upitnika pružaju indicije koje podupiru postavljene hipoteze, ali za definitivnu potvrdu ili opovrgavanje potrebna su dodatna istraživanja. Takva istraživanja bi trebala uključivati rigoroznije metodološke pristupe, kao što su eksperimentalne studije ili studije slučaja, koje bi mogle detaljnije istražiti utjecaj neverbalne komunikacije i pregovaračkih vještina na prodajne i pregovaračke ishode te logističke procese.

## 8. Zaključak

Iako postavljeni ciljevi rada nisu u potpunosti ostvareni zbog inherentnih ograničenja istraživanja, dobiveni odgovori pružaju dragocjene uvide o važnosti komunikacijskih čimbenika u pregovaranju i logističkim procesima. Prvi cilj rada bio je istražiti utjecaj komunikacijskih čimbenika na efikasnost pregovaračkih procesa, pri čemu su rezultati pokazali da ispitanici prepoznaju značaj neverbalne komunikacije u poboljšanju ishoda pregovaranja. Iako ovi nalazi ne potvrđuju direktnu povezanost, oni ukazuju na percepciju zaposlenika o važnosti komunikacijskih vještina u poslovnim interakcijama.

Drugi cilj, koji se odnosio na ulogu komunikacije u optimizaciji logističkih procesa, također je dobio potvrdu kroz odgovore ispitanika koji su istaknuli pregovaračke vještine kao ključne za uspješno upravljanje lancem opskrbe. Ova spoznaja sugerira da komunikacija igra bitnu ulogu u logističkim operacijama, iako će za konkretnije zaključke biti potrebno dodatno istraživanje.

Treći cilj bio je identificirati ključne komunikacijske čimbenike potrebne za uspješno pregovaranje. Ispitanici su jasno izrazili mišljenje da komunikacijske vještine, uključujući pregovaračke, imaju veliki utjecaj na uspjeh u njihovim radnim zadacima, što ukazuje na važnost kontinuiranog razvoja ovih vještina.

Unatoč korisnim spoznajama, istraživanje se suočilo s nekoliko ograničenja, uključujući ograničeni broj ispitanika i specifičnost uzorka koji se fokusirao primarno na sektore prodaje i proizvodnje. Također, odgovori ispitanika predstavljaju subjektivne percepcije koje ne moraju nužno odražavati stvarne komunikacijske prakse unutar organizacija. Ove faktore treba uzeti u obzir prilikom interpretacije rezultata.

Buduća istraživanja mogla bi se proširiti na veći i raznolikiji uzorak kako bi se uključile različite industrije, što bi omogućilo sveobuhvatnije razumijevanje utjecaja komunikacijskih čimbenika. Također, korisno bi bilo provesti longitudinalna istraživanja koja bi pratila promjene u komunikacijskim praksama i njihovim učincima tijekom vremena. Konačno, detaljne studije slučaja mogu pružiti dublji uvid u to kako specifične komunikacijske strategije utječu na pregovore i logističke procese unutar pojedinih organizacija.

Ovi rezultati i preporuke mogu poslužiti kao temelj za daljnji razvoj praksi u području poslovnog pregovaranja i logistike, naglašavajući potrebu za poboljšanjima u komunikacijskim vještinama unutar poslovnih procesa.

## Literatura

1. Biondić Vince, D. (2012). *Kako uspješno pregovarati i povećati svoju vrijednost, napredovati, te zaraditi više! Vodič za vrhunske pregovarače*. Zagreb: Biondi d.o.o.
2. Buljubašić, A. (2021). *Pregovaranje kao ključni poslovni proces*. Završni rad, Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
3. Buntak, K. (2015). Ekonomika logistike proizvodnje. *Tehnički glasnik*, Vol. 9 No. 2. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/140772> [pristupljeno: 20. veljače 2024.]
4. Hercigonja, Z. (2017). *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju*. Varaždin: TIVA tiskara. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/907770.Poslovni\\_pregovori.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/907770.Poslovni_pregovori.pdf) [pristupljeno: 18. veljače 2024.]
5. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*. Vol. 25. No 2.
6. Knežević, T. (2019). *Pregovaranje kao ključni potez poslovanja*. Završni rad. Ekonomski fakultet u Osijeku.
7. Lamza-Maronić, M. i Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
8. Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The Process, Barriers, And Improving Effectiveness. *Sam Houston State University*. Vol. 1., No. 1. Dostupno na: <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C,%20Communication%20Schooling%20V1%20N1%202010.pdf> [pristupljeno: 14. travnja 2024.]
9. Mađarac, S. i Jelica, S. (2015). Poslovna komunikacija – poseban osvrt na njezinu ulogu u prodaji roba i usluga *Mostariensia*, Vol. 19 No.1, 149-158. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/141945> [pristupljeno: 12. veljače 2024.]
10. Majić, O. J., Janjić, B. (2022). Taktike distributivnog pregovaranja. *Communication management reviews*, Vol 7 No 2. Dostupno na: [/https://hrcak.srce.hr/file/418540](https://hrcak.srce.hr/file/418540) [pristupljeno: 14. travnja 2024.]
11. Men, L.R., (2015). *The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness*, *Public Relations Review*, Dostupno na na: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>

12. Miljković, D. i Rijavec, M. (2002). *Komuniciranje u organizaciji*. Zagreb: „IEP“ d.o.o.
13. Miljković, D., Rijavec, M. (2002). *Neverbalna komunikacija*. Zagreb: VERN.
14. Nierenberg, J. i Ross. I.S. (2005). *Tajne uspješnog pregovaranja*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
15. Novosel, P. (1991). *Komuniciranje*. Zagreb: GZH.
16. Pejić Bach, M., Murgić, J. (2013). *Poslovne komunikacije 2*. Zagreb: Alka script
17. Rouse, M.J. i Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masmedia
18. Segetlija, Z. (2002). *Uvod u poslovnu logistiku*. Osijek: Ekonomski fakultet Osijek
19. Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
20. Siedel, G. (2018). *Pregovaranjem do uspjeha: ključne strategije i vještine*. Zagreb: MATE
21. Softić, L., Značaj i oblici poslovne komunikacije, *Soft consulting*. Prezentacija. Dostupno na: <http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2015/03/Znacaj-i-oblici-poslovne-komunikacije.pdf> [pristupljeno: 20. veljače 2024.]
22. Sunajko, G. (2010). *Ekonomski leksikon*. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Masmedia
23. Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje-poslovni proces koji dodaje vrijednost. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 2 No. 1 (144-149). Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26200> [pristupljeno: 24. veljače 2024.]
24. Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N., (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*, Zagreb: Ekonomski fakultet, Autorska knjiga.
25. Villach Čeliković, V. i Čizmadija, I. (2012). Pregovaračke vještine poduzetnika u odnosima s javnošću. *Učenje za poduzetništvo*, Vol. 2 No. 1
26. Vukmir, B., (2001). *Strategija i taktika pregovaranja*, Zagreb: RRif –plus
27. Zekić, Z. (2001). Logistički model dinamičke optimizacije poslovanja poduzeća. *Ekonomski pregled*, Vol. 52 No. 3-4. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/28718> [pristupljeno: 19. travnja 2024.]

## **Popis slika**

**Slika 1** Komunikacijski model (Rouse i Rouse, 2005:43)

7



## Popis grafikona

<b>Grafikon 1</b> Spol ispitanika	23
<b>Grafikon 2</b> Dob ispitanika	24
<b>Grafikon 3</b> Radno mjesto	25
<b>Grafikon 4</b> Radni staž	25
<b>Grafikon 5</b> Učestalost komuniciranja ili pregovaranja u sklopu radnog mjesta	26
<b>Grafikon 6</b> Provodi li poslodavac edukacije u svrhu poboljšanja komunikacijskih vještina u prodaji i/ili pregovaranju?	27
<b>Grafikon 7</b> Koristite li neke od taktika manipulacija kad pregovarate ili prodajete? (mogućnost višestrukih odgovora)	28
<b>Grafikon 8</b> Kakav pristup imate kada pregovarate ili prodajete? (mogućnost više odgovora)	28
<b>Grafikon 9</b> Pridajete li važnost neverbalnoj komunikaciji kod komuniciranja i pregovaranja ili prodaje „licem u lice“ (rukovanje, osobni prostor, izrazi lica, kontakt očima, položaj tijela i dr.)	29
<b>Grafikon 10</b> Prepoznajete li neverbalne znakove kod sugovornika?	30
<b>Grafikon 11</b> Koje elemente neverbalne komunikacije najčešće primijetite? (mogućnost više odgovora)	31
<b>Grafikon 12</b> Smatrate li da uspješnost logističkih procesa ovisi o vještinama pregovaranja?	31
<b>Grafikon 13</b> Što smatrate najizazovnijim aspektom prodaje ili pregovaranja? (mogućnost višestrukih odgovora)	32
<b>Grafikon 14</b> Komunikacija je bitna, ako ne i ključna, za postizanje pozitivnih rezultata u prodaji, pregovaranju i logistici.	33

# Prilozi

## Upitnik

SPOL

- M
- Ž

DOB

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65

RADNA POZICIJA

- VODITELJ/ICA POSLOVNICE
- ZAMJENIK/ICA VODITELJA POSLOVNICE
- VODITELJ/ICA ODJELA
- PRODAVAČ/ICA
- VODITELJ PUGONA U PROIZVODNJI
- RADNIK U PROIZVODNJI
- POMOĆNI RADNIK U PROIZVODNJI

Koliko dugo radite u prodaji ili proizvodnji?

- 1-5 godina
- 6-10 godina
- 11-15 godina
- Više od 15 godina

Koliko često morate komunicirati ili pregovarati u okviru Vašeg radnog mjesta?

- Vrlo rijetko ili nikada
- Samo povremeno (nekoliko puta tjedno)
- Svakodnevno

Provodi li Vaš poslodavac edukacije u svrhu poboljšanja komunikacijskih vještina u prodaji i/ili pregovaranju?

DA

NE

Ako ste prethodno odgovorili sa "ne" smatrate li da Vaš poslodavac treba uložiti vrijeme i novac u edukacije u svrhu poboljšanja komunikacijskih vještina u prodaji i/ili pregovaranju?

DA

NE

Koristite li neke od taktika manipulacija kad pregovarate ili prodajete? Molim Vas da označite one koje koristite. ( mogućnost više odgovora )

ne koristim taktike manipulacije

taktika odvlačenja pozornosti

taktika „Uzmi ili ostavi“

taktika „Konačna ponuda“

taktika igranja na kartu emocija

Kakav pristup imate kada pregovarate ili prodajete?

Potpuna dominacija (win-lose pristup)

Ostvarenje kompromisa (win-win pristup)

Potpuna prilagodba drugoj strani

Pridajete li važnost neverbalnoj komunikaciji kod komuniciranja i pregovaranja ili prodaje „licem u lice“ ( rukovanje, osobni prostor, izrazi lica, kontakt očima, položaj tijela i dr. )

Uvijek. Smatram da je neverbalna komunikacija jednako bitna

Ponekad i samo u određenim situacijama.

.Jako rijetko. Smatram da je verbalna komunikacija bitnija.

Prepoznajete li neverbalne znakove kod sugovornika?

DA

NE

PONEKAD

Koje elemente neverbalne komunikacije najčešće primijetite? (mogućnost više odgovora)

- Govor tijela
- Izraz lica
- Ton glasa
- Dodir
- Kontakt

Smatrate li da uspješnost logističkih procesa ovisi o vještinama pregovaranja?

- DA
- NE
- NISAM SIGURAN/NA

Što smatrate najizazovnijim aspektom prodaje ili pregovaranja?

- Ostvarivanje vlastitih ciljeva
- Postizanje kompromisa
- Upravljanje konfliktnim situacijama

Komunikacija je bitna, ako ne i ključna, za postizanje pozitivnih rezultata u prodaji i pregovaranju.

- U potpunosti se slažem
- Slažem se
- Niti se slažem niti se ne slažem
- Ne slažem se
- U potpunosti se ne slažem