PREGOVARAČKA PRIPREMA U HOTELIJERSTVU CRNE GORE

PREPARATION FOR NEGOTIATIONS PROCESS IN HOTEL INDUSTRY OF MONTENEGRO

Josip Đurašković

“Union” Univerzitet, Beograd, Srbija

Andrea Kavarić

Univerzitet Mediteran, Podgorica, Crna Gora

© MESTE NGO

JEL category: **F13, L83**

Apstrakt

Savremeni trendovi u turizmu, znatno su uticali na hotelsko poslovanje. Njihov uticaj posebno se odražava na sektor prodaje, promjenom kanala distribucije, jačanjem uloge informacionih tehnologija, povećanjem snage posrednika, jačanjem konkurencije i slično. Da bi se hoteli održali na tržištu i zadržali svoj tržišni udio moraju imati stabilan i efikasan prodajni sektor koji će generisati dovoljno sredstava za rentabilno poslovanje hotela. Glavni uslov za stvaranje efikasnog prodajnog sektora su vješti i obučeni menadžeri prodaje, koji su u stanju da prepoznaju kvalitetne prodavce i njihov potencijal iskoriste u potpunosti. Efikasnost menadžera prodaje mjeri se uspješnošću pregovora koje vode, kao i naporima koje ulažu za pripremu istih. Cilj ovog istraživanja je da utvrdi koliko menadžeri prodaje u Crnoj Gori pridaju važnosti pregovaračkoj pripremi, koliko napora ulažu u pregovore i na kraju, kolika je uspješnost dobro pripremljenih pregovora. Za potrebe istraživanja sačinjen je upitnik sa petnaest pitanja na koja su odgovarali menadžeri prodaje iz 20 crnogorskih hotela. Rezultati istraživanja su pokazali da menadžeri prodaje u Crnoj Gori još uvijek nisu dovoljno posvećeni pripremi pregovora, ali su itekako svjesni koliko je važno kvalitetno se pripremiti za pregovarački proces.

Ključne riječi: pregovaranje, priprema, prodaja, hotelijerstvo, menadžment

Abstract:

Current trends in the tourism industry considerably affect the hotel business. Their influences are particularly reflected in the sales departments by changing distribution channels, strengthening the role of information technology, increasing power of intermediaries, competition and so on. In order to maintain their place at the market and their market share, hotels must have a stable and efficient retail sector that will generate sufficient funds for profitable operations of the hotel. The

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Josip Đurašković

josipdjuraskovic@t-com.me

main conditions for creating effective sales sector are skilled and trained sales managers who are able to identify high quality sellers and fully exploit their potentials. The effectiveness of sales managers is measured by success of their negotiations, as well as efforts which they invest in the preparation of negotiating process. The aim of this study is to determine in which amount sales managers in Montenegro give importance to the preparation of the process of negotiation, how much effort they invest in it, and at the end, what results are achieved with well-prepared negotiation. A questionnaire with fifteen questions answered by sales managers from 20 Montenegrin hotels was prepared for this research. The results show that sales managers in Montenegro are not yet sufficiently committed to the preparation of the negotiations, but they are aware of the importance of adequately prepared negotiation process.

Keywords: negotiation, preparation, sales, hospitality, management

1. PREGOVARANJE - OPŠTE KARAKTERISTIKE

Brojni autori se bave problematikom pregovaranja i pokušavaju da daju jedinstvenu definiciju pregovaranja, najjednostavnije rečeno, pregovaranje je diskusija između dva ili više učesnika koji pokušavaju da nađu rešenje za svoj problem. Za Fišera, Jurija i Patona (Fisher, Ury, & Patton, 1999), renomirane profesore Univerziteta Harvard, pregovaranje je "osnovno sredstvo da dobijemo od drugih ono što želimo; dvosmjerna komunikacija koja ima za cilj postizanje sporazuma kad vi i druga strana imate neke zajedničke, a neke suprotne interese". Ovi autori smatraju da su svi ljudi pregovarači i da svakodnevno vode brojne pregovore. Majkl i Sandra Rauz (Rouse & Rouse, 2005) definišu pregovore kao „društveni proces interakcije i komunikacije među ljudima sa svrhom postizanja trajnog sporazuma zasnovanog na nekim zajedničkim interesima, a sve kako bi se postigli zadati ciljevi i izbjegli konflikti."

Prema Stivenu Koenu (Cohen S., 2002), „pregovaranje je proces u kojem dvije ili više strana zajedno rade da dođu do međusobno prihvatljivog rešenja, jednog ili više pitanja, kao što je trgovinska transakcija, ugovor ili pogodba bilo koje vrste."

Pregovaranje se odvija iz nekoliko razloga:

1. Da bi se strane složile o podjeli ograničenih resursa, kao što su zemlja, imovina ili vrijeme
2. Da bi se stvorilo nešto novo što nijedna od strana ne bi mogla da uradi sama, i
3. Da bi se riješio problem ili spor između strana (Lewicki, Saunders, & Barry, 2006)

U jednom se svi autori slažu da pregovaranje nije jednostavan proces i da ga sačinjava više faza. Prema Parker i Stoun (2003) pregovarački proces ima šest faza otvaranje, davanje ustupaka, stvaranje promjena, postizanje dogovora i završetak; Šel (Shell, 2006) smatra da bez obzira na kulturu iz koje dolaze pregovarači, sve vrste pregovaranja uglavnom sadrže četiri uobičajena koraka: priprema, razmjena informacija, eksplicitno dogovaranje i obaveza izvršenja. Goselin (Gosselin, 2007) je svoju teoriju sveo na samo tri faze: otvaranje, istraživanje i završetak.

Pojedini autori čak govore o osam faza pregovaračkog procesa: priprema, otvaranje, diskusija, istraživanje, pokazivanje volje za zajedničkim radom, osmišljavanje potencijalnog paketa razmjene, završetak i sprovođenje sporazuma. Analizom svih navedenih teorija izvodi se zaključak da pregovarački proces mora imati sledeće četiri faze:

1. pripremu
2. razmjenu informacija
3. ugovaranje
4. zaključivanje sporazuma

Pregovaračka priprema predstavlja prvu fazu pregovaračkog procesa. Priprema pregovora je po mišljenju mogih autora najvažniji dio pregovora. Pregovaranje čini 80% planiranja i 20% akcije. (Wyatt, 1999) Prilikom pripreme pregovora, pregovarači treba da vode računa o sopstvenim interesima, ali i interesima suprotne strane. Interese treba rangirati po važnosti i unaprijed odrediti koje stvari se mogu dati kao ustupci drugoj strani, za razliku od onih od kojih se ne smije odustati. Pri tome, treba pažljivo isplanirati kako će pregovarač doći do informacija o drugoj strani. Pravilno formulisana pitanja mogu da potvrde

pretpostavke ili da dovedu do novih saznanja o interesima saučesnika u pregovorima.

Da bi se postigli najbolji rezultati pregovora, u procesu razmjene informacija potrebno je da pregovarači osim sopstvenih ciljeva poznaju ciljeve i interese druge strane. Da bi to postigli, pregovarači mogu da otvoreno postavljaju pitanja, čitaju između redova, da se stave u poziciju druge strane ili da u isto vrijeme daju više ponuda jednake vrijednosti ali različitog sadržaja.

Herb Koen (Cohen H., 2006), svetski ekspert iz oblasti pregovaranja, predlaže osnovnu formulu sa pet koraka za dobijanje informacija tokom procesa pregovaranja: aktivno slušanje, postavljanje neprijetećih pitanja, saosjećanje, ponavljanje ciljeva druge strane, izražavanje pozitivnih osjećanja.

Budući da je pregovaranje proces razmjene, to je ujedno i proces davanja i uzimanja određenih vrijednosti. U fazi ugovaranja definiše se vrijednosti koje će biti razmijenjene. Tom Goselin (2007) te vrijednosti naziva valutama i definiše ih kao „materijalne ili nematerijalne resurse koji za stranu koja ih prima imaju percipiranu vrednost.“ Jednostavne transakcije uključuju razmjenu jedne valute da bi se dobila roba ili usluga koja će zadovoljiti potrebe kupca. Proces razmjene vrijednosti i njihove procjene gotovo uvijek prati pogađanje ili cenkanje.

Kada su pregovarači pripremili pregovore, razmijenili informaciji i ugovorili razmijenu vrijednosti, pristupa se zaključivanju sporazuma.

Suština ove faze pregovora je obezbediti uslove da se postignuti sporazum sprovede. Obije pregovaračke strane moraju biti angažovane u sprovođenju sporazuma ako se radi o kooperativnom pregovaranju, tj. ako su obije (sve) strane sporazumom zadovoljile svoje interese. U suprotnom, naročito ako se radilo o zloupotrebi moći ili o upotrebi drugih neetičkih pregovaračkih taktika, „gubitnik“, tj. ona strana kojoj je nametnuto rešenje, obstruirao izvršenje svog dijela pogodbe. Važno je napomenuti da su pregovori često mnogo složeniji i mogu uključiti više rundi kao i više zainteresovanih strana.

2. ULOGA PREGOVARAČKE PRIPREME U PROCESU PREGOVORA

Brojna istraživanja su dokazala direktnu vezu između pripreme i uspeha pregovora. Pri tome, ne govoreći samo o kognitivnoj pripremi, već i o mentalnoj i fizičkoj pripremi. Zbog sve veće konkurencije na tržištu, dostupnosti informacija i jačanju snaga pregovarača, pregovaračke taktike postaju sve neetičnije. Tako na primer, neki pregovarači drugoj strani daju nepovoljnu poziciju za stolom tokom pregovora, ne žele da prave pauze u pregovorima, izlažu pregovarača velikoj vrućini i slično.

Veoma je značajno temenljivo i kvalitetno pripremiti pregovore. U slučaju kad se pregovarač ne pripremi dovoljno, on ne raspolaže sa dovoljno potrebnih informacija i može se dogoditi da se čvrsto veže za arbitrarno izabrane i irelevantne iznose, tako da kasnije ne može da se prilagodi činjenicama. Kako dobija nove informacije, pregovarač mora da bude spreman da prilagodi plan novoj situaciji.

Za pregovarača, priprema znači razumjevanje sopstvene pozicije i interesa, pozicije i interesa druge strane ili strana, pitanja o kojima se pregovara i alternativnih rešenja. Priprema pregovora podrazumjeva prikupljanje informacija o sopstvenoj BATNA-i i najnižoj/najvišoj prihvatljivoj cijeni, kao i alternativama druge strane.

Priprema za pregovore ne znači samo adekvatan izbor strategije i taktika, već pregovarač mora imati i sve potrebne informacije iz područja o kojem se pregovara. Npr. ako se pregovara sa nekom poljoprivrednom kompanijom, iako se profesionalno ne bavi tom oblašću pregovarač mora biti upućen u sve detalje posla o kojem se pregovara. Takođe, mora poznavati i sve pravne procese do kojih će doći u toku zajedničkog poslovanja.

Koen (Cohen S., 2002) je osmislio koncept Sedam stubova pregovaračke mudrosti. Koncept predstavlja elementi o kojima se mora voditi računa u toku pripreme pregovora i tokom samog procesa.

Elementi nisu poredani po prioritetu, svaki od njih može biti najvažniji ili najmanje važan u datoj

situaciji, sedam elemenata pregovaračkog procesa su:

- Odnosi – Najbolji pristup, naročito ako se pregovara konstantno sa istim ljudima, je tretirati svaki pregovor kao epizodu u trajnom odnosu, bez obzira da li se radi o spoljnim ili unutrašnjim stejkholderima.
- Interesi – Važno je razumjeti interese obje strane.
- BATNA – Pošto se BATNA mijenja tokom pregovora u zavisnosti od protoka informacija, ona može da postane više ili manje važna u procesu.
- Kreativnost – Postavljanje pravih pitanja često može pomoći u otkrivanju ciljeva druge strane i stvaranju atraktivnih predloga za suparnike u pregovorima.
- Pravednost – Jedan od problema u globalnom okruženju je što ne postoje univerzalni standardi pravednosti, već različite kulture imaju različite norme ponašanja i pravednosti.
- Posvećenost – Pregovori su uspješni jedino u slučaju kad dovedu do dogovora čijem ostvarivanju će obje strane biti posvećene.
- Komunikacija – Osnovna vještina u komunikaciji tokom pregovora je slušanje, a ne govor. Obraćanjem pažnje na drugu stranu ne samo da se pokazuje poštovanje već, takođe, može donijeti važne informacije za donošenje odluka.

Dok se važnost svakog od ovih stubova može razlikovati od pregovora do pregovora, krucijalno je znati da je osnova svih sedam elemenata adekvatna priprema. Pregovarači koji dovoljno vremena posvete pripremi, imaju više povjerenja u sebe i bolje se snalaze u toku pregovora. Pregovarački koji uvijek pripremaju pregovore, razvijaju instinkte koji im pomažu u pregovorima čak iako nemaju dovoljno vremena za detaljnu pripremu.

Ističući značaj pregovaračke pripreme i težnju destinacije Crne Gore da se što bolje predstavi na tržištu Evrope, nametnulo se pitanje pregovornja crnogorskih menadžera na velikim tržištima sa snažnim pregovaračima. Cilj rada je da otkrije trenutnu poziciju i snagu crnogorskih pregovarača, ukaže na nedostatke i da smjernice za ublažavanje nedostataka. Za potrebe dobijanja odgovora na ovo pitanje sprovedeno je anketno istraživanje.

3. METODOLOŠKE NAPOMENE

Podaci koji su prezentovani u ovom istraživanju dobijeni su korištenjem raznih metoda. Kao polazišna tačka uzet je metod analize. Analiza podrazumijeva misaono, teorijsko i praktično, rastavljanje ili raščlanjivanje svakog složenog predmeta saznanja na njegove činioce, sastavne djelove, segmente ili aspekte, opšteg na posebne elemente i cjeline na djelove. Analiza je ujedno i traženje veza između uzroka i posljedice i izvođenje zaključaka pomoću rastavljanja ili raščlanjivanja cijelog na sastavne elemente. (O Connor & Frew, 2007, p. 47)

Pored metoda analize u toku istraživanja, korišteni su i metodi dedukcije i indukcije. Metodom dedukcije dolazi se do zaključaka u smjeru od opšteg ka posebnom i pojedinačnom. Dedukcija je i poseban metodološki postupak konkretizacije u kojem se iz opštih saznanja izvode posebni i pojedinačni stavovi. (O Connor & Frew, 2007, p. 60) Korišten je i metod indukcije koji podrazumijeva postupak suprotan dedukciji.

Metod komparacije je takođe primjenjen u istraživanju. U konkretnom slučaju to znači da je izvršeno upoređivanje rezultata na osnovu kojih je izveden veliki broj zaključaka.

Većina primarnih podataka od strane menadžera prodaje dobijena je primjenom metode anketiranja. Anketiranje predstavlja organizovano i unaprijed pripremljeno ispitivanje, istraživanje odnosno prikupljanje stavova, mišljenja i podataka o nekoj temi ili pojavi putem ankete ili anketnog upitnika kao niza pitanja, koja se upućuju određenoj skupini ili većem broju ljudi. (O Connor & Frew, 2007, p. 41) Za sprovođenje metode anketiranja, u konkretnom slučaju, korišten je anketni upitnik. Upitnik sadrži 16 pitanja, prva tri pitanja odnose se na informacije o preduzeću i hotelu, od četvrtog do šestog pitanja nastojano je da se dobije što više informacija o organizaciji prodajnog sektora i personala. Od sedmog do petnaestog pitanja cilj je bio prikupiti što više informacija o tome, kako menadžer prodaje pripremaju pregovore, dok su na šesnaestom pitanju menadžeri odgovarali o uspješnosti njihovih pregovora u procentima.

Na sledećem grafikonu dat je uzorak hotela, po kategorijama, koji su učestvovali u ovom istraživanju.

Grafikon 1 – Struktura hotela koji su učestvovali u istraživanju, po kategorijama (Izvor: Autor)

Osnovni cilj istraživanja je prikupljanje informacija o značaju pregovaračke pripreme kod menadžera prodaje u Crnoj Gori i okruženju. Informacije su prikupljane 30 dana i popunjeno je 18 upitnika koji pružaju informacije o 20 hotela.

4. PROCJENA USPJEŠNOSTI PREGOVORA U CRNOGORSKIM HOTELIMA

U procesu ocjene rezultata istraživanja urađena je analiza odnosa godine izgradnje hotela i njegovog kapaciteta. Dobijeni rezultati ukazuju na promjenu odnosa investitora prema hotelskom kapacitetu, tako hoteli građeni u periodu od **1960** do **1984** godine imaju u prosjeku **428** soba i **853** kreveta, prosječna soba je dvokrevetna. Hoteli građeni u od **1997** do **2012** prosječno imaju **35** soba i **77** kreveta, prosječna soba je dvokrevetna¹. Razlog za smanjenje kapaciteta može se pronaći modernim stilovima gradnje koji su mnogo skuplji, zahtijevaju visok kvalitet i tehničku opremljenost, kako soba pojedinačno tako i hotela u cijelini. Veliki uticaj na moderne stilove gradnje imaju i razni vidovi upravljanja destinacijom. Destinacija Crna Gora (posebno primorje) je u periodu 60-ih 70-ih godina prihvatila ekonomski princip upravljanja destinacijom, što podrazumijeva stvaranje što veće dobiti od turizma. Jedan od načina za ostvarenje tog cilja bila je i izgradnja velikih hotela, što je dovelo do pojave masovnog turizma. Godinama su se vidovi upravljanja destinacijom mijenjali i došlo se do onoga koji je danas opšte prihvaćen a to je održivi razvoj. Održivi razvoj podrazumijeva očuvanje životne

sredine i društveno odgovorno ponašanje prema prirodnim, antropogenim i etnografskim resursima. Ovakvo vođenje destinacije dovelo je do pojave elitnog turizma, koji podrazumijeva manji broj gostiju, velike platežne moći, sa sofisticiranim potrebama koje destinacija nastoji da zadovolji. Zbog prihvatanja ovakvog koncepta, destinacija Crna Gora, morala je da se odrekne velikih hotela, tačnije kvantiteta u korist kvaliteta. Još jedan razlog zbog koga koncept velikih hotela nije najbolji za Crnu Goru jeste ograničenost prostora. U slučaju izgradnje velikih hotela morali bi se uzurpirati resursi, na pr. plaže, što se u praksi pokazalo kao velika greška i nije u skladu sa principima održivosti. Primjere lošeg upravljanja destinacijom i uzurpiranja resursa zbog izgradnje hotela danas sriječemo u Španiji na ostrvu Majorka, čiji broj turista se drastično smanjuje.

Dokazi tvrdnji da se destinacija odrekla kvantiteta zbog kvaliteta dobijeni su praćenjem odnosa godine izgradnje i kategorije. Rezultati ukazuju na sledeće, hoteli građeni u periodu od 1960 do 1984 u prosjeku su bili kategorisani sa 2★ (2,38) nakon renoviranja njihova kategorizacija povećana je na 3★ u prosjeku. Sa druge strane hoteli građeni od 1977 do 2012 u prosjeku su kategorisani sa 4★ (3,88). Kontinuirano renoviranje objekata iz 60-ih, 70-ih i 80-ih godina, pokazuje posvećenost nosilaca turističke destinacija i investitora stvaranju kvalitetnijeg turističkog proizvoda koji će ispuniti zahtjeve modernih turista.

Razlog zbog koga je analizirana godina izgradnje hotela je njen veliki uticaj na kategorizaciju hotela, koja je u direktnoj vezi sa uspešnošću pregovora. Veća kategorizacija zajedno sa velikim brojem kapaciteta daje pregovaračima moć kako u samom toku pregovaranja tako u pripremi scenarija pregovora. Sa kvalitetnijim proizvodom lakše je ostvariti zacrtane ciljeve. Stariji stilovi gradnje su hotelima na primorju obezbijedili veliki broj kapaciteta, imajući u vidu da su hoteli iz perioda od 1960 do 1984 renovirani i sada u prosjeku imaju 3★ dobijena je sinergija kvaliteta i kvantiteta čime se ojačava snaga menadžera prodaje ovih hotela u procesu pregovaranja.

Rezultati istraživanja pokazuju da menadžeri koji su zaposleni u hotelima sa 2★ uspešno vode

¹ Napomena-klasifikacija je odrađena u skladu sa dostupnim primarnim podacima

pregovore u 83% slučajeva, menadžeri hotela sa 3★ uspješno pregovaraju u 81% slučajeva a menadžeri hotela sa 4★ uspješni su u 80% slučajeva. Dobijeni rezultat povezan je sa razlozima vođenja pregovora, prilikom čije analize su dobijene informacije da menadžeri najviše pripremaju pregovore kada prodaju kapacitete preko posrednika. Imajući u vidu da hoteli sa 2★ sve svoje kapacitete prodaju preko posrednika, rezultat od 83% uspješnosti pregovora nije iznenađujući. Pored toga, navedeno je da se radi o kompanijama koje već duže vrijeme posluju na tržištu i vjerovatno već imaju dobro razvijenu mrežu posrednika, čime se rizik vođenja pregovora znatno smanjuje. Razlog zašto hoteli sa 4★ imaju najmanju uspješnost u pregovorima, iako imaju najbolji proizvod, jesu mali kapaciteti zbog kojih ovi hoteli ne mogu da pregovaraju sa tur operatorima već su primorani da pregovaraju sa agencijama kojih ima mnogo na tržištu. Jako je teško odabrati pravu agenciju za posredništvo u današnjim, turbulentnim uslovima poslovanja. Osim ovog razloga bitno je podsjetiti da se radi o veoma „mladim“ hotelima koji posluju na tržištu manje ili oko 10 godina i još uvijek nemaju kvalitetno selektirane kanale distribucije.

Analzom organizacije prodajne funkcije po kategorijama nisu dobijeni rezultati za koje bi se moglo reći da su relevantni. Uočeno je da mali hoteli izgrađeni u poslednjih 3 do 5 godina nemaju organizovanu službu prodaje i da kompanije koje imaju više hotela u svom sastavu centralizuju prodaju tj. organizuju je na taj način da to bude sektor/služba prodaje na nivou preduzeća. Da bi ovi podaci bili relevantni, potreban je veći uzorak.

Pažnja je, u ovom istraživanju, posvećena odnosu broja, dobi, pola, obrazovanja i radnog iskustva zaposlenih sa načinom organizacije prodajne funkcije u preduzeću. Tako je dobijen profil zaposlenih u prodaji u zavisnosti od načina njene organizacija. Zaposlenih koje rade u sektoru/službi prodaje u preduzeću ima u prosjeku troje, dobi između 40 i 50 godina, ženskog pola, visoke stručne spreme, VII stepen sa prosječno 17,5 godina radnog staža. Ovaj rezultat može se dovesti u vezu sa primjećenim trendom da kompanije koje imaju više hotela u svom sastavu, preferiraju ovaj vid organizacije prodajne funkcije. Da bi shvatili ovaj odnos mora se naznačiti da se radi o kompanijama koje su već dugo na tržištu i pripadaju kompanijama koje njeguju starije oblike

poslovne orijentacije, na primjer poslovna orijentacija bazirana na proizvodu. Takve kompanije nisu sklone promjenama i zbog toga u njima rade zaposlene koji su starije dobi, imaju dosta radnog iskustva i visoko su obrazovani.

Zaposlenih koji rade u službi prodaje u hotelu ima 4, dobi od 35 do 45 godina, zastupljena su oba pola gotovo podjednako (neznatno više je žena), visoke stručne spreme i srednje stručne spreme, sa 10,3 godina radnog staža. Ovdje je važno zapaziti odnos između dobi zaposlenih i prosječnog radnog iskustva. Zaključak je da mladi već sa 25 godina dobijaju pozicije menadžera u prodaju, što je ohrabrujući podatak za sve mlade koji žele da se bave ovim pozivom. Neočekivan podatak je da svaki drugi zaposleni u službi prodaje ima srednju stručnu spremu a svaki peti višu stručnu spremu. Pomenuti rezultati će biti dodatno komentarisani u daljem toku analize rezultata istraživanja.

Poslednji profil, zaposlenih koji rade u prodaji koja nije organizovana izgleda ovako: u prosjeku troje zaposlenih rade u prodaji, dobi od 25 do 35 godina, gotovo podjednako su zastupljeni i muškarci i žene (neznatno više je žena), visoke, više i srednje stručne spreme, sa prosječnim radnim iskustvom od 7 godina. Pošto je kategorija sama po sebi takva, da nije organizovana i među zaposlenima se odražava stanje nesređenosti. Posao prodaje je posvećen izuzetno mladim ljudima, što se u praksi nije pokazalo kao dobar izbor, ukoliko mladi nemaju iskusne nadređene koji su u mogućnosti da ih kvalitetno usmjeravaju. Kriterijumi nisu jasno postavljeni i zbog toga je evidentiran isti broj zaposlenih sa srednjom stručnom spremom i onih sa visokom i višom stručnom spremom. Prosječno radno iskustvo od 7 godina, nije dovoljno za kvalitetno vođenje pregovaranja i prodaje ako znamo da je radno iskustvo od 5 godina donja granica da bi zaposleni dobio status menadžera prodaje.

Nakon kreiranja profila zaposlenih u zavisnosti od načina organizacije prodajne funkcije, ukršteni su rezultati uspješnosti pregovora sa načinom organizacije prodaje. Rezultati ovog upoređivanja su sledeći, menadžeri prodaje koji rade u sektoru/službi prodaje u okviru preduzeća uspješno vode pregovore u 83% slučajeva, menadžeri prodaje koji rade u službi prodaje u hotelu uspješno pregovaraju u 81% slučajeva dok menadžeri koji rade u neorganizovanoj službi prodaje uspješno

pregovaraju u 70% slučajeva. Dobijeni rezultati u mnogome se poklapaju sa rezultatima uspješnosti pregovora po kategorijama hotela. Kako je već primjećeno, stil organizacija službe prodaje na nivou preuzeća povezan je sa kompanijama koje su dugo na tržištu, raspolažu sa hotelima nižih kategorija i imaju razvijenu mrežu posrednika s toga je ovaj rezultat identičan sa rezultatom uspješnosti menadžera prodaje koji su zaposleni u hotelima sa 2★. Hoteli sa 3★ u većini slučajeva organizuju prodaju da bazi službe u hotelu zbog toga je opet dobije identičan rezultat od 81%. Rezultat od 70% u hotelima koji nemaju organizovanu službu prodaje nije iznanađujući jer je već rečeno da se radi o malim i „mladim“ hotelima koji imaju najveću konkurenciju na tržištu. Vremenom ovi hoteli moraju organizovati službu prodaje jer je za njihov opstanak na tržištu progovaranje izuzetno važno.

Pošto se u istraživanju 78% menadžera prodaje izjasnilo da vrše pregovaračku pripremu, a 11% da to čini povremeno, polazna premisa može biti da svi menadžeri prodaje vrše pregovaračku pripremu. Od ispitanih 18, dva menadžera su se izjasnila da ne vrše pregovaračku pripremu.

Narednim pitanjima iz upitnika o rezervnom planu pregovaranja, slabostima proizvoda, poznavanjem neugodnih pitanja i vježbanjem odgovora na ista nastojalo se doznati kakav je kvalitet pregovaračke pripreme. Na pitanje o tome da li menadžeri imaju rezervni plan pregovaranja čak 89% menadžera je dalo pozitivan odgovor. Ovaj podatak je dobar indikator preduzećima ali loš istraživačima pregovaračke pripreme u koliko se ne nastavi isti trend pozitivnih odgovora na ostala pitanja u vezi sa pregovaračkom pripremom. Rezultat koji nije zadovoljavajući je da 16% menadžera ne zna slabosti svog proizvoda dok ih 17% djelimično poznaje. Tačnije 33% menadžera prodaje ne poznaje dovoljno proizvod koji želi da proda na tržištu. Savreni trendovi na tržištu, samim tim i pregovarači su toliko sofisticirani da upoznaju svaki proizvod do detalja o kome žele da prgovaraju. Ukoliko pregovarači znaju slabosti određenog proizvoda i postave pitanje menadžeru na koje on nema spreman i uvježban odgovor, takvi pregovori se završavaju prekidom pregovaranja ili pravljenjem velikih ustupaka suprotnoj strani. Analizom negativnih i „djelimično“ odgovora dobijeni su sledeći značajni podaci, menadžeri koji su se opredjeljivali za ova dva odgovora u prosjeku imaju 8 godina radnog

iskustva i srednje su stručne spreme, rade u službi prodaje u hoteli i u neorganizovanoj službi prodaje. Odgovori na ovo pitanje prvi su indikatori važnosti zapošljavanja obrazovane radne snage.

Kako je 67% menadžera odgovorilo da poznaje slabosti svog proizvoda, otišlo se korak dalje u istraživanju kvaliteta pregovaračke pripreme i menadžerima je postavljeno pitanje da li znaju pitanja koja ne priželjkiju da im budu postavljena. Plavo polje na grafikonu sa odgovorom da, još jednom se smaljilo pa je 50% menadžera reklo da zna koja su to pitanja, 33% djelimično zna a 17% ne zna koja su to neugodna pitanja koja bi druga strana u pregovorima mogla da im postavi. Ovakav rezultat predstavlja površnost menadžera prodaje u pripremi pregovora, što u današnjim uslovim može biti kobno po uspješnost istih. Analizom odgovora „ne“ i „djelimično“ dobijeni su podaci koje je vrijedno napomenutu. Prosječan menadžer koji ne zna ili naslućuje nepoželjna pitanja, koja mu mogu biti postavljena u procesu pregovaranja, ima 16,4 godina radnog staža i radi u službi prodaje u hotelu ili preduzeću. Ovakav rezultat je neočekivan jer se radi o prilično iskusnim menadžerima prodaje koji bi morali poznavati proces pregovaračke pripreme kao i njegove bitne elemente. Služba prodaje, bilo da je u preduzeću ili hotelu, je odjeljenje posvećeno samo prodaji u kojem rade specijalisti za tu oblast zbog toga još više čudi činjenica da zaposleni koji ne pripremaju pregovore na pravi način rade u tom sektoru. Obrazovanje menadžera je sučeljeno sa odgovorima „ne“ i „djelimično“ da bi se dobila jasna slika da li se radi o manjku obrazovanja ili ulaganju napora kod menadžera prodaje. Dobijeni rezultat ukazuje da menadžeri prodaje koji ne poznaju nepoželjna pitanja koja im mogu biti postavljena imaju visoku stručnu spremu, no bitno je uočiti sledeću činjenicu, da ti menadžeri imaju u prosjeku 14 godina radnog staža. Ovaj podatak je važan iz razloga što prije 10 a još manje 14 godina kada su ovi menadžeri, vjerovatno, završili svoje studije, nauka je veoma malo pažnje posvećivala pregovaranju i pripremi pregovora. To je tada bila materija u povelju, s toga ne čudi ovakav rezultat ali zabijava činjenica da takvi zaposleni za 14 godina radnog staža nisu imali dodatni trening ili obuku kako bi savladali vještine pregovaranja i upoznali se sa savremenim trendovima.

Imajući u vidu rezultate prethodnog pitanja može se konstatovati da se trend pozitivnih odgovora

samnjio i pri odgovaranju na 11. pitanje koje je imalo za zadatak da obezbjedi informacije o tome da li menadžeri prodaje vježbaju odgovore na neugodna pitanja. Rezultat od 50% negativnih odgovora, 22% odgovora „ponekad“ i samo 28% pozitivnih odgovora potvrđuje već iznijete zaključke. Pošto je 50% menadžera reklo da zna koja su nepoželjna pitanja a da samo njih 28% vježba odgovore na ista, jasno je da 22% menadžera ne ulaže dovoljno napora u pregovaračku pripremu.

Menadžeri prodaje moraju da shvate da na svremenom tržištu ne mogu da „pucaju iz jednog oružja“ kao što se većina opredijelila. Jasno je i tačno, da je dobar rezervni plan, osnov za dobro i uspješno pregovaranje ali da se sa obezbjeđivanjem BATNA-e ne završava priprema pregovora. U koliko menadžeri prodaje ne shvate na vrijeme važnost poznavanja sopstvenog proizvoda, konkurencije i tržišta uvijek će imati lošiju pregovaračku poziciju i češće će pristajati na kompromise koji nisu najbolje rešenje za njih.

Poznato je da menadžeri prodaje najviše pregovaraju prilikom prodaje hotelskih kapaciteta agencijama, što su i odgovorom na 12. pitanje potvrdili. Agencije, tur operatori i svi posrednici su veoma vješti pregovarači koji su u startu u boljoj poziciji od hotelijera, jer je dobrih hotela dosta a vještih posrednika malo. Sa njima, posebno, menadžeri moraju vješto pripremiti pregovore da bi popravili svoju poziciju za buduće pregovore, dobili što bolje punde i izbjegli zamke u koje naivni pregovarač lako upadne.

Ohrabrujući je podatak da je za 61% menadžera pregovaračka priprema svakodnevni proces a za 39% povremeno angažovanje. Nijedan menadžer ne smatra da je pregovaračka priprema nepotrebno angažovanje. Litaretura se slaže sa konstatacijom da pregovaračka priprema mora biti svakodnevni proces, no ona potencira da pregovaračka priprema osim kontinuiteta mora imati i kvalitet. S toga se može zaključiti da menadžeri prodaje u Crnoj Gori i okruženju, imaju potencijala za kvalitetno pregovaranje ali da su adekvatne obuke i treninzi nužni za napredovanje. Izvori informacija menadžera, u zavisnosti od načina organizacije prodajne funkcije, se razlikuju. Tako menadžeri koje rade u službi/sektoru prodaje u preduzeću informacije za pripremu pregovora najčešće crpe iz sopstvenog iskustva i

iskustva saradnika. Ovakav rezultat nije začuđujući pošto je već rečeno da se radi o dugogodišnjim firmama koje njeguju zatvorene koncepte poslovanja, vjeruju sebi i svojim saradnicima, ne prate konkurenciju (koja je veoma bitna), ne vjeruju prodavcima i slično. Menadžeri koji rade u službi prodaje u hotelu, najčešće koriste sve raspoložive izvore za dobijanje informacija potrebnih za pripreme pregovora. Koncept službe prodaje u hotelima je aktuelizovan sa pojavom marketinške orijentacije preduzeća, zbog toga je rad ove službe veoma „otvoren“, prati konkurenciju, služi se metodom marketing obavještenja, vjeruje svojim zaposlenima i slično. U slučaju kada nije organizovana služba prodaje, menadžeri se najčešće oslanjaju na sopstveni iskustvo. Dobijeni podatak je sasvim opravdan i u skladu je sa oblikom organizacije rada, u hotelima koji nemaju organizovanu službu prodaje ali ne i preporučljiv izbor organizacije prodajne funkcije, jer u savremenom poslovanju oslanjanje na lično iskustvo nije dovoljno.

Upoređujući odnos, sa kim menadžeri najčešće sarađuju prilikom pripreme pregovora i organizacijom prodajne funkcije dobijeni su zanimljivi rezultati. Neovisno o načinu organizacije prodajne funkcije svi menadžeri se najčešće konsultuju sa izvršnim direktorom, nako toga sa šefom recepcije i marketinškim direktorom. Najrijeđe se menadžeri prodaje konsultuju sa finansijskim direktorom. Ovo je jedino pitanje na kome su odgovori menadžera bili usklađeni i ako rade u različito organizovanim prodajnim funkcijama.

Poslednje pitanje iz upitnika tiče se procenta uspješnosti pregovora.

Grafikon 2-Uspješnost pregovora u procentima
(Izvor: Autor)

Uspješnost pregovora dovedena je u vezu sa izvorom informacija i dobijeni su sledeći rezultati.

Menadžeri koji se u pripremi pregovora oslanjaju na sopstveno iskustvo bilježe uspjeh pregovora od 85,71%, oni koji se oslanjaju na iskustvo saradnika u kombinaciji sa sopstvenim u 88% slučajeva pregovore završavaju u sopstvenu korist. U slučaju kada se menadžeri oslanjaju na iskustva prodavaca uspjeh njihovih pregovora je 80%, odnosno 86,66% kada prikupe informacije posmatranjem konkurenata. Metoda marketing obavještenja donosi uspješne pregovore u 90% slučajeva a sve navedene metode 75,5%. Najmanji procenat uspjeha pregovora zabilježen je kada se informacije prikupljaju sa svih raspoloživih izvora, razlog tome je veliki broj dobijenih informacija za koje treba uložiti dodatni napor da se pravilno selektiraju i pripreme za dalju obradu.

Vrlo je važno napomenuti da su menadžeri sami u upitniku određivali koliki je procenat njihove uspjeha u pregovorima, zbog toga je u odgovorima sigurno prisutna doza subjektivnosti.

5. ZAKLJUČAK

Nakon detaljne analize rezultata istraživanja, može se izvesti zaključak da su menadžeri prodaje posvećeni svom poslu ali ne i dovoljno temeljni. Menadžeri prodaje moraju posvetiti više pažnje pregovaračkoj pripremi jer kao što je već rečeno priprema pregovora je 80% a akcija 20% pregovaranja. Smatra se da je ovaj procenat

među menadžerima prodaje, u Crnoj Gori i okruženju, u obrnutom odnosu, zbog toga je menadžerima potrebno obezbijediti dodatne treninge i obuke kako bi razvili svoje pregovaračke vještine, upoznali se sa svetskim trendovima u pregovaranju i na kraju obezbijedili bolje performanse svoje kompanije. Obuka postojećih menadžera prodaje važna je iz dva razloga. Prvi razlog, menadžeri prodaje koji imaju bogato iskustvo moraju biti mentori mladim prodavcima, budućim menadžerima, koji imaju veliko teorijsko znanje, poznaju savremene trendove, metode i slično. U koliko mladi prodavac dođe i uvidi da zna više od svog mentora neće se zainteresovati za mentorovo iskustvo, vještine i na kraju neće cijeniti njegovo mišljenje, sa druge strane mentor neće razumjeti mladog prodavca i doći će do konflikta.

Sveopšti zaključak ovog istraživanja bio bi da se pregovaračkoj pripremi ne posvećuje dovoljno pažnje, ne razumiju se svi njeni elementi i ne pristupa joj se na pravi način. No, bitno je reći da je situacija ohrabrujuća jer menadžeri prodaje shvataju, većinom, da je priprema pregovora svakodnevni proces koji se mora sprovoditi, samo im nije jasno definisan način na koji treba sprovoditi pripremu pregovora.

Radionice, koje simuliraju pregovarački tok pravo su rešenje ovog problema pri čemu bi se kvalitetno obučavali kako postojeći tako i mladi kadrovi.

CITIRANI RADOVI

- Cohen, H. (2006). *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*. New York, NY: Warner Business Books.
- Cohen, S. (2002). *Negotiating Skills for Managers*. Madison, Wisconsin: McGraw-Hill.
- Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. M. (1999). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Reading, Berkshire: Random House Business Books.
- Gosselin, T. (2007). *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Lewicki, R., Saunders, D., & Barry, B. (2006). *Negotiation*. Singapore: McGraw-Hill/Irwin.
- O Connor, P., & Frew, A. J. (2007). The Future of Hotel Electronic Distribution: Expert and Industry Perspectives. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47.
- Parker, C., & Stone, B. (2003). *Developing Management Skills for Leadership*. Glasgow: Prentice Hall/Financial Times.
- Rouse, M., & Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije: Kulturološki i strateški pristup*. Zagreb: Masmedia.
- Shell, G. (2006). *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People* (2nd Edition ed.). New Baskerville: Penguin.
- Wyatt, D. (1999). Negotiation Strategies for Men and Women. *Nursing Management*, 30.

Datum prve prijave: 31.03.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 05.05.2014.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

Style – APA Sixth Edition:

Đurašković, J., & Kavarić, A. (2014, 07 15). Pregovaračka priprema u hotelijerstvu Crne Gore. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 2(2), 113-122. doi:10.12709/fbim.02.02.02.11

Style – Chicago Fifteenth Edition:

Đurašković, Josip, and Andrea Kavarić. 2014. "Pregovaračka priprema u hotelijerstvu Crne Gore." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 113-122. doi:10.12709/fbim.02.02.02.11.

Style – GOST Name Sort:

Đurašković Josip and Kavarić Andrea Pregovaračka priprema u hotelijerstvu Crne Gore [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 113-122.

Style – Harvard Anglia:

Đurašković, J. & Kavarić, A., 2014. Pregovaračka priprema u hotelijerstvu Crne Gore. *FBIM Transactions*, 15 07, 2(2), pp. 113-122.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Pregovaračka priprema u hotelijerstvu Crne Gore. **Đurašković, Josip and Kavarić, Andrea.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, *FBIM Transactions*, Vol. 2, pp. 113-122.