

# Strategije i taktike pregovaranja u bankarskom sektoru

---

Kuprešanin, Željka

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:192265>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-18**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



VELEUČILIŠTE U RIJECI

Željka Kuprešanin

**STRATEGIJE I TAKTIKE PREGOVARANJA  
U BANKARSKOM SEKTORU  
(završni rad)**

Rijeka, 2019.

**VELEUČILIŠTE U RIJECI**  
Poslovni odjel  
Stručni studij Poduzetništvo

**STRATEGIJE I TAKTIKE PREGOVARANJA**  
**U BANKARSKOM SEKTORU**  
**(završni rad)**

MENTOR

Dr. sc. Ozren Rafajac, v. pred.

STUDENTICA

Željka Kuprešanić  
MBS: 2423000004/16

Rijeka, lipanj 2019.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Prilog 1.

Poslovni odjel

Rijeka, 2. travnja, 2019.

**ZADATAK  
za završni rad**

Pristupnica ŽELJKA KUPREŠANIN

MBS: 242300004/16

Studentici stručnog studija **PODUZETNIŠTVO** izdaje se zadatak završnog rada –  
tema završnog rada pod nazivom:

**STRATEGIJE I TAKTIKE PREGOVARANJA U BANKARSKOM SEKTORU**

Sadržaj zadatka: Analizirati teorijske elemente pregovaranja, uključujući osnovne strategije i taktike u pregovaranju. U praktičnom dijelu predlaže se empirijska analiza poslovnog pregovaranja u bankarskom sektoru.

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

Područje, polje i grana: Društvene znanosti, Ekonomija, Trgovina i turizam

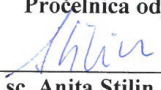
Zadano: 2. travnja, 2019.

Predati do: 15. srpnja, 2019.

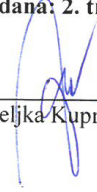
Mentor:

  
dr.sc. Ozren Rafajac, v. pred.

Pročelnica odjela:

  
mr.sc. Anita Stilin, v. pred.

Zadatak primila dana: 2. travnja, 2019.

  
Željka Kuprešanin

Dostavlja se:  
- mentoru  
- pristupniku

## IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom Strategije i taktike pregovaranja u bankarskom sektoru izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr. sc. Ozrena Rafajca, višeg predavača.

Željka Kuprešanin



## SAŽETAK

U uvjetima jake i snažne konkurencije, kontinuirane borbe zadržavanja kupaca, promjene s tradicionalnog ka digitalnom obliku poslovanja, te sve veće informiranosti klijenata, više nisu dovoljne samo prodajne, već i pregovaračke vještine. Kako bi se utvrdilo koliki je stupanj pregovaračkih vještina prodavača u bankarskom sektoru i koliki je ulog banaka u razvoj i trening pregovaračkih vještina, provedeno je istraživanje na temelju anketnog upitnika. Ukupno 35 ispitanika odgovaralo je na 11 postavljenih pitanja. Većina ispitanika zauzima win-win pristup pregovaranju, te se nikad ne koristi nečasnim taktikama pregovaranja. Osim toga, većina ispitanika je odgovorila da banka u kojoj su zaposleni provodi redovitu edukaciju e-learningom, dok većina smatra da banka u kojoj su zaposleni nikad ne provodi specijalizaciju u inozemstvu.

Ključne riječi: strategije i taktike pregovaranja, vještine pregovaranja, prodavači, bankarski sektor

## SADRŽAJ

1.	UVOD.....	1
1.1.	Problem, predmet i objekti istraživanja.....	1
1.2.	Svrha istraživanja.....	2
1.3.	Metodologija istraživanja.....	2
1.4.	Struktura rada.....	3
2.	TEORIJSKE OSNOVE PREGOVARANJA .....	4
2.1.	Pojmovno određenje pregovaranja u prodaji .....	4
2.2.	Strategije pregovaranja .....	5
2.3.	Pregovaračke taktike .....	7
2.4.	Faze procesa pregovaranja.....	9
3.	ANALIZA TRENDOVA U BANKARSKOM SEKTORU.....	14
3.1.	Trend digitalizacije bankarstva .....	14
3.2.	Trend pada broja zaposlenih u sektoru financijske djelatnosti .....	16
4.	ISTRAŽIVANJE PROCESA POSLOVNOG PREGOVARANJA U BANKARSKOM SEKTORU .....	17
4.1.	Metodologija.....	17
4.2.	Rezultati .....	18
4.2.1.	Spol ispitanika.....	18
4.2.2.	Dob ispitanika .....	18
4.2.3.	Stručna sprema .....	19
4.2.4.	Radni staž na poziciji prodavača u banci .....	19
4.2.5.	Način na koji banka u kojoj su ispitanici zaposleni najčešće informira klijente o svojim proizvodima i uslugama.....	20
4.2.6.	Pristupi pregovaranju .....	21

4.2.7. Taktike koje prodavači koriste u procesu prodaje proizvoda i usluga banke u kojoj su zaposleni .....	22
4.2.8. Mišljenje prodavača u bankarskom sektoru o ključnim čimbenicima na uspješan ishod prodajnog procesa .....	23
4.2.9. Učestalost organizacije seminara, edukacija, radionica, „coachinga“ ili mentorstva za razvoj vještina.....	26
4.2.10. Učestalost uporabe modela za razvoj vještina prodavača u banci .....	28
4.2.11. Mišljenje prodavača bankarskog sektora o važnosti očuvanja odnosa u procesu pregovaranja s klijentima ograničenog budžeta .....	30
5. ZAKLJUČAK.....	31
LITERATURA .....	34
POPIS SLIKA.....	36
POPIS GRAFIKONA.....	37



## 1. UVOD

Razvoj tehnologije, promijenjene navike klijenata, učestalije korištenje mobilnog bankarstva, rast broja EFT POS uređaja, sve veća dostupnost informacija o proizvodima i uslugama banaka putem Interneta i reklama utjecale su na smanjenje broja zaposlenih u prodaji bankarskih proizvoda i usluga. S druge strane, javlja se potreba isključivo za prodavačima-stručnjacima-savjetnicima-poslovnim partnerima razvijenih pregovaračkih sposobnosti, odnosno posrednicima između klijenta i banke, koji ne samo da imaju vrhunska znanja o proizvodima i uslugama banke, znanja o banci za koju djeluju, već su vješti u identifikaciji potreba i želja svojih klijenata, rješavanju zahtjeva i konflikata, te koji su sposobni graditi dugoročne partnerske odnose sa potencijalnim i postojećim lojalnim klijentima.

### 1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja

Bankarski sektor prolazi kroz veliku digitalnu transformaciju kako bi držao korak s promjenjivim zahtjevima klijenata, poboljšao njihovo zadovoljstvo, te interaktivnom prezentacijom novih proizvoda, omogućio rast prodaje. U uvjetima jake i snažne konkurencije, kontinuirane borbe zadržavanja kupaca te akviziranja novih, više nisu dovoljne samo prodajne vještine. Broj zaposlenih u bankarskom sektoru se smanjuje, a mjesta ima isključivo za prodavače-specijaliste, koji posjeduju pregovaračke vještine koje pomažu u stvaranju dugoročnog partnerstva sa potencijalnim i lojalnim klijentima. Digitalizacija internih procesa banaka oslobodila je zaposlenicima određenu količinu vremena i pružila im bolju priliku za usredotočenost na klijenta. Najveća prednost bankovnih poslovnica nad digitalnim bankarstvom je prije svega u osobnom kontaktu sa stručnjacima. Stoga je umrežavanje i integracija s klijentima ključ opstanka na današnjem tržištu. Kvaliteta prodajnih vještina zaposlenih u bankama relativno je zadovoljavajuća, no njihove vještine pregovaranja, veoma su skromne. Ova dijagnoza proizlazi iz analize provedenog istraživanja procesa poslovnog pregovaranja u hrvatskom bankarskom sektoru. Predmet istraživanja je

utvrđivanje stupnja pregovaračkih vještina i učestalost provođenja edukacija i treninga prodavača u hrvatskom bankarskom sektoru. Objekti istraživanja su vještine pregovaranja prodavača zaposlenih u bankama i bankarski sektor.

## 1.2. Svrha istraživanja

Ovim istraživanjem nastoji se pronaći odgovore na sljedeća pitanja: Što je to pregovaranje? Koje su osnovne taktike u pregovorima? Što su to Batna i Zopa? Na koji način banke najčešće informiraju klijente o svojim proizvodima i uslugama? Koje taktike dominantno koriste prodavači u bankarskom sektoru, a koje taktike nikad ne koriste? Koje strategije koriste prodavači u hrvatskim bankama u procesu pregovaranja? Koliko često banke provode edukacije, radionice, „coaching“ ili mentorstvo za razvoj vještina prodavača u prodaji bankarskih proizvoda i usluga, te kojim se modelima banke najčešće koriste za razvoj vještina? Kakav je pristup prodavača u poslovnom procesu pregovaranja u odnosu na klijente ograničenog budžeta? Koje vještine najviše utječu na uspješan ishod prodajnog procesa u bankarskom sektoru? Svrha je istaknuti važnost pregovaračkih vještina u stvaranju i održavanju partnerskog odnosa sa potencijalnim i lojalnim klijentima u današnjem dinamičnom i konkurentnom okruženju bankarskog sektora.

## 1.3. Metodologija istraživanja

Pri istraživanju za potrebe pisanja završnog rada koristili su se dostupni izvori sekundarnih podataka, koji uključuju domaću literaturu (knjige, članci, znanstveni radovi), kao i različiti internetski izvori. Za realizaciju cilja provedeno je primarno istraživanje, metodom empirijskog istraživanja na temelju anketnog upitnika. Metodologija korištena u pisanju ovog rada je različita i obuhvaća interpretaciju podataka, metode analize i sinteze, te metodu deskripcije.

#### 1.4. Struktura rada

Nakon Uvoda, u sljedećem će se poglavlju obraditi značaj pregovaranja, pregovaračke taktike i strategije te faze procesa pregovaranja. Nakon toga bit će riječi o trendovima u bankarskom sektoru, a zatim će se prijeći na samu analizu istraživanja koje se provelo za potrebe pisanja ovog rada. Na kraju se daje zaključak.

## 2. TEORIJSKE OSNOVE PREGOVARANJA

*„U poslu, kao i u životu, ne dobivaš ono što si zaslužio, već ono što si sam ispregovarao.“*

Dr. Chester Karras

Svako pregovaranje je događaj za sebe pa zbog svoje unikatnosti traži i odgovarajuće prilagodbe na mjestu događaja. Unatoč tome, po mišljenju mnogih autora pregovarački proces je najčešće univerzalan i gotovo uvijek sadrži osnovne faze za koje se u velikoj mjeri može unaprijed pripremiti. Dobra priprema doprinosi sigurnosti i samopouzdanju te boljem snalaženju pri potrebi donošenja odluka pod raznovrsnim pritiscima svojstvenim pregovaranju. No iskustvo akumulirano u prethodnim pregovorima značajno pomaže u predviđanju onoga što se u pregovorima stvarno može dogoditi i kakvi se sve ishodi mogu očekivati. (Tomašević Lišanin, 2004.,153.)

Pregovaranje je proces u kojem dvije ili više strana radi zajedno u postizanju obostrano prihvatljivih rješenja jednog ili više problema kao što su komercijalne transakcije, ugovori ili dogovori bilo koje vrste. Drugim riječima, pregovaranje je proces davanja i uzimanja koji, kada se provodi dobro, rezultira time da se sve strane osjećaju dobro i obvezano na ostvarivanje ciljeva iz pregovora. (Bartolović, 2017., 9.)

### 2.1. Pojmovno određenje pregovaranja u prodaji

Pregovaranje u prodaji jest pregovaranje o tokovima novca, materijala, informacija i gotovih proizvoda. To je interorganizacijski odnos, pri čemu veliku ulogu ima informacijska tehnologija i informacije. Ključno je pitanje koliko prodajno osoblje poznaje svoje partnere u pregovaračkom procesu i njihove potrebe. Uglavnom su to potrebe vezane uz poboljšanje profitabilnosti i financijskog položaja strana u procesu, pri čemu je važno spomenuti partnerski odnos u pronalaženju rješenja. Obilježje današnje poslovne okoline jest konkurentnost. Konkurentnija su ona povezana poduzeća koja bolje uredi svoje međusobne

odnose. Stoga je rast partnerskih odnosa poduzeća, potreba za umrežavanjem i integracijom s njegovim kupcima ključ opstanka na današnjem tržištu. (Bartolović, 2017., 11.)

Svi poslovni procesi unutar poduzeća usmjereni su na kupca. Kupac postaje partner u oblikovanju proizvoda i usluga. Stvaranje partnerstva uvjetovale su različite okolnosti, ponajviše pritisak konkurencije istovjetnih ili sličnih proizvoda. Prodajno osoblje u svome djelovanju za interese poduzeća mora voditi brigu o tome da na najbolji način predstavi svoje poduzeće i proizvode potencijalnom kupcu. Prodavač ne predstavlja samo proizvode ili usluge od koje kupac ima korist, nego kupac ima iskustvo kvalitete naših poslovnih procesa, dotiče naš sustav vrijednosti u poduzeću i naslućuje kakvo je naše opredjeljenje za zadovoljenje kupčevih potreba. (Bartolović, 2017., 12.)

## 2.2. Strategije pregovaranja

Strategija pregovaranja predstavlja „plan ostvarivanja ciljeva i slijed postupaka koji će dovesti do ostvarivanja tih ciljeva“. Da bi se odredila pregovaračka strategija, potrebno je dati odgovore na dva pitanja: „Koliko nam je stalo do ciljeva?“ i „Koliko su nam važni odnosi s drugom stranom?“ (Bartolović, 2017., 49.). Prije nego što odredimo strategiju pregovaranja, vrlo je važno analizirati međusobnu situaciju i dati odgovore na neke od pitanja: „U kojem smislu mi je bitna druga strana, hoću li s drugom stranom i u budućnosti raditi?“, „Kako ja percipiram ovu situaciju te kako druga strana percipira ovu situaciju?“, „Je li ta procjena percepcije realna i odgovara li potrebama procesa?“. (Bartolović, 2017., 47.)

**Integrativno, suradničko ili win-win pregovaranje** podrazumijeva usredotočenost na kreiranje koristi koja će pridonijeti boljitku obje strane. Jednom kad se zajedničkim naporom pronađe odgovarajuće rješenje, prelazi se obično na tradicionalnu strategiju konkuriranja, poznatiju kao win-lose odnosno distributivno pregovaranje.

**Distributivno pregovaranje** podrazumijeva da se distribucija dogovorenih zadataka ili završni dogovor oko raspodjele ostvarenih koristi ipak definira po osnovi jačine pregovaračke moći, ali i uz uvažavanje objektivnih kriterija.

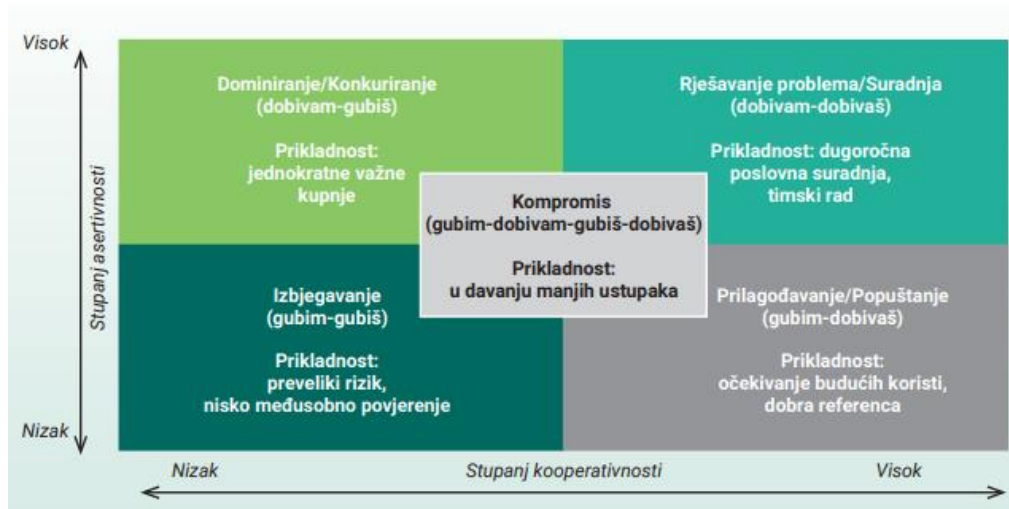
**Strategija prilagodavanja** se odlikuje pregovaračkom komunikacijom bogatom suradničkim nakanama, ali istodobno i vrlo niskim stupnjem izražavanja vlastitih stavova i prijedloga što može biti rezultat niskog samopouzdanja pregovarača ili velike emocionalne naklonosti spram druge strane. Uz to moguća su i velika očekivanja iz budućih suradnji koja se mogu ili ne moraju ostvariti.

**Strategija izbjegavanja** nije previše poželjna strategija za većinu uobičajenih poslovnih situacija, iako postoje iznimke kad je vrlo opravdana. Ovu strategiju obilježava potpuna odsutnost ili vrlo nisko izražavanje vlastitih stavova i ciljeva, kao i nepostojanje želje za suradnjom. Štoviše, ponekad se radi i o potpunom izbjegavanju bilo kakve međusobne interakcije.

**Kompromis** se nalazi negdje u sredini, ili u prostoru „između“. U prodajnoj ili općenito u poslovnoj praksi, kompromis uglavnom nije najbolje rješenje jer se ne ulaže potreban napor i želja za postizanjem win-win rješenja, a ostvareni ishodi tek parcijalno zadovoljavaju ishodišne potrebe i jedne i druge strane. U kompromisnom pristupu strane se uslijed nedostatka vizije ili sposobnosti obično nađu „negdje na sredini“ ili na „pola puta“ čime niti jedna od strana u pregovorima u potpunosti ne zadovoljava svoje ciljeve. Ovo je situacija postignutog dogovora, koji iako zapravo nikome ne odgovara, je postignut kao kompromisno rješenje, često puta uslijed nedostatka vremena ili neke druge ograničavajuće situacije. (Tomašević Lišanin, Kadić-Maglajlić, Drašković, 2019., 267.)

U nastavku se daje prikaz osnovnih strategija pregovaranja u odnosu na stupanj kooperativnosti i asertivnosti.

Slika 1. Osnovne strategije pregovaranja



Izvor: Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N., Principi prodaje i pregovaranja, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2019., 267.,

[https://bib.irb.hr/datoteka/987272.Principi\\_prodaje.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/987272.Principi_prodaje.pdf)

### 2.3. Pregovaračke taktike

Taktika je sredstvo za postizanje cilja, odnosno nevidljivi, isplanirani postupci čijim odabirom nastojimo poboljšati proces i ishod pregovaranja. (EFOS, Poslovno pregovaranje, Sažetak-Pregovaračke taktike) Taktike su zapravo alat pregovaranja, a „3 najvažnija pregovaračka alata su: psihologija, retorika i taktike pregovaranja“ (Biondić, 2012., 48.)

Taktike su nužne u pregovaranju. Važno ih je znati prepoznati a još je važnije znati odabrati pravu, koja će donijeti najbolji rezultat. Ciljevi nečasnih taktika su zaokupiti pažnju druge strane kako bi se ona skrenula sa pravih problema. Najbolji način za nošenje s ovim taktikama je izgraditi dobar odnos s drugim pregovaračem. Uz dobre odnose korištenje taktika bit će manje vjerojatno.

TAKTIKA	OPIS
Služenje lažnim informacijama/podacima	Prednost je kratkoročna. Ako se otkrije, osoba gubi vjerodostojnost pa im se neće vjerovati ni kada budu govorili istinu.

<b>„Nemam ovlasti“</b>	Osoba tijekom pregovora prikuplja važne informacije, a kada druga strana zatraži ustupke, osoba se štiti time što nema ovlasti davati te ustupke. Osoba je prikupila važne informacije, no nije se obvezala ni na što. Potrebno je, kada god je to moguće, pregovarati direktno i provjeravati ovlasti
<b>Iscrpljivanje/Odugovlačenje</b>	Nemojte odustati od svojih ciljeva, inzistirajte na završetku
<b>Napadi, ucjena, prijetnje</b>	Cilj je rušiti samopouzdanje, izazvati negativne emocije. Važnost samokontrole, vrijeme treba iskoristiti za dodatnu pripremu
<b>„Povlačenje za nos“</b>	Predomislio sam se, zbunio sam se pa sam krivo izračunao...

Primjeri često korištenih taktika su:

<b>TAKTIKA</b>	<b>OPIS</b>
<b>Dobar/loš dečko</b>	<p>A: težak, nepopustljiv  B: ublažava grubost drugog, spašava pregovore</p> <p>Niti jedan nije na vašoj strani, cilj im je dobiti ustupke</p> <p>Lijek: ne upasti u zamku i pregovarati sa bilo kojim od njih, jer niti jedan nije na vašoj strani. Ponuditi rješenje koje je nepovoljnije od onoga što nudi „dobar dečko“. Tretirati ih kao jedno, ili dovesti pratnju/uključiti treću stranu.</p>
<b>Uzmi ili ostavi</b>	Odnosi se na čvrsto zauzimanje pozicija bez promjene početnog zahtjeva, a često se odnosi na teme o kojima nema rasprave („dok si pod mojim krovom, bit će tako“). Cilj ove taktike je, kao i kod većine drugih, zastrašivanje. Na ovu taktiku možete odgovoriti tako da ju reinterpetirate kao povećan taktički zahtjev za otvaranje pregovora. Također možete tražiti objašnjenje zašto smatraju da je takav zahtjev utemeljen.
<b>Finalna ponuda</b>	Cilj: primorati na prilagođavanje tako da se ponuda predstavi kao konačna, što može biti riskantno. Nakon toga potrebno je prekinuti pregovore ukoliko se ponuda ne prihvati, inače se gubi vjerodostojnost.
<b>Dodatni zahtjev u zadnji čas</b>	Zahtjevi kada su pregovori praktički gotovi, u strahu



	da se pregovori ne prekinu druga strana pristaje. U zadnji čas tražiti više kada se zna da druga strana neće riskirati prekid pregovora i opozvati npr. zakazanu press-konferenciju...Lijek: imati dobar NAPS.
<b>Nezainteresirani prodavač ili kupac</b>	Podrazumijeva tehniku koja se odnosi na igranje uloge nezainteresirane strane za predmet ugovora. To će u drugoj strani koja je zainteresirana za suradnju i sklapanje pogodbe stvoriti dodatni pritisak. Druga će strana pokušavati na sve moguće načine odobrovoljiti nezainteresiranog pregovarača i na taj način ponuditi više opcija i ustupaka koji bi bili samo na korist nezainteresirane strane. Ovom tehnikom moguće je osigurati kompromisni ishod pregovora što je ujedno i dobitak za stranu koja je igrala ulogu nezainteresiranog pregovarača

Za pregovore su od taktika puno važnije priprema i plan, vještine komuniciranja, osobne kvalitete za pregovaranje i znanje o temi. (EFOS, Poslovno pregovaranje, Sažetak-Pregovaračke taktike)

## 2.4. Faze procesa pregovaranja

Pregovaranje je i vještina i umijeće. U poslovnom okruženju pregovara se o kupovini i prodaji proizvoda, sprječavanju konflikta i slično. Manjkavo razumijevanje procesa i nedovoljno razvijene pregovaračke vještine često su uzrok slabog uspjeha. (Šlogar, Cigan, 2012., 259.) U nastavku se navode četiri faze procesa pregovaranja: priprema, prodajni sastanak, prodajna prezentacija i demonstracija, te zaključenje prodaje.

### 1. Priprema

Najvažnija faza svakoga pregovaračkog procesa jest priprema i planiranje pregovora. Osnovni je zadatak ove faze utvrditi i proučiti raspoložive izvore informacija i temeljem njih propitati i ustanoviti vlastite potrebe, želje i mogućnosti te ih što je moguće bolje procijeniti

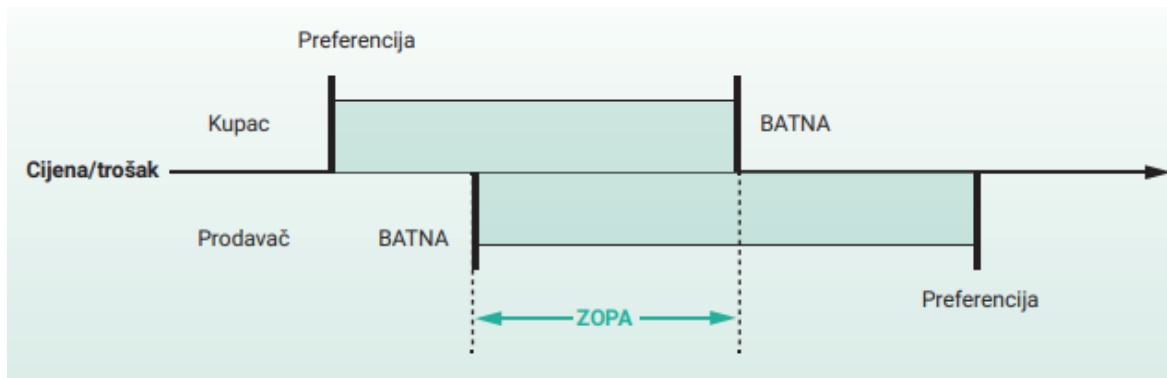
za poslovnog partnera s kojim pregovaramo. U dobroj analizi potreba jedne i druge strane leži zapravo sposobnost da se pronađu „win-win“ rješenja, tj. ona koja će maksimalno zadovoljiti i jednu i drugu stranu i to bez obzira što se u pregovore ušlo upravo zbog postojanja nesuglasica ili konfliktnih interesa.

Prije odlaska u pregovore, važno je utvrditi što su osnovni „optimalni i željeni ciljevi“. Potrebno je predvidjeti stavke koje bi mogle biti ključne ili problematične na putu do sporazuma te razmotriti i predvidjeti različite scenarije i alternativne prihvatljive pozitivne ishode (Tomašević Lišanin, 2004., 150-151.)

Ključnu ulogu u fazama pregovaranja imaju rezervne opcije koje nam stoje na raspolaganju. U fazi pripreme bilo bi poželjno, prije nego što pregovaramo s naoko jačim partnerom, osigurati si najbolju alternativu, tzv. BATNU (engl. *best alternative to a negotiated agreement*), kako bismo osigurali pregovaračku polugu. Najmanje prihvatljivo rješenje kojim ćemo biti zadovoljni odnosi se na minimalne cijene za prodavača tj. maksimalne za kupca. BATNA ili Najbolja alternativa pretpostavljenom sporazumu (NAPS) osigurava nam da ne pristanemo olako sklopiti sporazum koji nam nije u interesu, tj. sklapanje takvog nepovoljnog sporazuma dovelo bi nas u situaciju da pristanemo na sporazum ispod vlastite točke otpora. Korištenje BATNE u pregovorima može drugoj strani dati do znanja da imamo alternativno rješenje i da nismo u potencijalno lošoj situaciji da moramo pristati na nepovoljne uvjete. (Bartolović, 2017., 25-26.)

I prodavači i kupci si nastoje osigurati što je više moguće alternativa, a najbolja od njih predstavlja BATNU. Ovisno o tome kakve su BATNE strana u pregovorima, vjerojatno će se dogoditi određeno preklapanje u interno utvrđenim uvjetima kupnje i prodaje u smislu prostora između najviše cijene koju je kupac spreman platiti i najniže cijene po kojoj je prodavač spreman prodati. To se preklapanje naziva ZOPA (engl. *Zone of Possible Agreement*) ili zona mogućeg dogovora. Točka stvarnog dogovora unutar ZOPA zone ovisit će o međusobnom odnosu pregovaračke snage dviju strana i njihovim pregovaračkim sposobnostima. (Tomašević Lišanin, Kadić-Maglajlić, Drašković, 2019., 272.)

Slika 2. BATNA-ZOPA Scenarij pregovaranja

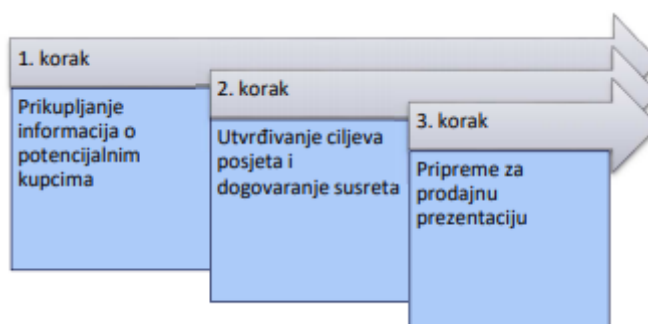


Izvor: Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N., Principi prodaje i pregovaranja, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2019., 272., [https://bib.irb.hr/datoteka/987272.Principi\\_prodaje.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/987272.Principi_prodaje.pdf)

## 2. Prodajni sastanak

Svaki prodajni susret potrebno je ranije dogovoriti kako bi se stranke u procesu mogle što kvalitetnije pripremiti za susret. U nastavku se daje prikaz koraka u pripremi prodavača.

Slika 3. Priprema prodavača za prodajni susret



Izvor: Bartolović, V., Vještine prodavanja i pregovaranja, 1. izdanje, Veleučilište u Požegi, Požega, 2017., 86., [http://e-ucionica.vup.hr/assets/files/1504091016\\_skripta.pdf](http://e-ucionica.vup.hr/assets/files/1504091016_skripta.pdf)

Osobni susret s kupcem ima presudnu ulogu u realizaciji prodajnog posla. Kupac treba prvo prihvatiti osobu prodavatelja da bi prihvatio njegov proizvod ili uslugu. Stoga se osobita pozornost posvećuje susretu s kupcem. Među najvažnijim ciljevima susreta navode se:

uspostavljanje odnosa s kupcem, pridobivanje njegove pozornosti te otkrivanje potreba. (Bartolović, 2017., 89.)

Vrlo važna komponenta svakoga pregovaračkog susreta jest uspješna komunikacija koja omogućuje bolje razumijevanje potreba i strategija druge strane te otvara prostore za razmjenu mišljenja i pronalazke novih kreativnih obostrano prihvatljivih rješenja. Često je najvažniji element komunikacijskog procesa aktivno slušanje i pravilno interpretiranje onoga što je izrečeno. Naravno, za kolaborativno pregovaranje je važno da ga obje strane žele, no ukoliko se to ipak ne dogodi, potrebno je biti svjestan manipulativnih tehnika kojima se suprotna strana koristi ili pokušava koristiti, a koje djeluju na samopouzdanje, što je najčešće i konačna namjera onih koji se koriste takvim trikovima. (Tomašević Lišanin, 2004., 152.)

### 3. Prodajna prezentacija i demonstracija

Nakon što je sastanak dogovoren, potrebno je, sukladno definiranoj temi odrediti ciljeve i strukturu prodajne prezentacije. Krajnji cilj prezentacije jest sklapanje posla dok je primarni cilj poticanje kupca na prepoznavanje korisnosti koja mu se nudi i kupnja proizvoda ili usluga. (Bartolović, 2017., 90-91) U nastavku se daje preporuka tijekom prezentacije.

Slika 4. Preporučeni tijek prodajne prezentacije



Izvor: Bartolović, V., Vještine prodavanja i pregovaranja, 1. izdanje, Veleučilište u Požegi, Požega, 2017., 92., [http://e-ucionica.vup.hr/assets/files/1504091016\\_skripta.pdf](http://e-ucionica.vup.hr/assets/files/1504091016_skripta.pdf)

### 4. Zaključenje prodaje

Zaključenje prodaje je znak da je prodavač sposoban povezati vlastite interese s kupčevim interesima te da postoji početno povjerenje među stranama. Budući da je zaključenje prodaje početak formalnog poslovnog odnosa, potrebno je naglasiti da proces realizacije prodaje tek počinje i da se svakom novom prodajom to povjerenje učvršćuje ili se obara, najčešće zbog iznevjerenih očekivanja kupaca. Stoga prodavač treba uložiti dodatne napore kako bi isporučio kupcu sve one parametre na koje se obvezao u svojoj ponudi. Bit će potrebno pratiti proces prodaje i pravovremeno reagirati kako se ne bi događali propusti prema kupcu. Jedino je na ovaj način moguće izgraditi partnerstvo i sačuvati povjerenje. Manipulativne metode zaključenja prodaje ne pridonose ozračju povjerenja i stvaranja dugoročnih partnerstava. Uspješnost pregovora mjeri se postignutim zadovoljstvom s ishodom pregovaračkog procesa: ostvarenjem zacrtanih ciljeva i kvalitetom postignutih odnosa s drugom stranom. (Bartolović, 2017., 47.) Na uspješnost poslovnih pregovora utječu brojni čimbenici.

Slika 5. Čimbenici uspješnosti poslovnih pregovora

Redni broj	Stupanj značaja čimbenika	Čimbenik uspjeha
1.	skoro nevažno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• korištenje agresije, prijetnje, nadmoći;</li> <li>• dobar izgled i smisao zabavljača;</li> </ul>
2.	malo važno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povjerenje u ljude i osobna korektnost;</li> <li>• spremnost na suradnju i kompromis;</li> <li>• razumijevanje jezika gesti, šutnje, znakova (neverbalni govor);</li> </ul>
3.	dosta važno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hijerarhijski položaj pregovarača;</li> <li>• upornost i borbenost;</li> </ul>
4.	važno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vještina debatiranja;</li> <li>• otvorenost za tuđa mišljenja i prijedloge;</li> <li>• pregovaračko iskustvo;</li> <li>• sposobnost vođenja i rada u grupi;</li> <li>• uvažavanje tuđih emocija;</li> </ul>
5.	posebno važno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samokontrola;</li> <li>• vještina uočavanja, analize i rješavanja problema;</li> <li>• sposobnost donošenja pravih odluka;</li> <li>• strpljivost i postupnost;</li> <li>• sposobnost uvjeravanja i nagovaranja;</li> <li>• kompletност osobe pregovarača;</li> <li>• opća inteligencija;</li> </ul>
6.	presudno važno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sposobnost slušanja;</li> <li>• sposobnost govorničtva;</li> <li>• sposobnost brzog razmišljanja u uvjetima pritiska i nesigurnosti;</li> </ul>
7.	dragocjeno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stručno znanje o pregovaranoj materiji;</li> <li>• izučavanje i priprema za buduće pregovore.</li> </ul>

Izvor: Križman Pavlović, D., Kalanj, I., Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentne prednosti, *Ekonomika istraživanja*, vol. 21, 2008., br. 4, str. 10., prema: Tudor, G., *Kompletan pregovarač – umijeće poslovnog pregovaranja*, Zagreb, MEP Consult, 1992., str. 68 – 70.

### 3. ANALIZA TRENDOVA U BANKARSKOM SEKTORU

Banke se danas suočavaju s različitim izazovima uzrokovanim stalnim promjenama u poslovnome svijetu. Primarna djelatnost banke je istraživanje potreba i želja svojih klijenata te kreiranje rješenja u obliku proizvoda i usluga kojima će se te potrebe i želje zadovoljiti. Banka svoje proizvode i usluge distribuira putem različitih komunikacijskih kanala od kojih se kao najznačajniji komunikacijski kanal ističe prodajno osoblje. Prodajno osoblje je izravni posrednik između banke i klijenta.

Prodavači moraju posjedovati vještine pregovaranja, prezentiranja i prodavanja, imati sposobnost prikupljanja informacija iz različitih izvora i pretvaranja informacija u znanje i inteligenciju kao podlogu za odlučivanje. Osobine koje se vezuje uz uspješne prodavače su: motivacija, pouzdanost i vjerodostojnost, etično ponašanje, poznavanje kupaca i proizvoda, komunikativnost, fleksibilnost, kreativnost te emocionalna inteligencija. (Bartolović, 2017., 65.)

Rastuća internetska dostupnost informacija o bankarskim proizvodima i uslugama daje klijentima dodatnu pregovaračku moć te oni postaju sve zahtjevniji i od banaka očekuju da zadovolje njihove potrebe (Financijski klub, Student investitor 2018., Analiza bankarske industrije u Hrvatskoj., 37.). Klijenti su ti koji danas definiraju ključne potrošačke i poslovne trendove, što se odražava na poslovanje banaka i kreiranje proizvoda i usluga. Fokus banaka mora biti na edukaciji i obrazovanju zaposlenika, a tehnologija je alat koji omogućava transformaciju i ubrzava poslovne procese.

Za potrebe pisanja ovog rada, u nastavku se analiziraju trend digitalizacije i trend pada broja zaposlenih u bankarskom sektoru.

#### 3.1. Trend digitalizacije bankarstva

Bankarska industrija prolazi kroz veliku digitalnu transformaciju. Tvrtke diljem svijeta usredotočuju se na veću orijentiranost ka klijentu, primjenjuju najnoviju tehnologiju ne samo

kako bi poboljšali zadovoljstvo klijenata, već i za optimiranje troškova i novca automatizacijom internih procesa. Svi sektori ustanovili su da digitalna transformacija, zahvaljujući boljoj i interaktivnoj prezentaciji novih proizvoda, omogućuje rast prodaje. Digitalizacija internih procesa oslobodila je zaposlenicima određenu količinu vremena i pružila im bolju priliku za usredotočenost na držanje koraka s promjenjivim zahtjevima klijenata te kako bi saznali o kojem novom proizvodu bi svaki kupac rado slušao. Smanjenjem vremena utrošenog na svakodnevne zadatke dobiva se više vremena za nastojanje oko toga kako učinkovito doprijeti do potencijalnih klijenata, održati kontakte s lojalnima te ostvariti bolju strategiju. Klijenti danas u pravilu istražuju po internetu u potrazi za najboljom raspoloživom opcijom prilikom donošenja važne odluke. Preferiraju tvrtke koje im pružaju interaktivno i personalizirano iskustvo.

Prema izvješću portala MyCustomer i tvrtke SugarCRM, loše zadovoljstvo klijenata je bolna točka bankarskoga sektora; manje od 50 posto klijenata diljem Europe smatra da su u prosjeku zadovoljni svojim bankarskim institucijama. To znači da banke gledanje na poslovanje moraju pomaknuti iz svoje perspektive na perspektivu klijenta. (Digitalizacija bankarstva, 4 koraka k transformaciji moderne banke)

Komunikacija putem društvenih mreža i raznih internetskih platformi za čavrljanje (chat) postaje sve važnija za dopiranje do svih potencijalnih klijenata. Mnoge banke u Europi i drugdje već su odlučile smanjiti broj svojih poslovnica i preusmjeriti svoje poslovanje prije svega u digitalne kanale. Međutim, najveća prednost bankovnih poslovnica nad digitalnim bankarstvom je prije svega u osobnom kontaktu sa stručnjacima. Čak 90% ljudi vjeruje da su u slučaju složenijih bankovnih usluga, kao što je uzimanje kredita, osobna interakcija i komunikacija licem u lice ključni za uspostavu povjerenja u uslugu te u konačnici u samu banku. Budućnost bankarenja leži u novim metodama komunikacije, osobnijem pristupu, lakšem pristupu informacijama i uslugama te atraktivnim i interaktivnim poslovnicama. (Digitalizacija bankarstva, Trendovi koji diktiraju transformaciju bankarstva danas i u budućnosti)

### 3.2. Trend pada broja zaposlenih u sektoru financijske djelatnosti

Povećano korištenje digitalnih kanala prodaje i samoposlužnih uređaja smanjuje potrebe za radnom snagom na poslovima nižeg stupnja složenosti a povećava potrebe za specijalistima u korištenju naprednih tehnoloških platformi. Proces prilagodbe u strukturi zaposlenika nastaviti će se i u narednim godinama. Broj i struktura zaposlenika definirani su dugoročnim strateškim planom, te usklađeni s regulatornim zahtjevima i poslovnim planovima. (Raiffeisenbank d.d., Financijski pokazatelji, Godišnje izvješće za 2018. godinu)

Broj zaposlenih u sektoru Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja u prvom kvartalu 2017. godine iznosio je 28 tisuća, čime je zabilježen drastičan pad broja zaposlenih u tom sektoru za 7 tisuća. Prema podacima Europske bankovne federacije banke su u EU 2016. godine zatvorile 9,1 tisuća poslovnica i otpustile oko 50 tisuća radnika zbog promjena navika potrošača, tj. učestalijeg korištenja mobilnog bankarstva, e-usluga općenito i rasta broja EFT POS uređaja. (Financijski klub, Student investitor 2018., Analiza bankarske industrije u Hrvatskoj, 8.)



## 4. ISTRAŽIVANJE PROCESA POSLOVNOG PREGOVARANJA U BANKARSKOM SEKTORU

Obzirom na važnost pregovora u prodajnom procesu, izloženom ranije u radu, u nastavku se prikazuju rezultati provedenog istraživanja. U prvom dijelu poglavlja izložit će se metodologija istraživanja, a u drugom dijelu poglavlja predočuju se dobiveni rezultati. U radu je prisutno empirijsko istraživanje, ali na malom i prigodnom uzorku što umanjuje njegovu širu generalizaciju.

### 4.1. Metodologija

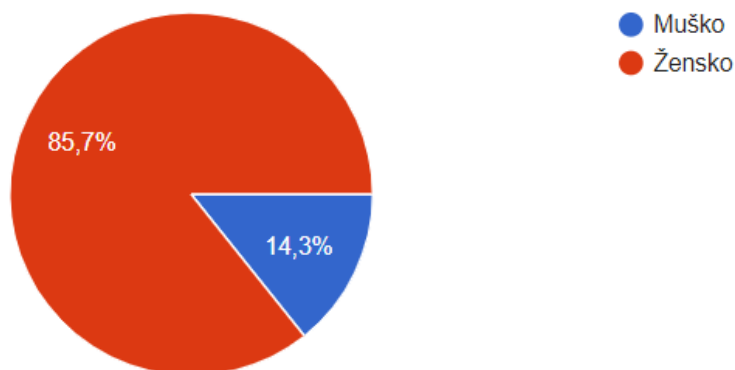
Za potrebe istraživanja koristio se *online* anketni upitnik. Upitnik je sadržavao 11 pitanja koja su nudila mogućnost višestrukih odgovora, skale procjene Likertovog tipa i upisivanje odgovora. U navedenoj anketi je sudjelovalo 35 prodavača iz 5 banaka na području Republike Hrvatske. Prvi dio ankete se odnosi na socio-demografska pitanja, nakon kojih slijede konkretna pitanja vezana za strategije i taktike pregovaranja, čimbenike uspješnosti prodajnog procesa, učestalost edukacija i treninga, te modele razvoja vještina prodavača zaposlenih u bankarskom sektoru, i na koncu pitanje odnosa prodavača prema klijentima ograničenog budžeta.

Rezultati provedene ankete prikazani su u nastavku rada.

## 4.2. Rezultati

### 4.2.1. Spol ispitanika

Grafikon 1. Spol ispitanika

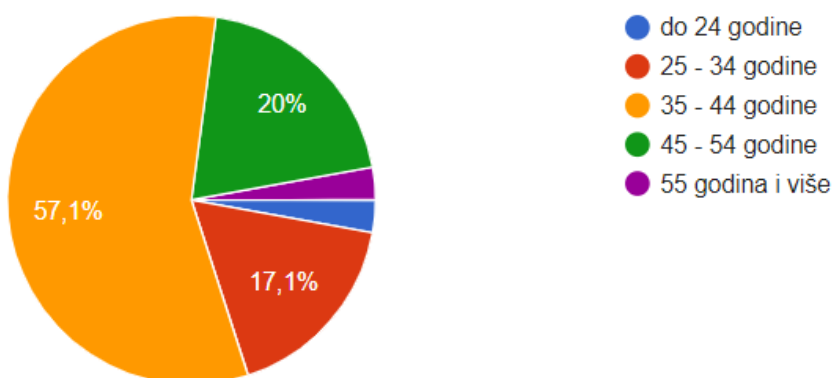


Izvor: obrada autora rada

Od 35 anketiranih ispitanika, 30 (85,7%) ispitanika je ženskog spola, dok je 5 (14,3%) ispitanika muškog spola.

### 4.2.2. Dob ispitanika

Grafikon 2. Dob ispitanika



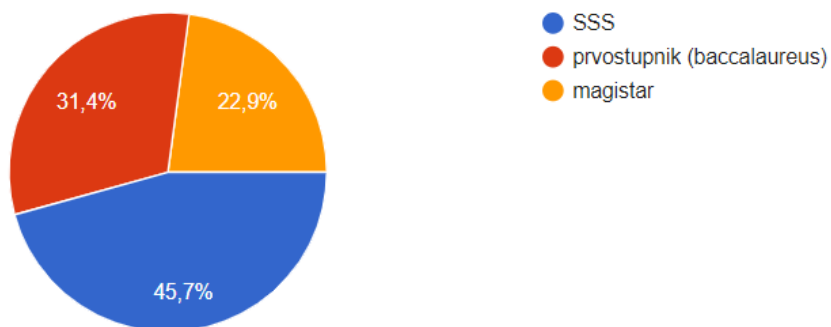
Izvor: obrada autora rada

Najviše ispitanika, njih 20 (51,1%) u dobi je između 35 i 44 godine. Sedmero ispitanika (20%) je u dobi između 45 i 54 godine, zatim 6 ispitanika (17,1%) je u dobi između

25 i 34 godine, te su samo po jedan ispitanik imali do 24 godine (2,9%) i 55 godina i više (2,9%).

#### 4.2.3. Stručna sprema

Grafikon 3. Stručna sprema ispitanika

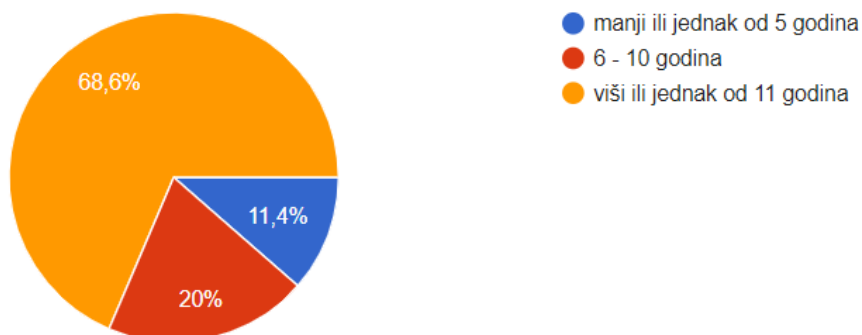


Izvor: obrada autora rada

Najveći broj ispitanika, njih 16 (45,7%) srednjoškolske je stručne spreme. Nadalje, 11 ispitanika (31,4%) je prvostupnik (baccalaureus), te je 8 ispitanika (22,9%) u struci magistra.

#### 4.2.4. Radni staž na poziciji prodavača u banci

Grafikon 4. Duljina radnog staža ispitanika na poziciji prodavača u banci

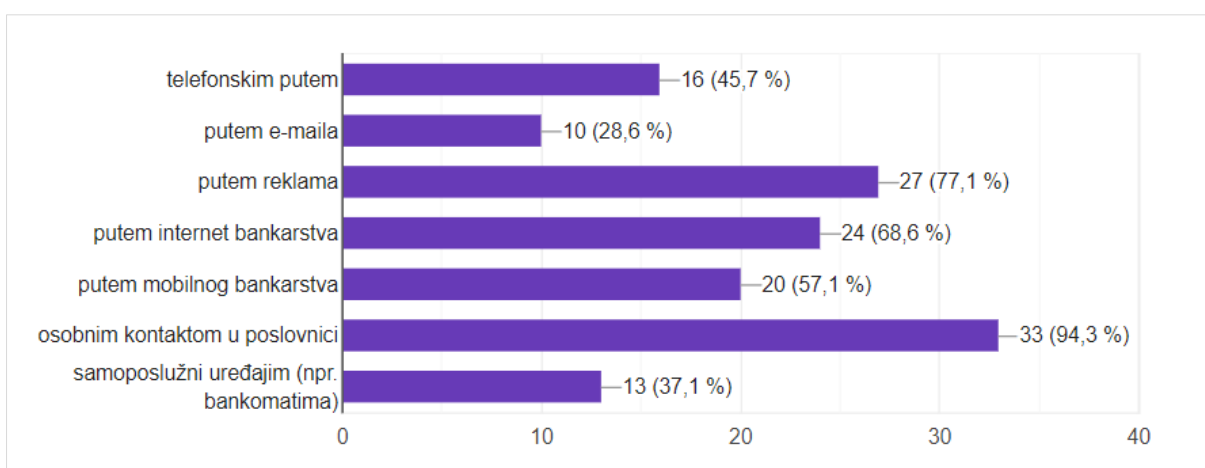


Izvor: obrada autora rada

Znatan broj ispitanika, njih 24 (68,6%) je na radnom mjestu prodavača u banci više ili jednako 11 godina. U rasponu od 6 do 10 godina, na ovoj radnoj poziciji je 20% ispitanika, odnosno njih 7. Četvero ispitanika (11,4%) je manje od pet ili pet godina na ovom radnom mjestu.

#### 4.2.5. Način na koji banka u kojoj su ispitanici zaposleni najčešće informira klijente o svojim proizvodima i uslugama

Grafikon 5. Podjela prema načinima na koje banka u kojoj su ispitanici zaposleni informira klijente o svojim proizvodima i uslugama



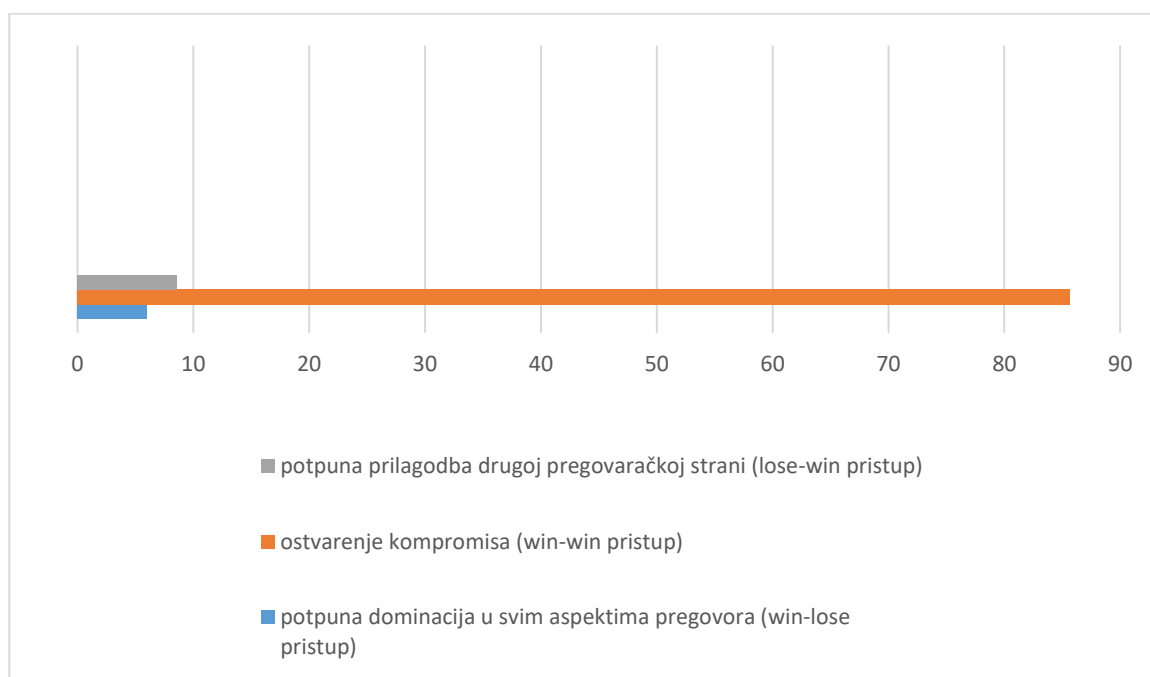
Izvor: obrada autora rada

Ispitanici ankete su na ovo pitanje mogli odgovoriti s jednim ili više ponuđenih odgovora. Tako su gotovo svi ispitanici, njih 33, odnosno 94,3% odgovorili da je način kojim banka u kojoj su oni zaposleni informira klijente o svojim proizvodima i uslugama osobnim kontaktom u poslovnici. O načinu informiranja putem reklama izjasnilo se 27 (77,1%) ispitanika, dok 24 (68,6%) ispitanika smatra da njihova banka klijente informira putem internet bankarstva, a njih 20 (57,1%) smatra da se informiranje vrši putem mobilnog bankarstva. Nadalje, 16 ispitanika (45,7%) smatra da se klijenti informiraju telefonskim putem, 13 ispitanika (37,1%) smatra da se isto vrši putem samoposlužnih uređaja (npr.

bankomatima), dok njih 10 (28,6%) smatra da klijenti njihove banke o uslugama i proizvodima saznaju putem e-maila.

#### 4.2.6. Pristupi pregovaranju

Grafikon 6. Podjela prema pristupima pregovaranja

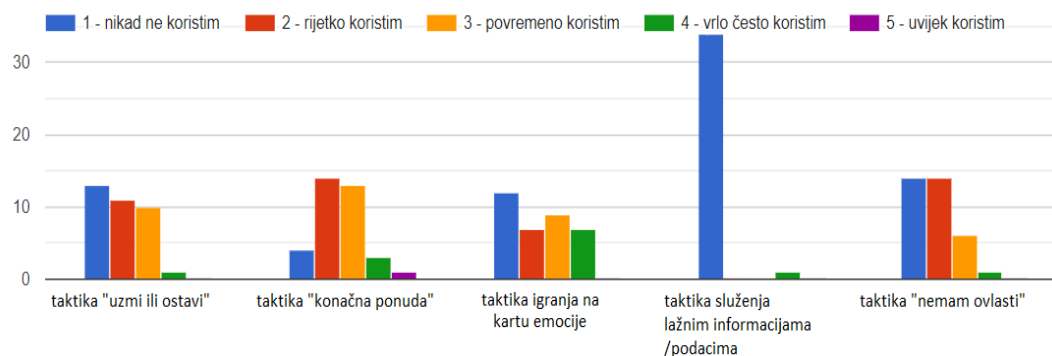


Izvor: obrada autora rada

Ispitanici su na ovo pitanje imali mogućnost zaokružiti jedan ili više ponuđenih odgovora, kao i pod opcijom d) dopisati po svojoj volji jedan od načina koji primjenjuju u pregovorima s drugom stranom. Tako je 30 ispitanika (85,7%) dalo odgovor da kod pregovaranja zauzima kompromisni, win-win pristup. Da zauzima pristup potpune dominacije u svim aspektima pregovora, odnosno win-lose pristup, odgovorilo je 2 ispitanika (6%). Potpunu prilagodbu drugoj pregovaračkoj strani, lose-win pristup kod pregovaranja koristi 3 ispitanika (8,6%). Ispitanici nisu ponudili vlastiti odgovor pod opcijom d).

4.2.7. Taktike koje prodavači koriste u procesu prodaje proizvoda i usluga banke u kojoj su zaposleni

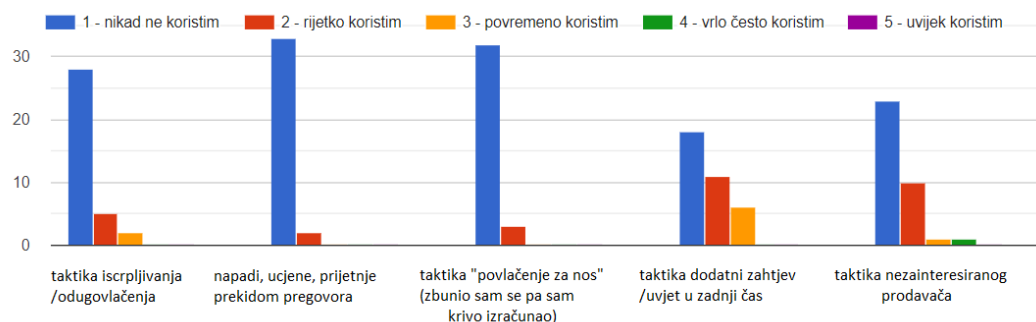
Grafikon 7. Taktike i učestalost korištenja istih u procesu prodaje



Izvor: obrada autora rada

Rezultati istraživanja pokazuju da najveći broj ispitanika (13) nikad ne koristi taktiku „uzmi ili ostavi“, dok je rijetko koristi 11 ispitanika, povremeno 10 ispitanika, a samo je jedan ispitanik odgovorio da taktiku koristi vrlo često. Najveći broj ispitanika, njih 14, odgovorilo je da rijetko koristi taktiku „konačna ponuda“. Povremeno taktiku koristi 13 ispitanika, vrlo često 3 ispitanika, a uvijek samo 1 ispitanik. Taktiku nikada ne koristi 4 ispitanika. Taktiku igranja na kartu emocija najviše ispitanika, njih 12, nikad ne koristi. Rijetko taktiku koristi 7 ispitanika, a isti broj ispitanika se izjasnio da taktiku koristi vrlo često. Povremeno taktiku koristi 9 ispitanika. Taktiku služenja lažnim informacijama/podacima nikad ne koristi 34 ispitanika, dok 1 ispitanik navedenu taktiku koristi vrlo često. Taktiku „nemam ovlasti“ nikad ili rijetko koristi podjednak broj ispitanika, njih 14, dok se povremeno taktikom služi 6, a vrlo često 1 ispitanik.

Grafikon 8. Taktike i učestalost korištenja istih u procesu prodaje

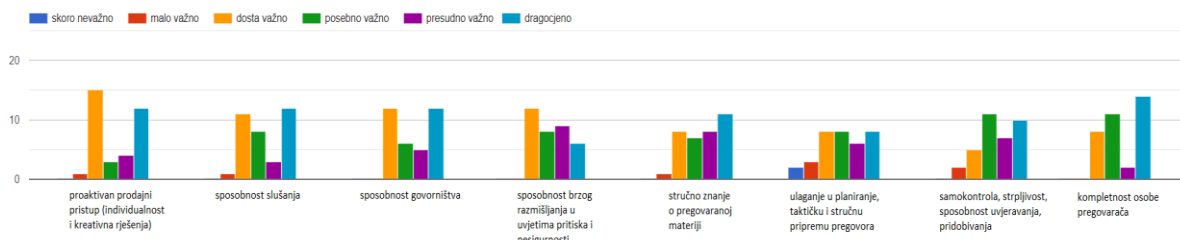


Izvor: obrada autora rada

Taktiku iscrpljivanja/odugovlačenja nikad ne koristi 28 ispitanika. Taktiku rijetko koristi 5 ispitanika, dok 2 ispitanika taktiku koriste povremeno. Napade, ucjene i prijetnje prekidom pregovora nikad ne koristi 33 ispitanika, dok se dvoje ispitanika rijetko koristi ovom taktikom. Nadalje, 32 ispitanika odgovorilo je da nikad ne koristi taktiku „povlačenje za nos“, dok je 3 ispitanika odgovorilo da taktiku koriste rijetko. Taktikom dodanog zahtjeva/uvjeta u zadnji čas nikad se ne koristi 18 ispitanika. Rijetko se koristi ovom taktikom 11 ispitanika, a povremeno 6 ispitanika. Taktikom nezainteresiranog prodavača nikad se ne koristi 23 ispitanika, rijetko 10 ispitanika, a povremeno ili vrlo često 1 ispitanik.

#### 4.2.8. Mišljenje prodavača u bankarskom sektoru o ključnim čimbenicima na uspješan ishod prodajnog procesa

Grafikon 9. Važnost čimbenika na uspješan ishod prodajnog procesa

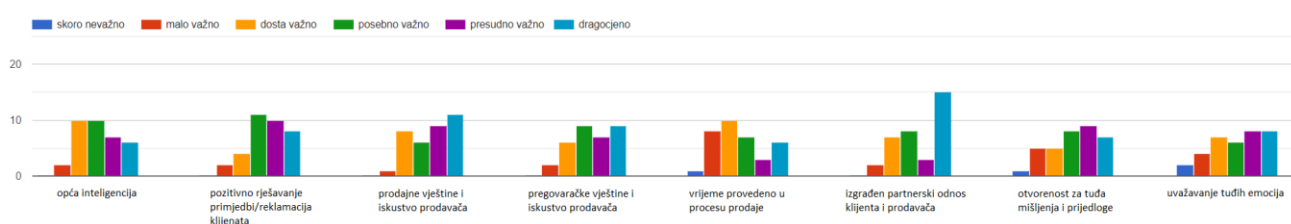


Izvor: obrada autora rada

Proaktivan prodajni pristup dosta važnim smatra 15 ispitanika, dok njih 12 smatra dragocjenim. Spособnost slušanja 11 ispitanika smatra dosta važnim, a 12 ispitanika smatra

dragocjenim čimbenikom prodajnog procesa. Nijedan ispitanik, kao i kod aktivnog prodajnog pristupa, ne smatra čimbenika nevažnim, dok ih samo 1 ispitanik smatra malo važnim. Sposobnost govorništva 12 ispitanika smatra dosta važnim. Dragocjenim ovaj čimbenik smatra 12 ispitanika. Sposobnost brzog razmišljanja u uvjetima pritiska i nesigurnosti dosta važnim smatra 12 ispitanika. Nijedan ispitanik ovaj čimbenik ne smatra skoro nevažnim ili malo važnim, dok 6 ispitanika smatra čimbenik dragocjenim. Stručno znanje o pregovaranju materiji nijedan ispitanik ne smatra skoro nevažnim, dok 1 ispitanik smatra da je čimbenik malo važan. Ipak, najveći broj ispitanika (11) smatra ovaj čimbenik dragocjenim. Čimbenik ulaganja u planiranje, taktičku i stručnu pripremu pregovora 2 ispitanika je ocijenilo kao skoro nevažan, dok je 3 ocijenilo čimbenik kao manje važan. Osmero ispitanika smatra da je čimbenik dosta važan, isti broj ispitanika smatra čimbenik posebno važnim, a njih 6 presudno važnim. Dragocjenim ovaj čimbenik smatra 8 ispitanika. Samokontrolu, strpljivost, sposobnost uvjeravanja i pridobivanja nijedan ispitanik ne smatra skoro nevažnim, kao i u pitanju prethodnog čimbenika. Ovaj čimbenik je najveći broj ispitanika (11) ocijenilo kao posebno važnim, dok 10 ispitanika ovaj čimbenik smatra dragocjenim. Kompletnost osobe pregovarača kao čimbenik koji utječe na ishod prodajnog procesa najveći broj ispitanika (14) smatra dragocjenim. Nijedan ispitanik ovaj čimbenik ne smatra skoro nevažnim ili manje važnim.

Grafikon 10. Važnost čimbenika na uspješan ishod prodajnog procesa



Izvor: obrada autora rada

Čimbenik opće inteligencije ocijenjen je od ispitanika kao dosta važan (10 odgovora) ili posebno važan (10 odgovora). Najveći broj ispitanika, njih 11, smatra da je pozitivno rješavanje primjedbi/reklamacija klijenata posebno važno, dok ovaj čimbenik dragocjenim smatra 8 ispitanika. Presudno važnim, ovaj čimbenik smatra 10 ispitanika. Prodajne vještine i



iskustvo prodavača 11 ispitanika je ocijenilo dragocjenim u prodajnom procesu. Najveći broj ispitanika (9) smatra pregovaračke vještine i iskustvo prodavača dragocjenim, a isti broj ispitanika smatra ovaj čimbenik posebno važnim. Vrijeme provedeno u procesu prodaje, najveći broj ispitanika (11) smatra dosta važnim. Skoro nevažnim je ovaj čimbenik ocijenio 1 ispitanik, dok manje važnim čimbenik smatra 8 ispitanika. Izgrađen partnerski odnos klijenta i prodavača dragocjenim smatra najveći broj ispitanika, njih 15. Nijedan ispitanik ovaj čimbenik ne smatra skoro nevažnim, dok 2 smatra da je čimbenik manje važan u prodajnom procesu. Otvorenost za tuđa mišljenja i prijedloge, najveći broj ispitanika, njih 9 smatra presudno važnim. Samo 1 ispitanik ovaj čimbenik smatra skoro nevažnim. Uvažavanje tuđih emocija najveći broj ispitanika smatra presudno važnim (8 odgovora) ili dragocjenim (8 odgovora). Ipak, 2 ispitanika čimbenik smatraju skoro nevažnim, a 5 ih smatra da je čimbenik manje važan.

Grafikon 11. Važnost čimbenika na uspješan ishod prodajnog procesa



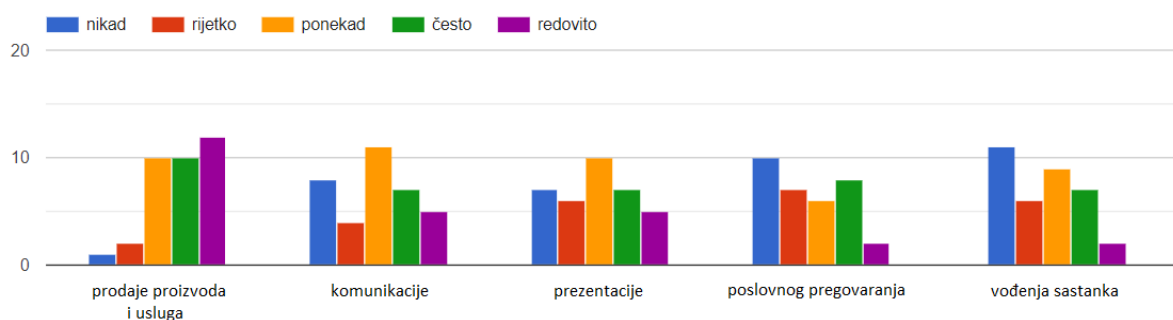
Izvor: obrada autora rada

Upornost i borbenost prodavača najveći broj ispitanika (10) smatra posebno važnim. Nešto manje ispitanika, njih 8, smatra čimbenik presudno važnim, dok ga dragocjenim smatra 5 ispitanika. Skoro nevažnim ovaj čimbenik smatra 1 ispitanik. Hijerarhijski položaj pregovarača najveći broj ispitanika (11) smatra posebno važnim. Skoro nevažnim čimbenik smatra 6 ispitanika, dok 7 ispitanika smatra da je čimbenik manje važan. Nijedan ispitanik ovaj čimbenik ne smatra dragocjenim. Najveći broj ispitanika (27) ocijenilo je korištenje agresije, prijetnje i nadmoći skoro nevažnim u prodajnom procesu. Manje važnim čimbenik smatra 5 ispitanika, dok nijedan ispitanik čimbenik nije ocijenio kao presudno važnim ili dragocjenim. Dobar izgled i smisao zabavljača najveći je broj ispitanika (13) ocijenio kao dosta važan. Skoro nevažnim čimbenik smatra 6 ispitanika, dok njih 10 čimbenik smatra

manje važnim. Najveći broj ispitanika, njih 13, ocijenilo je čimbenik povjerenja u ljude i osobne korektnosti kao dosta važnim. Dragocjenim ovaj čimbenik smatra 8 ispitanika. Spremnost na suradnju i kompromis najviše ispitanika (11) je ocijenilo dosta važnim. Dragocjenim je čimbenik ocijenilo 6 ispitanika. Čimbenik razumijevanja jezika gesti, šutnje i znakova (neverbalni govor), 8 ispitanika je ocijenilo kao presudno važno i 8 ispitanika smatra da je posebno važno. Dragocjenim ovaj čimbenik smatra 7 ispitanika.

#### 4.2.9. Učestalost organizacije seminara, edukacija, radionica, „coachinga“ ili mentorstva za razvoj vještina

Grafikon 12. Učestalost organiziranja edukacije za razvoj vještina u bankarskom sektoru

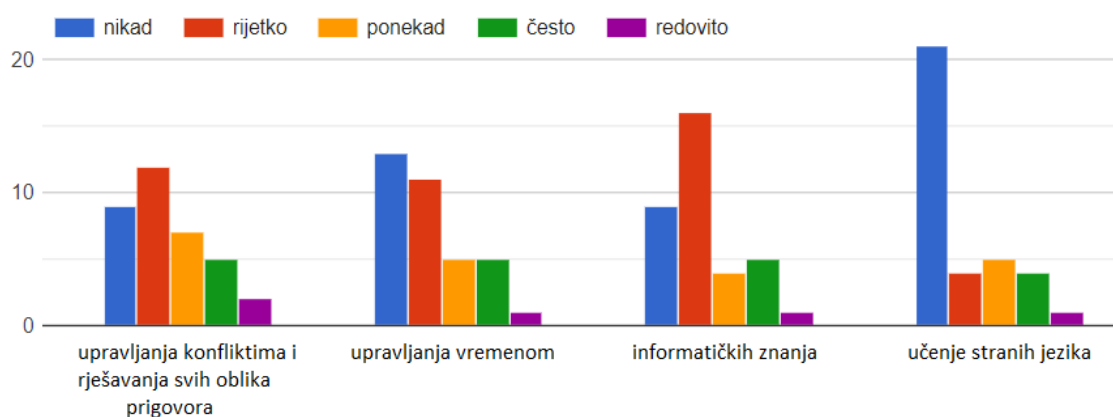


Izvor: obrada autora rada

Ispitanici, njih 12, odgovorili su na anketno pitanje da banka u kojoj su zaposleni za razvoj vještina prodaje proizvoda i usluga, organizira neki oblik obrazovanja redovito, dok je 1 ispitanik odgovorio da banka nikad ne organizira edukacije o razvoju ovih vještina. Za razvoj komunikacije, najviše ispitanika je odgovorilo da njihova banka organizira edukaciju ponekad (11 odgovora), dok je 7 ispitanika odgovorilo „često“, a 8 ispitanika „nikad“. Da banka redovito organizira edukaciju, odgovorilo je 5 ispitanika. Najveći broj ispitanika, njih 10, odgovorilo je da edukacije za razvoj vještine prezentacije njihova banka provodi ponekad. Da banka nikada ne provodi edukacije za razvoj ovih vještina odgovorilo je 7 ispitanika. Najveći broj ispitanika (10), odgovorilo je da banka u kojoj su zaposleni nikad ne provodi edukacije za razvoj vještina poslovnog pregovaranja. Samo 2 ispitanika odgovorila su da

banka redovito organizira ove vrste edukacije. Najveći broj ispitanika (10) je na pitanje edukacije razvoja vještina poslovnog pregovaranja od strane banke u kojoj su zaposleni, odgovorilo da banka nikad ne organizira edukaciju ovih vještina. Samo 2 ispitanika odgovorila su da njihova banka organizira razvoj ovih vještina redovito. Najveći broj ispitanika (11) odgovorilo je da o razvoju vještina vođenja sastanka njihova banka nikada ne organizira neki oblik edukacije. Samo 2 ispitanika odgovorila su da banka organizira edukaciju o ovim vještinama redovito.

Grafikon 13. Učestalost organiziranja edukacije za razvoj vještina u bankarskom sektoru



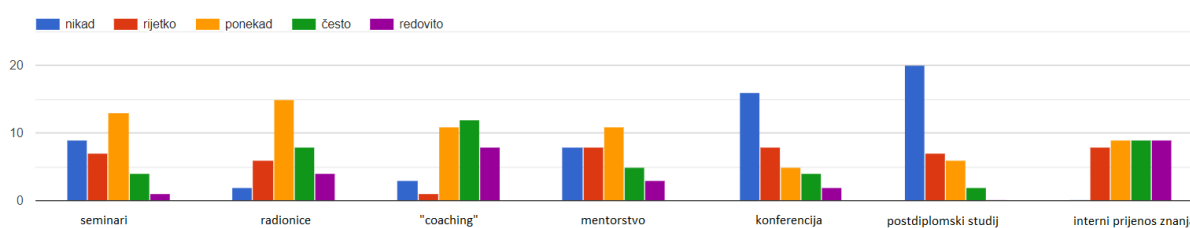
Izvor: obrada autora rada

Najviše ispitanika (12) je odgovorilo da njihova banka rijetko organizira neki oblik edukacije o vještinama upravljanja konfliktima i rješavanja svih oblika prigovora, dok je 9 ispitanika odgovorilo da se to u njihovoj banci nikad ne provodi. Samo 2 ispitanika odgovorila su da njihova banka redovito organizira edukacije na ovim vještinama. Najveći broj ispitanika (13) po pitanju razvoja vještina upravljanja vremenom, odgovorila je da njihova banka nikad ne organizira edukacije, seminare i sl. Samo 1 ispitanik odgovorio je da banka organizira neki oblik edukacije za razvoj ovih vještina. Za razvoj vještina informatičkih znanja, najveći broj ispitanika (21) odgovorilo je da njihova banka rijetko organizira edukacije. Samo 1 ispitanik odgovorio je da banka za razvoj ovih vještina organizira neki oblik edukacije redovito. Najveći broj ispitanika (21) odgovorio je da banka u kojoj su zaposleni nikad ne organizira neki oblik organizacije za razvoj vještina učenja stranih jezika.

Samo 1 ispitanik odgovorio je da banka za razvoj ovih vještina organizira neki oblik edukacije redovito.

#### 4.2.10. Učestalost uporabe modela za razvoj vještina prodavača u banci

Grafikon 14. Učestalost uporabe pojedinog modela za razvoj vještina u bankarskom sektoru

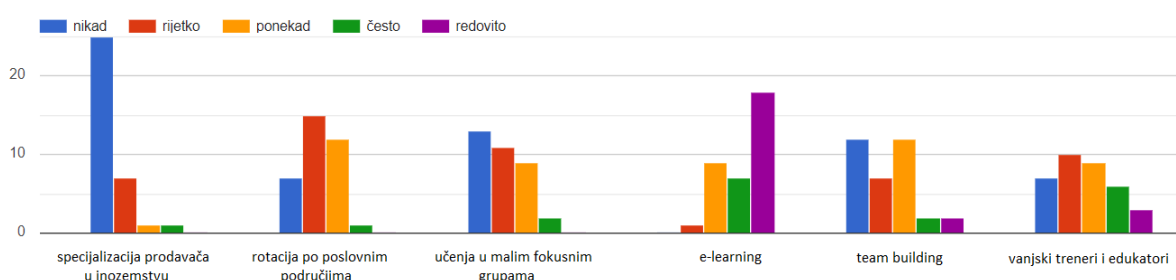


Izvor: obrada autora rada

Najveći broj ispitanika (12) odgovorio je da banka u kojoj su zaposleni ponekad upotrebljava model edukacije seminarima. Da banka upotrebljava redovito ovaj model odgovorio je 1 ispitanik. Model radionice za razvoj vještina banka upotrebljava ponekad prema 15 ispitanika. Najmanje ispitanika (2) odgovorio je da njihova banka nikad ne koristi ovaj model. Najviše ispitanika, njih 12, odgovorilo je da banka u kojoj rade model „coachinga“ upotrebljava često, dok prema njih 11 banka u kojoj rade ovaj model koristi ponekad. Model mentorstva prema najvećem broju ispitanika (11), banka u kojoj rade upotrebljava ponekad. Da banka koristi ovaj model nikad ili rijetko odgovorio je jednak broj ispitanika, njih 8. Najveći broj ispitanika (16) odgovorilo je da banka u kojoj su zaposleni nikad ne organizira edukacije za razvoj vještina po modelu konferencije. Samo 2 ispitanika odgovorila su da banka prema ovom modelu organizira edukaciju redovito. Samo 2 ispitanika odgovorila su da banka organizira model postdiplomskog studija za razvoj vještina, dok je najveći broj ispitanika (20) odgovorio da banka ovaj model ne provodi nikada. Nijedan

ispitanik nije odgovorio da banka u kojoj je zaposlen model internog prijenosa znanja ne provodi nikad. Ukupno 9 ispitanika je odgovorilo da banka provodi ovaj model ponekad, a isti je broj odgovorio da se model provodi često i redovito.

Grafikon 15. Učestalost uporabe pojedinog modela za razvoj vještina u bankarskom sektoru

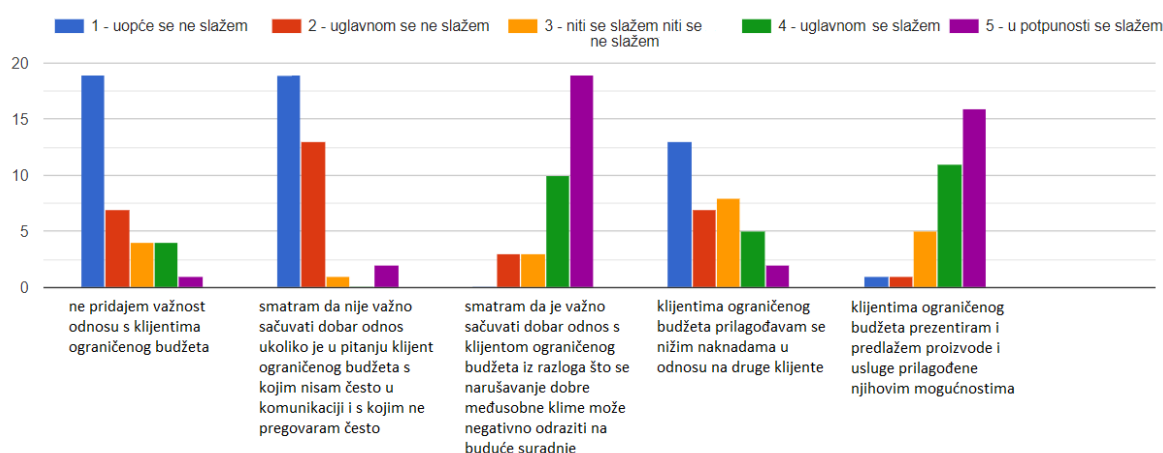


Izvor: obrada autora rada

Najveći broj ispitanika (25) odgovorio je da banka u kojoj su zaposleni nikad ne provodi model specijalizacije prodavača u inozemstvu. Nijedan ispitanik nije odgovorio da banka ovaj model provodi redovito. Model rotacije po poslovnim područjima, prema najvećem broju ispitanika (15), banka provodi rijetko, dok nijedan ispitanik nije odgovorio da banka ovaj model provodi redovito. Najveći broj ispitanika (18), odgovorio je da banka redovito provodio model e-learninga. Nijedan ispitanik nije dao odgovor da banka ovaj model ne koristi nikad. Prema 12 ispitanika, banka u kojoj su zaposleni, model team buildinga ne koristi se nikad, dok je isti broj ispitanika odgovorio da banka ovaj model koristi ponekad. Dvoje ispitanika je odgovorilo da banka ovaj model provodi često ili redovito. Najveći broj ispitanika (10) odgovorio je da banka u kojoj su zaposleni za razvoj vještina rijetko koristi vanjske edukatore i trenere.

#### 4.2.11. Mišljenje prodavača bankarskog sektora o važnosti očuvanja odnosa u procesu pregovaranja s klijentima ograničenog budžeta

Grafikon 16. Mišljenje prodavača o važnosti očuvanja odnosa u procesu pregovaranja s klijentima ograničenog budžeta



Izvor: obrada autora rada

Najveći broj ispitanika (19) izrazilo je opće neslaganje s tvrdnjom da ne pridaju važnost odnosu s klijentima ograničenog budžeta. Isti broj ispitanika izrazilo je opće neslaganje s tvrdnjom da smatraju da nije važno sačuvati dobar odnos ukoliko je u pitanju klijent ograničenog budžeta, a s kojim nisu često u komunikaciji. Najveći broj ispitanika (19) u potpunosti se slažu s tvrdnjom da je važno sačuvati dobar odnos s klijentom ograničenog budžeta iz razloga što se narušavanje dobre međusobne klime može negativno odraziti na buduće suradnje. S tvrdnjom da se klijentima ograničenog budžeta prilagođava naknadama nižima u odnosu na druge klijente uopće se ne slaže 13 ispitanika, dok se u potpunosti slaže 2

ispitanika. Ukupno 16 ispitanika izrazilo je potpuno slaganje s tvrdnjom da klijentima prezentira i predlaže proizvode i usluge prilagođene njihovim mogućnostima.

## 5. ZAKLJUČAK

Pregovaranje je proces izgradnje, rasta i očuvanja partnerskog odnosa između dvije ili više strana. Za uspješno pregovaranje u prodaji potrebne su izrazito razvijene vještine pregovaranja, prodaje, komunikacije i prezentacije, a nadasve vrhunska priprema i plan, osobne kvalitete za pregovaranje te znanje o pregovaranoj temi. Nedostatak bilo koje od navedenih vještina, može prouzročiti slab ishod u prodajnom-pregovaračkom procesu. Također je u procesu pregovaranja važno znati prepoznati osnovne pregovaračke taktike od kojih se ističu nečasne taktike služenja lažnim informacijama, napada, ucjena, prijetnji, iscrpljivanja, „povlačenja za nos“, taktike „nemam ovlasti“, „uzmi ili ostavi“, „konačna ponuda“, taktike nezainteresiranog prodavača ili kupca, i taktika dodatnog zahtjeva u zadnji čas. U procesu pregovaranja i prodavači i kupci moraju osigurati što je više moguće alternativa, a najbolja od njih predstavlja BATNU. Ovisno o tome kakve su BATNE strana u pregovorima, vjerojatno će se dogoditi određeno preklapanje, odnosno zona mogućeg dogovora poznata pod nazivom ZOPA.

U istraživanju u kojem je sudjelovalo 35 prodavača u bankarskom sektoru na području Republike Hrvatske, većinu su činile pripadnice ženskog spola (85,7%). Najviše ispitanika (57,1%) u dobi je između 35 i 44 godina. Srednje stručne spreme je 45,7% ispitanika, a većina je ispitanika (68,6%) na radnom mjestu prodavača u banci 11 i više godina. Gotovo svi ispitanici (94,3%) ističu osobni kontakt u poslovnici kao način na koji banka najčešće informira klijente o svojim proizvodima i uslugama. Čak 85,7% ispitanika zauzima strategiju kompromisa, odnosno win-win pristup kod pregovaranja.

Kod korištenja taktika u pregovaračkom, odnosno prodajnom procesu, 94,29% ispitanika odgovorilo je da se nikad ne koriste napadima, ucjenama i prijetnjama prekidom

razgovora, 91,43% ispitanika odgovorio je da se nikad ne koriste taktikom „povlačenje za nos“, a 80% ispitanika je odgovorilo da se nikad ne koristi taktikom iscrpljivanja/odugovlačenja. Taktikom „konačne ponude“ rijetko se koristi (40%) ispitanika. Dakle, može se istaknuti da većina ispitanika ne koristi nečasne taktike pregovaranja.

Među dragocjenim vještinama koje utječu na uspješan ishod prodaje, prema mišljenju 42,86% ispitanika spada izgrađen partnerski odnos klijenta i prodavača, dok njih 40% smatra dragocjenim kompletnost osobe pregovarača. Presudno važnim vještinama smatraju se samokontrola (31,42%) i pozitivno rješavanje primjedbi/reklamacija klijenata (31,42%), dok se posebno važnim smatra hijerarhijski položaj pregovarača (31,42%). Ocjenom dosta važne vještine ocjenjena je proaktivnost (42,86%). Korištenje agresije, prijetnje i nadmoći smatra skoro nevažnim 77,14% ispitanika.

Svega 34,29% ispitanika odgovorilo je da banka u kojoj su zaposleni redovno organizira edukaciju za razvoj vještina prodaje proizvoda i usluga, što i dalje ukazuje na mogućnost povećanja učestalosti u razvoju ovih vještina. Čak 60% ispitanika odgovorilo je da banka u kojoj je zaposlen nikad ne organizira edukaciju za razvoj stranih jezika. Valja istaknuti i podatak da je 60% ispitanika odgovorilo da banka rijetko ulaže u razvoj informatičkih znanja, u trenutcima razvoja tehnologije, digitalne transformacije, učestalijeg korištenja mobilnog i Internet bankarstva. Kod vrste učestalosti uporabe pojedinog modela edukacije zaposlenika u banci, 51,43% ispitanika je odgovorilo da banka redovito provodi e-learning, dok specijalizaciju prodavača u inozemstvu, prema mišljenju 71,43% ispitanika, banka u kojoj su zaposleni ne provodi nikad.

Što se tiče pristupa prodavača u poslovnom procesu pregovaranja u odnosu na klijente ograničenog budžeta, u potpunosti se 54,29% ispitanika slaže s tvrdnjom da je važno sačuvati dobar odnos s klijentom ograničenog budžeta iz razloga što se narušavanje dobre međusobne klime može negativno odraziti na buduće suradnje. 45,71% ispitanika potpuno se slaže sa tvrdnjom da klijentima prezentira i predlaže proizvode i usluge prilagođene njihovim mogućnostima.

Pred bankama je razdoblje novih prilagodbi neprestanim promjenama u okruženju, i upravo radi toga, snažna usmjerenost na zadovoljstvo klijenata, kroz trening i „brušenje“ pregovaračkih, prodajnih, prezentacijskih i komunikacijskih vještina prodavača predstavlja ključ uspješnoga poslovanja i izvor konkurentne prednosti. Iz svega je razvidno da prodavač,



zaposlen u bankarskom sektoru, mora biti sposoban i spreman izgraditi kvalitetan dugoročan partnerski odnos s klijentima, što u konačnici banci donosi zadovoljne i lojalne klijente, a posljedično i veći tržišni udio i profit, te je stoga potrebno staviti naglasak na kontinuirano osposobljavanje prodavača, a tehnologija je pritom alat koji omogućava transformaciju i ubrzava poslovne procese.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bartolović, V., Vještine prodavanja i pregovaranja, 1. izdanje, Veleučilište u Požegi, Požega, 2017.
2. Biondić Vince, D., Kako uspješno pregovarati, Vodič za vrhunske pregovarače, Biondi d.o.o., Zagreb, 2012.
3. Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N., Principi prodaje i pregovaranja, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2019.

### Članci:

1. Brezak, S., Vještine poslovnog pregovaranja s velikim trgovačkim lancima, Medianali, međunarodni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima, vol. 5., 2008., br. 9, str. 151-178.
2. Križman Pavlović, D., Kalanj, I., Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentske prednosti, Ekonomska istraživanja, vol. 21, 2008., br. 4, str. 62-81.
3. Šlogar, H., Cigan, V., Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva, Učenje za poduzetništvo, vol. 2, 2012., br. 2, str. 259-265.
4. Tomašević Lišanin, M., Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, vol. 2, 2004., br. 1, str. 143-158.

### Internetski izvori:

1. Digitalizacija bankarstva. 4 koraka k transformaciji moderne banke. [http://assets.cdnma.com/15224/assets/HR/HR\\_QG\\_Banking\\_4\\_koraka\\_k\\_transformaciji\\_moderne\\_banke.pdf](http://assets.cdnma.com/15224/assets/HR/HR_QG_Banking_4_koraka_k_transformaciji_moderne_banke.pdf) , (24.05.2019.)
2. Digitalizacija bankarstva. Trendovi koji diktiraju transformaciju bankarstva danas i u budućnosti. [http://assets.cdnma.com/15224/assets/HR/HR\\_HV-Trendovi-koji-diktiraju-transformaciju-bankarstva-danas-i-u-buducnosti.pdf](http://assets.cdnma.com/15224/assets/HR/HR_HV-Trendovi-koji-diktiraju-transformaciju-bankarstva-danas-i-u-buducnosti.pdf) , (24.05.2019.)

3. EFOS, Poslovno pregovaranje, Sažetak-Pregovaračke taktike, <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje/wp-content/uploads/sites/279/2013/04/Sa%C5%BEetak-Pregovara%C4%8Dke-taktike.docx>, (25.05.2019.)
4. Financijski klub, Student investitor 2018., Analiza bankarske industrije u Hrvatskoj, <http://finance.hr/wp-content/uploads/2018/11/SI-2018.-analiza.pdf>, (16.05.2019.)
5. Raiffeisenbank d.d., Financijski pokazatelji, Godišnje izvješće za 2018. godinu, <https://www.rba.hr/documents/20182/41261/Poslovni+rezultat+RBA+i+Raiffeisen+Grupe+za+2018.+godinu/033f6c7d-ba5e-0724-484e-952b50be4f7b?version=1.1>, (11.05.2019.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Osnovne strategije pregovaranja .....	7
Slika 2. BATNA-ZOPA Scenarij pregovaranja.....	10
Slika 3. Priprema prodavača za prodajni susret.....	11
Slika 4. Preporučeni tijek prodajne prezentacije .....	12
Slika 5. Čimbenici uspješnosti poslovnih pregovora.....	13

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spol ispitanika .....	18
Grafikon 2. Dob ispitanika .....	18
Grafikon 3. Stručna sprema ispitanika.....	19
Grafikon 4. Duljina radnog staža ispitanika na poziciji prodavača u banci .....	19
Grafikon 5. Podjela prema načinima na koje banka u kojoj su ispitanici zaposleni informira klijente o svojim proizvodima i uslugama.....	20
Grafikon 6. Podjela prema pristupima pregovaranja.....	21
Grafikon 7. Taktike i učestalost korištenja istih u procesu prodaje.....	22
Grafikon 8. Taktike i učestalost korištenja istih u procesu prodaje.....	22
Grafikon 9. Važnost čimbenika na uspješan ishod prodajnog procesa .....	23
Grafikon 10. Važnost čimbenika na uspješan ishod prodajnog procesa .....	24
Grafikon 11. Važnost čimbenika na uspješan ishod prodajnog procesa .....	25
Grafikon 12. Učestalost organiziranja edukacije za razvoj vještina u bankarskom sektoru.....	26
Grafikon 13. Učestalost organiziranja edukacije za razvoj vještina u bankarskom sektoru.....	27
Grafikon 14. Učestalost uporabe pojedinog modela za razvoj vještina u bankarskom sektoru.....	28
Grafikon 15. Učestalost uporabe pojedinog modela za razvoj vještina u bankarskom sektoru.....	29
Grafikon 16. Mišljenje prodavača o važnosti očuvanja odnosa u procesu pregovaranja s klijentima ograničenog budžeta.....	30