

# KOMUNIKACIJA U PRODAJI NA PRIMJERU ZAGREBAČKE BANKE D.D.

---

**Samardžić, Jasmina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:933002>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Stručni preddiplomski studij Trgovina

Jasmina Samardžić

**KOMUNIKACIJA U PRODAJI NA PRIMJERU  
ZAGREBAČKE BANKE D.D.**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni preddiplomski studij Trgovina

Jasmina Samardžić

**KOMUNIKACIJA U PRODAJI NA PRIMJERU  
ZAGREBAČKE BANKE D.D.**

Završni rad

**Kolegij: Uvod u prodajne vještine**

JMBAG: 0010111678

e-mail: jsamardzic@efos.hr

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Ljerka Sedlan König

Osijek, 2021.


Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Professional Study of Commerce

**COMMUNICATION IN SALES ON THE EXAMPLE OF  
ZAGREBAČKA BANKA D.D.**

Final paper

Osijek, 2021.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Jasmina Samardžić

**JMBAG:** 0010111678

**OIB:** 91404265371

**e-mail za kontakt:** jasminabertic@gmail.com

**Naziv studija:** Stručni preddiplomski studij Trgovina

**Naslov rada:** Komunikacija u prodaji na primjeru Zagrebačke banke d.d.

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Ljerka Sedlan König

U Osijeku, 23.09.2021. godine

Potpis



# **Komunikacija u prodaji na primjeru Zagrebačke banke d.d.**

## **SAŽETAK**

Komunikacija je u velikoj mjeri važna i sveprisutna gotovo u svim procesima poslovanja te ukoliko je uspješna vodi prodavača do glavnog cilja, ostvarenja prodaje. Možemo reći da je komunikacija glavni alat svakog uspješnog bankara. Sve njegove taktike i strategije temelje se na komunikacijskim i prezentacijskim vještinama. Ovaj rad vodi nas kroz osnovne pojmove vezane uz komunikaciju, vrste komunikacije te važnost aktivnog slušanja. Proučena je literatura na temu psihologije prodaje, načini na koje bankar treba prilagoditi svoju prezentaciju određenim tipovima klijenata, komunikacija kroz prodajni proces te je provedeno istraživanje u obliku anketnog upitnika. Svrha istraživanja bila je utvrditi načine komuniciranja bankara s klijentima, zatim pojam komunikacije kao ključnog indikatora radne efikasnosti, prisutnost neverbalne komunikacije, način komunikacije s „teškim klijentima“, ulaganje Zagrebačke banke u znanja i komunikacijske vještine bankara, prilagođavanje prodaje, utjecaj fizičkog izgleda bankara te zadovoljstvo bankara komunikacijom s klijentima. Provedenim istraživanjem utvrđeno je da bankari najviše komuniciraju osobno s klijentima, licem u lice. Nadalje, većina bankara smatra da je komunikacija jedan od ključnih indikatora radne uspješnosti te pridaju važnost neverbalnoj komunikaciji. Većina ispitanika potvrdila je da im poslodavac omogućava razvoj vještina i tehnika komuniciranja kroz edukacije. Također, većina ispitanika potvrdila je da ima odličnu komunikaciju s klijentima, a kao glavni razlog „loše komunikacije“ ističu manjak aktivnog slušanja, korištenje previše stručnih riječi od strane bankara, nerazumijevanje s klijentima, prevelika očekivanja klijenata, neprilagođenu komunikaciju i sl.

**Ključne riječi:** komunikacija, vještine, prodajni proces

# **Communication in sales on the example of Zagrebačka banka d.d.**

## **Abstract:**

Communication is of highly importance and all over present in almost every business process. If efficient enough, it leads the salesperson to their main goal which is sale. It can be concluded that communication is the main tool of every successful banker. All of their tactics and strategies are based on their communication and presentation skills. This paper comprises basic terms connected to communication, types of communication and the importance of active listening. Topics and literature referred to for this paper are psychology of sale, ways in which a banker's presentation should be customized to their client's needs, communication through the sales process and finally a research has been conducted in the form of a survey. The main goal of this paper was to state communication types between a banker and their client; communication as the key indicator of business efficiency; the importance of non-verbal communication; ways of communicating with „hard clients“; whether Zagrebačka bank regularly invests in knowledge and communication skills of it's employees; ways of customizing the sales process; the role of a banker's physical appearance and to state to which extent are bankers content with the quality of communication between them and their clients. According to the research results the majority of bankers communicate with their clients in person. Secondly, the majority of bankers think that communication is the key indicator of business efficiency but valued non-verbal communication as highly important too. Also, most of the respondents confirmed that their employer regularly ensures the development of their communication skills and techniques through education. Furthermore, the majority of respondents stated to have excellent communication with their clients and pointed out that the main reasons of „poor communication“ are lack of active listening, overuse of technical terms, misunderstandings, client's unrealistic expectations, unsuitable or maladjusted communication, etc.

**Key words:** communication, skills, sales process

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2. Definicija komunikacije</b>	<b>2</b>
2.1. Verbalna komunikacija	2
2.2. Neverbalna komunikacija	3
2.3. Aktivno slušanje	4
2.4. Etično prodajno postupanje u Zagrebačkoj banci d.d.	5
<b>3. Psihologija prodaje</b>	<b>5</b>
3.1. Prilagodavanje prodaje	6
3.1.1. Disk model	6
3.2. Komunikacija s različitim klijentima	8
3.2.1. Interakcija s dominirajućim stilom	8
3.2.2. Interakcija sa inicijativnim stilom ponašanja	9
3.2.3. Interakcija s ljudima stabilnog stila ponašanja	9
3.2.4. Interakcija sa savjesnim (kritičnim) stilom ponašanja	9
3.3. Komunikacija s „teškim klijentima“	10
<b>4. Osobine uspješnog bankara u prodaji</b>	<b>10</b>
4.1. Upravljanje klijentima	11
4.2. Načini komunikacije bankara s klijentima	11
<b>5. Prodaja kao najvažnija funkcija</b>	<b>12</b>
5.1. Prodajne strategije	12
5.1.1. Stilovi pregovaranja	12
<b>6. Komunikacija u prodajnom procesu</b>	<b>13</b>
6.1. Pristup klijentu – kontakt	13
6.1.1. Psihologija prvog dojma	14
6.2. Razgovor – upoznavanje potreba	14
6.2.1. Postavljanje pitanja	15
6.3. Pokazivanje – Savjetovanje	15
6.3.1. Svojstva proizvoda ili usluga prilikom faze pokazivanja/savjetovanja	16
6.4. Potvrda	16
6.5. Pregovaranje	16



<b>6.6. Zaključivanje</b>	<b>17</b>
<b>6.7. Postprodajni kontakt i održavanje povjerenja</b>	<b>17</b>
<b>7. Istraživanje</b>	<b>17</b>
<b>7.1. Opis istraživanja</b>	<b>17</b>
<b>7.2. Rezultati istraživanja</b>	<b>18</b>
<b>8. Rasprava</b>	<b>28</b>
<b>9. Zaključak</b>	<b>28</b>
<b>Literatura</b>	<b>30</b>
<b>Popis slika</b>	<b>31</b>
<b>Popis grafikona</b>	<b>31</b>
<b>Prilozi</b>	<b>32</b>

## 1. Uvod

Ključ svake dobre suradnje je zapravo uspješna komunikacija, interakcija između dvije ugovorne strane. Komunikacija je razmjena riječi, ideja, razmišljanja, prijenos informacija. Komunikacija se koristi za prezentaciju proizvoda i usluga, ona je put kojim se prenose informacije u prodajnom procesu unutar poslovnog svijeta.

Svaki razgovor, pisani dopis, e-mail, telefonski razgovor ili prezentacija je oblik komunikacije. Svaki put kada komuniciramo, verbalno ili neverbalno u poslovnom okruženju, prezentiramo ne samo sebe nego i poslovnu organizaciju u kojoj smo zaposleni. S obzirom da se komunikacija proteže u svim fazama prodajnog procesa jedna je od osnovnih alata svakog uspješnog bankara. Komunikacijskim vještinama vodimo prodajni razgovor ka uspješnom zaključenju prodaje. Zašto čovjek komunicira, kako to čini i s koliko uspjeha, proučava i komunikologija kao interdisciplinarna znanost, a sve radi emancipacije pojedinca i društva u cjelini.

U ovom završnom radu tema istraživanja veže se uz komunikaciju u prodaji na primjeru bankara i klijenta u Zagrebačkoj banci d.d. Kako je uspješnost prodaje jedan od temeljnih elemenata svih organizacija, pa tako i u Zagrebačkoj banci, cilj je razvijanje što boljih komunikacijskih i prodajnih vještina bankara kako bi se zadržali postojeći i pridobili novi klijenti. Ukoliko bankar ima izvrsne komunikacijske vještine može zdravo, jasno i efikasno voditi prodajni razgovor. Kvaliteta komunikacije i jasnoća prezentacije je veoma važna za postizanje uspjeha u poslovnom pregovaranju i upravljanju poslovnog odnosa s klijentom.

Ciljevi komunikacije u prodaji su informiranje klijenata, uvjeravanje klijenata i poticanje na kupovinu. U poslovnom svijetu poželjno je komuniciranje uz nastojanje izbjegavanja konflikata i nesporazuma kroz rješavanje sukoba uspješnom komunikacijom.

Osnovni cilj ovog završnog rada je istraživanje načina na koje bankari komuniciraju tijekom prodajnog razgovora s klijentima, kako pristupaju klijentima, koje su osobine uspješnog bankara, koje prodajne strategije i taktike koriste, na koji se način nose s teškim klijentima, kako rješavaju prigovore te kako izgrađuju i održavaju povjerenje klijenata.

Svrha završnog rada je na osnovu anketnog upitnika među bankarima analizirati način komunikacije tijekom procesa prodaje, kojim oblicima komunikacije pristupaju klijentima, koliko Banka ulaže u unaprjeđenje komunikacijskih vještina te na koji način bankari mogu unaprijediti svoje komunikacijske i pregovaračke vještine.

Završni rad se sastoji od 10 (deset) dijelova. Prvi dio rada obuhvaća uvod u rad. Drugi dio rada odnosi se na teorijsko značenje komunikacije, te obrađuje vrste komunikacije, aktivno slušanje

i etičko prodajno postupanje. Treći dio rada odnosi se na psihologiju prodaje te na način prilagođavanja bankara određenim vrstama klijenata. Četvrti dio rada odnosi se na osobine uspješnog bankara u prodaji kroz upravljanje klijentima i vremenom. Peti dio rada odnosi se na prodajne strategije i stilove pregovaranja. Šesti dio rada odnosi se na komunikaciju u prodajnom procesu kroz faze prodajnog razgovora. Sedmi dio se odnosi na istraživanje putem anketnog upitnika sa pitanjima. Osmi dio odnosi se na raspravu dok se u devetom iznosi zaključak.

## **2. Definicija komunikacije**

Riječ komunikacija dolazi od latinske riječi *communicatio*, što znači priopćivanje, razgovor. Prema komunikologiji (komunikacijska znanost) komunikacija je razmjena znakova i kombinacija znakova među ljudima. Prema autorici Reardon (1998.) komunikacija se smatra procesom kojim se razmjenjuju informacije između pošiljatelja i primatelja, dok je razumijevanje osnovni cilj svake komunikacije. Verbalnim i neverbalnim sredstvima mogu se razmijeniti informacije, ideje i osjećaji. U komunikacijski proces su uključene najmanje dvije osobe, koje verbalnim i neverbalnim sredstvima utječu jedna na drugu. Prema mišljenju autorice Bratanić (1993.) komunikacijski odnos čini osoba koja šalje poruku odnosno informaciju i osoba koja tu poruku odnosno informaciju prima. Mašić (2010.) smatra da je komunikacija za ljude esencijalni dio života, to je način na koji se komunicira te je jedinstven činitelj koji ljude čini ljudskim bićima. Brajša (1994.) smatra da je komunikacija potpuna i stručna ukoliko se poruke šalju namjerno, planirano, svjesno i uz traženje i primanje povratnih informacija o njihovom prihvaćanju i djelovanju. U suprotnom, komunikacija je nepotpuna i nestručna.

Dakle, komunikacija je osnova uspjeha svih privatnih i poslovnih odnosa, a učinkovita je kada pošiljatelj poruke u potpunosti i s točnošću emitira svoje misli i osjećaje, a primatelj interpretira poruku onako kako je pošiljatelj htio.

U banci bankari s klijentima komuniciraju neposredno (licem u lice) i posredno (preko telefona, pisanog dopisa ili elektroničke pošte).

### **2.1. Verbalna komunikacija**

Prema mišljenju autorice Zrilić (2010.) komunikacija stalno teče na dvije razine, a to su verbalna odnosno digitalna i neverbalna odnosno analogna. Obje vrste komunikacije se mogu nadopunjavati na različite načine. Verbalnom komunikacijom smatra se komunikacija u kojoj se komunicira riječima. Petar (2004.) smatra da je prema mišljenju mnogih, slušanje najvažniji i najzastupljeniji oblik verbalne komunikacije, ono obuhvaća čak 40% komunikacije, ali se

ujedno i najviše zanemaruje iako bi mu se u odnosu s drugim ljudima morala dati puno veća pozornost.

Komunikacija bankara s klijentima najvećim dijelom je verbalna, odnosno prodajni razgovor najčešće se odvija u poslovnici u direktnom susretu. Učinkovita poslovna komunikacija u radu s klijentima jednako je važna kao i kvaliteta proizvoda ili usluge.

U Zagrebačkoj banci poslovna pisana komunikacija odvija se putem elektroničke pošte koja je izravna komunikacija bankara s klijentom te putem pisanog dopisa. Kako je poznato da je poslovna komunikacija predstavnik poduzeća, pa tako i Banke, važno je poznavati neka pravila ophođenja prema klijentima. Da bi pisana poslovna komunikacija bila kvalitetna, poruka treba biti jasno, sažeto, uljudno, pravovremeno, potpuno, poslovno atraktivno te individualno napisana. Poslovno pisanje odlikuje jednostavan stil i razumljiv rječnik.

## **2.2. Neverbalna komunikacija**

Kako navodi portal Wordpress početak neverbalne komunikacije počinje od same komunikacije. Neverbalna komunikacija je proces u kojem su uključeni ljudi, riječi, intonacija i pokreti tijela, te je ona nositelj ljudske komunikacije između 60 i 80 %. Putem neverbalne komunikacije prenose se stavovi i emocionalni odnos prema informacijama koje se primaju ili odnos prema osobi s kojom se komunicira. Neverbalnim znakovima se obično iznose osjećaji, no jednako tako mogu poslužiti i za prikrivanje emocija. Komunikacija je proces koji neprestano traje uslijed neverbalne komunikacije. Verbalna komunikacija može prestati, ali nije moguće prestati slati neverbalne poruke. U neverbalnu vrstu komunikacije ubrajaju se: kontakt očima, ponašanje i držanje tijela, mimika lica i cijelog tijela (mrštenje, podizanje obrva, grizenje usnica...), gestikulacije rukama (mahanje rukama pri govoru ili držanje ruku u stavu prekriženom stavu...), ponašanje tijekom govora (brzina i ritam govora, jačina i boja glasa, melodija i jasnoća govora, glasovi bez verbalnog ponašanja (uzdasi, smijanje i sl.), odijevanje (primjereno obučenu osobu shvatit ćemo puno ozbiljnije), prostorno ponašanje kao što je intimna i društvena zona razmaka i sl.

Neverbalna komunikacija je sveprisutna u svakom kontaktu bankara i klijenta. Internim edukacijama i treninzima bankari uče važnost prvog dojma, način rukovanja, osmijeh i praćenje govora tijela klijenta. Zagrebačka banka također veliku važnost pridaje na izgled svojih bankara, poslovno, formalno i unificirano odijevanje (uniforme za djelatnike).

Internim edukacijama Zagrebačke banke d.d. bankarima se ističe se važnost obraćanja pažnje na vlastitu neverbalnu komunikaciju, ali i na neverbalnu komunikaciju klijenta. Ističu kako je ponekad upravo neverbalna komunikacija ključ uspješne komunikacije i razumijevanja s

klijentima. Najvažnijim aspektom neverbalnog ponašanja smatra se vizualna interakcija pri čemu je viđenje važnije od gledanja i kontakta očima jer daje pristup brojnim neverbalnim znakovima, primjer neverbalne poslovne komunikacije prikazuje i Slika 1. u nastavku.



*Slika 1. Neverbalna poslovna komunikacija,*

*Izvor: [https://almakucevic.files.wordpress.com/2014/05/neverbalna\\_poslovna\\_komunikacija.png](https://almakucevic.files.wordpress.com/2014/05/neverbalna_poslovna_komunikacija.png)*

### **2.3. Aktivno slušanje**

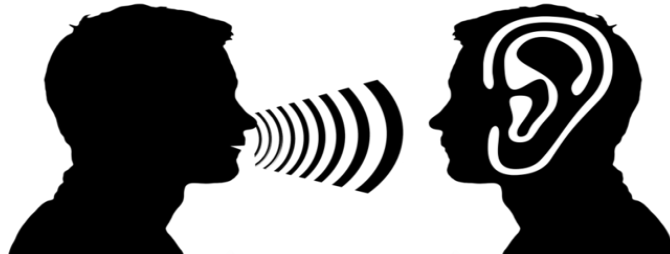
Slušanje je najznačajniji dio verbalne komunikacije. U latinskoj poslovice istaknuta je važnost slušanja: „Razlog zbog kojeg imamo dva uha, a samo jedna usta je da bi mogli više slušati, a manje govoriti“. Tijekom komuniciranja postoje trenuci u kojima sugovornik sluša, a da zapravo ne čuje što mu se govori ili se može dogoditi da čuje ono što mu sugovornik nije rekao, jer je u tim trenucima njegova pozornost bila usmjerena na nešto drugo. Aktivno slušanje kao komunikacijska vještina uključuje usmjeravanje pozornosti, interpretacije i pamćenje onoga što smo čuli. Usredotočeno slušanje, slušanje s empatijom i prihvaćanjem druge osobe, te odgovorno slušanje definira pojam aktivnog slušanja.

Vještina aktivnog slušanja mnogo je više od sposobnosti da čujemo, ona obuhvaća razumijevanje poruke koju slušatelj prima od govornika. Razgovor je proces koji se sastoji od govorenja i slušanja, no često se zanemaruje činjenica da bez aktivnog slušanja nema sporazumijevanja. Uspješnost sporazumijevanja više ovisi o kvaliteti slušanja nego o količini iznesenih informacija.

Bankari u Zagrebačkoj banci d.d. usmjeravaju pažnju na ono što klijent govori i osjeća te izražavaju vlastitim riječima ono što misle da je klijent htio reći odnosno provjeravaju jesu li dobro razumjeli poruku klijenta uključujući riječi i osjećaje. Tehnikom aktivnog slušanja povećavaju vjerojatnost ispravnog razumijevanja potreba klijenata, izbjegavaju prepreke u komunikaciji i poštuju tuđa mišljenja, stavove i osjećaje. Razvijenom vještinom aktivnog slušanja bankari omogućavaju klijentima da se osjećaju ugodno, da imaju povjerenje u bankara koji ih sluša i da lakše mogu izraziti ono što su zaista željeli reći.

Prema portalu [studentski.hr](http://studentski.hr) aktivno slušanje je umijeće koje se može razvijati i vježbati, a korisno je u svim međuljudskim odnosima.

U nastavku slika 2 prikazuje aktivno slušanje.



*Slika 2: Aktivno slušanje*

Izvor: <https://studentski.hr/zabava/zanimljivosti/vaznost-aktivnog-slusanja-i-kako-ga-practicirati>

#### **2.4. Etično prodajno postupanje u Zagrebačkoj banci d.d.**

Tomašević Lišanin i dr. (2019.) smatraju da se povjerenje kao koncept teško može precizno definirati, prema njihovom mišljenju to su očekivanja da se možemo pouzdati u nečiju riječ, obećanje, pisanu ili usmenu izjavu.

U prodaji je povjerenje između bankara i klijenta vrlo važno, u njemu je ključ prodaje već na prvom prodajnom razgovoru ili tijekom vođenja dugogodišnjeg poslovnog odnosa s klijentom. U Zagrebačkoj banci ističu kako svoje zaposlenike, vanjske suradnike i poslovne partnere potiču da ostvaruju poslovne ciljeve u skladu sa zakonom i načelima transparentnosti, informiranim upravljanjem i poslovnom etikom. Njihov kodeks profesionalnog postupanja sadrži načela kojih su se dužni pridržavati svi radnici i treće strane partneri Grupe UniCredit (dobavljači, posrednici, vezani zastupnici i sl.) u cilju osiguranja visokih standarda profesionalnog ponašanja te integriteta u obavljanju aktivnosti unutar Zagrebačke banke d.d.

Grupa UniCredit, čija je članica Zagrebačka banka d.d., ima nultu stopu tolerancije prema koruptivnim djelima bilo kojeg oblika. Načela i pravila za identificiranje i sprječavanje potencijalnih koruptivnih djela utvrđena su Globalnom politikom Sprječavanje korupcije. Radi upravljanja rizikom korupcije Zagrebačka banka ima propisane i dodatne uvjete za davanje ili primanje darova i/ili reprezentacija.

### **3. Psihologija prodaje**

Ponašanje klijenata je pod utjecajem velikog broja čimbenika koji su vezani uz psihološke procese i individualne karakteristike čovjeka. Ispitivanje i upoznavanje potreba klijenata,

otkrivanje glavnih odrednica ponašanja klijenata te uočavanje razlika među klijentima, ali i među prodavačima/bankarima neke su od glavnih zadaća psihologije prodaje. Osnovni motiv svakog uspješnog bankara je izgradnja čvrstog odnosa s klijentom temeljena na povjerenju kako bi prodajom proizvoda i usluga Zagrebačke banke d.d. zadovoljivo potrebe klijenta. Proučavanje klijenata, način pristupanja klijentu, shvaćanje potrebe klijenta te koji model prodaje izabrati kako bi se realizirala uspješna prodaja, bankari uče na internim radionicama. Često će u prodaji određeni pristup prema klijentu biti uspješan, ali s drugim može biti potpuni neuspjeh. Psihologija prodaje se bavi proučavanjem procesa koji se događaju u potrošačima/klijentima dok kupuju usluge i proizvode, ali i dok razmišljaju o samoj potrebi kupovine. Psihologija prodaje može objasniti odnos prodavača s potrošačem, odnosno bankara s klijentom i kako jedni na druge utječu u tom odnosu. Psihologija prodaje može objasniti razlike između različitih klijenata, kako klijenti donose odluke, zbog čega su određeni prodavači uspješni, a drugi ne.

### **3.1. Prilagođavanje prodaje**

Kunac, J. (2012.) smatra da prilagođavanje prodaje podrazumijeva da bankar svoju prezentaciju prilagođava potrebama i željama kupca. Na osnovu reakcija samog klijenta može se prilagoditi prezentacija prilikom pripreme, ali i tijekom same prezentacije. Nadalje ističe da bankar ima svoju osobnost koju unosi u prodajni proces i ona se može razlikovati od osobnosti samog klijenta zbog čega će biti potrebno i prilagođavanje pristupa i načina komunikacije prema takvom klijentu prilikom ulaska u prodajni proces.

Kvalitetan odnos bankara i klijenta temelj je na kojem klijent stvara mišljenje o banci i odlučuje hoće li ostati klijentom te banke ili neće. Kako bi se realizirala uspješna prodaja s različitim tipovima klijenata potrebno je da bankar prilagođava svoj pristup. Ukoliko je loša procjena u pristupu, ista može dovesti do odlaska klijenta.

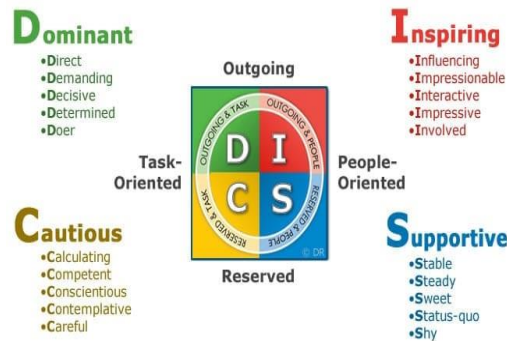
#### **3.1.1. Disk model**

Široko poznavanje psihologije prodaje osigurava prodavaču posebne sposobnosti, a time i izvrsnu zaradu. Ona otkriva da se uspješnim prodavačem postaje predanim učenjem i marljivim radom. Osobine prodavača ovise o tome što prodaje i kome prodaje, te se razlikuju sljedeće osobine: stručnost, fizički izgled, ophođenje s kupcima, zainteresiranost, brzina itd.

Prema internim materijalima s edukacija za bankare metoda utvrđivanja i prepoznavanja osobina ličnosti, Disk model autora Marston (2012.) pokazao se kao dobar alat za razumijevanje vlastitog, ali i ponašanja klijenata te oblikovanje i razumijevanje načina komunikacije. Disk

metoda pomaže kod razumijevanja ponašanja i u privatnom i u poslovnom životu. Disk model je baziran na četvero-kvadrantnom modelu koji pouzdano opisuje četiri stila ljudskog ponašanja. Neki ljudi spadaju u jedan stil ponašanja, neki u dva, a rijetki u tri.

U nastavku grafički prikaz Disk modela ljudskog ponašanja, slika 3.



Slika 3. Disk model stilova ljudskog ponašanja

Izvor: <https://www.personality-insights.com/what-is-a-disc-assessment-disc-test-and-disc-profile/>

### Dominacija (D)

- Dominantni tip: oblikuje svoju okolinu tako što prelazi prepreke kako bi postigao rezultate. Dominantni iznose inicijativu, zabavlja ih natjecanje, direktni su, pozitivni i izravni, ponekad i grubo. Rado vole biti u centru pažnje i vole kontrolirati svoju okolinu. Ovaj tip pozitivno reagira na teške zadatke i velike izazove. Mnogo očekuju od sebe samih i od drugih. Imaju mnogo energije i mogu razviti jaku snagu volje.
- Inicijativa ili utjecanje (I)  
Ovaj tip inicira interakciju i saveze drugih kako bi ostvarili svoje ciljeve. Više pokušava uvjeriti druge nego što ih prisiljava. Ovi se ljudi dobro osjećaju kad mogu njegovati svoje socijalne kontakte, nerado čine stvari sami i vole grupne aktivnosti. Efikasni su u poslu kada nisu pod kontrolom i kada ne rade detaljistički posao. Spontano reagiraju i disciplinirani su samo onoliko koliko moraju biti. Često su prepuni energije i gore od želje za djelovanjem. Energiju često rasipaju jer se bave s previše različitih aktivnosti ili ne slijede nikakav određeni cilj.
- Stabilnost (S)  
Stabilni tip dobro se osjeća u opuštenoj i prijateljskoj atmosferi, koja daje sigurnost, jasne odnose i predvidljive razvoje događaja. Ove su osobe dobri planeri. Idu korak po korak, a nemaju u vidu cjelinu procesa. Ne vole promovirati sebe, izbjegavaju to kad god mogu.



Općenito, nemaju toliko nagona za djelovanjem niti energije kao dominantni i inicijativni tip. Stalno trebaju jako priznanje vlastitog uratka. Vole stvari raditi u miru.

- Savjesnost ili kritičnost (K)

Kritični cijene red, disciplinu i stručnost. Njihove su akcije vrlo pomno planirane, precizne i sagledaju sve moguće pojedinosti. Premda ovi ljudi mogu vrlo dobro izgraditi neku strukturu oni ipak nemaju najveću efikasnost, jer imaju tu tendenciju da se izgube u detaljima. Često se bave samim sobom ili svojim zadacima i angažiraju se u područjima u kojim ne mogu polučiti najbolji rezultat. Imaju manje energije i želje za djelovanjem od drugih tipova.

Spoznajom vlastitog tipa poslovne osobnosti, bankari mogu efikasnije obrađivati informacije, mnogo bolje razumjeti kolege i šefove te mogu kvalitetnije izgraditi komunikacijske mostove s klijentima koji su temelj uspješne prodaje.

Ključ harmonije između bankara i klijenata je da se svi tipovi osobnosti vole kad znaju što se točno od njih traži. Bankarima je važno za početak upoznati sebe, a zatim i „način razmišljanja“ pojedinog klijenta, jer je to važan dio strategije koja pomaže da se bankari lakše prilagode klijentima, a ipak ostanu svoji. Prilagođavanjem različitim tipovima klijenata, bankari ne gube svoju osobnost, nego na ovaj način rješavaju mnogo nerazumijevanja i potencijalnih konflikata te potiču bolju radnu atmosferu.

### **3.2. Komunikacija s različitim klijentima**

Autorica Sušac, K. (2005.) navodi kako bi bankari bili što efikasniji u komunikaciji s klijentima prvo trebaju biti svjesni njihova bihevioralna stila, a zatim je potrebno imati razrađene adaptivne strategije prilagođene njihovom stilu ponašanja. Fleksibilnost i adaptivnost su odlike uspješne komunikacije. Prodaju je lako ostvariti s klijentima koji su stilom slični bankaru, ali je umijeće doprijeti do onih koji su drugačiji.

Bankar najprije treba poznavati i razumjeti različite tipove klijenta, kako bi se njima što bolje prilagodio, uspostavio odnos te ga uspješno nastavio graditi.

#### **3.2.1. Interakcija s dominirajućim stilom**

Prema edukacijskim materijalima za bankare sa seminara Vernar adria (2005.) najbolji komunikacijski pristup za prodaju s dominantnom osobom je direktnost, jasnoća, preciznost i držanje ključnih tema. U razgovoru s ovakvim klijentima bankar ne treba skretati s teme ili na bilo koji način gubiti vrijeme klijenta. U prvom kontaktu bankara s ovakvom vrstom klijenata važna je priprema, kako bi komunikacija i prodajni razgovor uspješno tekao i djelovao

profesionalno. Bankari ne trebaju pokazivati dezorganiziranost ili nemarnost pred klijentima s dominirajućim stilom. Kada je bankar u situaciji da im ponudi određenu uslugu ili rješenje problema, potrebno će biti pružanje mogućnosti višestrukog izbora rješenja (s obzirom da ovakvi klijenti žele sami donijeti odluku). Klijente ovog stila motivira održavanje kontrole putem direktnog pristupa. Bankar im treba dati kompliment za njihov osobni trud i postizanje rezultata te treba izbjeći donošenje odluka u ime klijenta. Klijenti dominirajućeg stila zaokupljeni su ključnim podacima. Bankar u pristupu ovakvom klijentu treba govoriti o rezultatima rada, pružiti im datum i vrijeme kada će nešto biti gotovo.

### 3.2.2. Interakcija sa inicijativnim stilom ponašanja

Prema internim materijalima sa edukacija bankara pojašnjen je način rada s klijentima inicijativnog stila. Ova vrsta klijenata iznimno voli komplimente bilo kojeg tipa te traže pružanje ideje bankara kako da postigli bitne ciljeve. U materijalima je istraženo da ova vrsta klijenata voli pričati i zabaviti se. Kako bi prodajni razgovor bio što uspješniji nakon sastanka, klijenti će očekivati detalje u pismenom obliku, povezane s njihovim idejama. Zaključena je i potreba za dodatnim usmjeravanjem klijentove pažnje na zadatke na koje su pristali, jer bi mogli na to zaboraviti.

### 3.2.3. Interakcija s ljudima stabilnog stila ponašanja

U razgovoru s ovakvim tipom klijenata prema internim materijalima bankari trebaju biti opušteni i neformalni, potrebno će biti pružanje garancije da će njihove odluke donijeti minimalan rizik. Klijenti koji pripadaju ovakvom tipu vole rješavati probleme i zadatke jedan po jedan, tako da je korisno pružanje specifičnih rješenja i procedura u pismenom obliku.

Pristup bankara ovakvim klijentima ne smije biti neodređen. Klijentima ovog stila važna je sigurnost.

### 3.2.4. Interakcija sa savjesnim (kritičnim) stilom ponašanja

Ovakvom tipu klijenata potrebno je prezentirati specifičnosti i izbjegavati pretjerivanje s obzirom da je u internim materijalima istaknuto da su ovakvi klijenti kritički mislioci i vole preciznost. Interakcija bankara i klijenta će trajati dulje te je potrebno strpljenje i upornost.

Bankari u pristupu ovakvim klijentima trebaju isticati činjenice i karakteristike proizvoda ili usluge. Savjesni tipovi klijenata su više pažljiviji i analitički orijentirani od ostalih, tako da je poželjno pružanje dobro promišljenog pristupa.

### **3.3. Komunikacija s „teškim klijentima“**

U internim materijalima istaknuto je da komuniciranje s „teškim klijentima“ bankare iscrpljuje, izaziva stres i smanjuje učinkovitost. Često je u komunikaciji važnije kako je nešto rečeno, nego što je rečeno. Poslovanje s „teškim klijentima“ nije ni lako ni zabavno. Za suradnju s takvim klijentima bankarima su potrebna znanja i vještine.

Komunikacija je jedan od ključnih elemenata zdravih odnosa, zbog čega je presudno naučiti kako poboljšati komunikacijske vještine. Neki klijenti nisu teški i problematični, nego se samo takvima čine. Klijenti znaju zauzeti težak stav, jer imaju loša iskustva s drugim bankarima od prije. Nastup bankara prema njima treba biti pripremljen, što boljom prezentacijom i smirenom komunikacijom. Potrebno je upravljanje situacijom uz preuzimanje vođenja razgovora te izbjegavanje ulaska u rasprave. Odgovaranje klijentu treba biti kompletno, te smirenog tona. Uzimanjem pauze između komentara i odgovora raste vrijednost bankara, a samim time klijent neće dobiti dodatni motiv za nastavak s provokacijama.

Problematicnog klijenta je potrebno poslušati do kraja, pokušati ih razumjeti, nakon čega im se može ponuditi rješenje. U razgovoru s teškim klijentima potrebno je istaknuti samo najvažnije aspekte usluga koje ih interesiraju. Njima je potrebno višestruko isticanje direktnih koristi i dobrobiti usluga. Učinkovita komunikacija može zaustaviti rasprave prije nego što započnu.

## **4. Osobine uspješnog bankara u prodaji**

Prema mišljenju Kunac, J. (2011.) temelj na kojemu klijent stvara mišljenje o odabranoj banci te donosi odluku hoće li ostati njezin klijent je kvalitetan odnos zaposlenika banke i klijenta. Najveća vrijednost banke su klijenti, dok se njihovo zadovoljstvo promatra kao cilj, sredstvo i mjera uspješnosti, kako interne tako i eksterne komunikacije u banci. Pružanjem usluga klijentima nastaje i odgovornost za kvalitetu usluge, zadovoljstvo i povjerenje.

Ukupno poslovanje banke ovisi od uspješnosti komunikacije s klijentima uslijed čega bankari moraju biti orijentirani na želje i potrebe klijenata. Kompetencije bankara, prodajne vještine, verbalne, neverbalne i vizualne spretnosti su temelj prodajnog procesa. Komunikacija s klijentima može biti vrlo ograničena i kratka dok može voditi do složenog savjetovanja.

Iskren odnos s klijentima pun povjerenja zaštitni je znak Prodajne mreže Zagrebačke banke. Prema riječima Visokog rukovodstva Zagrebačke banke zaštitni znak njihove prodajne mreže je iskren odnos s klijentima pun povjerenja. Bankarima nije teško “hodati u cipelama svojih klijenata” jer na taj način bolje razumiju njihove potrebe. Prema zahtjevima Banke potrebne osobine bankara su: samostalnost, odgovornost, otvorenost prema ljudima i osobnom razvoju.

U službenoj web stranici Zagrebačke banke ističe se važnost potrebe kontinuiranog učenja i osobnog razvoja zaposlenika s obzirom da je to važna karika uspješnosti prodaje. U Zagrebačkoj banci se svim zaposlenicima pruža prilika za aktivno bavljenje svojim osobnim razvojem i razvojem karijere, podržava se osobni razvoj zaposlenika putem programa učenja dizajniranih da prate zaposlenike u svakoj fazi njihovog životnog ciklusa. Edukacijama pomažu zaposlenicima da ispune svoj potencijal. Svojim zaposlenicima nude edukacije iz različitih područja: osobni razvoj (prezentacijske vještine, komunikacijske vještine..), stručna znanja iz poslovnih područja, informatičke vještine i rukovodne vještine.

#### **4.1. Upravljanje klijentima**

Prema mišljenju Stjepanovića, T. (2013.) banke bez klijenata ne bi postojale, a kao najbitnije financijske institucije orijentirane su na potrebe klijenata. U privlačenju novih i zadržavanju postojećih klijenata najveću ulogu imaju upravo bankari.

Prema Kunac, J. (2011.) klijenti svake banke predstavljaju kritični faktor uspješnosti poslovanja, jer od banke očekuju bolje, brže i jeftinije usluge, dok se klijenti smatraju vanjskim faktorima, jer banka nad njima nema nikakvu kontrolu. S obzirom da su zahtjevi i potrebe klijenata promjenjiva kategorija, banka im se mora u što kraćem roku prilagođavati. Klijenti su prilikom izbora banke sve sofisticiraniji i obrazovaniji, ključni faktor u odabiru banke predstavlja ljubaznost, susretljivost i kompetentnost zaposlenika banaka, jer je to osnova na kojoj klijenti pronalaze sigurnost i grade povjerenje. Zbog samih bankara, kao ključnog faktora uspješnosti poslovanja, posvećuje se iznimna pozornost upravljanju i razvoju ljudskih potencijala, pravilnom odabiru, obrazovanju, komunikaciji i motivaciji zaposlenika. S obzirom da je banka oduvijek bila predstavnik mjesta ozbiljne i odgovorne komunikacije, smatra se da kvalitetnom komunikacijom bankari stvaraju veliku prednost i uspjeh svoje banke na tržištu, dok lošom komunikacijom prave štetu i ruše ugled i imidž banke na tržištu.

#### **4.2. Načini komunikacije bankara s klijentima**

Prema internim materijalima sa edukacija bankara Dobrić Fajl (2005) istaknuti su sljedeći načini na koje zaposlenici banaka komuniciraju sa svojim klijentima:

- neposredna komunikacija sa klijentima banke – vrsta komunikacije koja podrazumijeva direktnu komunikaciju s klijentom „ licem u lice“

U ovom slučaju bankari su u direktnom kontaktu sa klijentima, te im je cilj predstaviti banku u najboljem svjetlu. Od bankara koji su u direktnom kontaktu s klijentima očekuje se da su profesionalni, ljubazni i odmjereni.

- posredna komunikacija sa klijentima banke - predstavlja vrstu komunikacije koju također obavljaju zaposlenici banke uz upotrebu nekih pomoćnih sredstava komunikacije, poput telefona, pisanog dopisa, elektroničke pošte, i sl.

## **5. Prodaja kao najvažnija funkcija**

Prodaja je najvažnija funkcija i temeljni je element svake profitno orijentirane organizacije, pa tako i banke. Čin prodaje predstavlja proces u kojem se neki proizvod ili usluga predaje drugoj fizičkoj ili pravnoj osobi u trajno vlasništvo za određenu cijenu. Prodaja je sredstvo zadovoljenja dugoročnih interesa. Cilj banke je izgradnja odnosa i povjerenje što se može postići samo osiguranjem dugoročnih koristi za bankara i klijenta. Prema viđenju Futrella, C. (2004.) proces prodaje predstavlja osobno komuniciranje informacija uz pomoć kojih se na uvjerljiv način pomaže potencijalnom kupcu da kupi proizvod, usluge, ideje ili drugo što zadovoljava njegovu potrebu.

### **5.1. Prodajne strategije**

Planiranje prodajne strategije jedan je od najvažnijih zadataka u prodajnom timu. Temelj uspjeha na tržištu je postizanje dobre i efikasne prodajne strategije, a u fokusu strategije je pristup klijentu. Pomoću prodajne strategije zauzima se pozicija na tržištu i stvara konkurentna prednost. Plasiranjem proizvoda i usluga, gradi se brand koji pojedinu banku čini prepoznatljivom u odnosu na druge. Prema mišljenju Tomašević-Lišanin, M. (1997.) osnovni cilj bankarskih strategija je prilagođavanje klijentima. Ona smatra da je u komunikacijskom odnosu banka-klijent ostalo puno starog mentaliteta, iako je sadašnji bankarski sustav moderan i dobro prati tehnološka rješenja. Odnos bankara prema klijentu postaje osnovna komponenta konkurentnosti i većina aktivnosti banaka usmjerena je ka tom cilju. Uspješnim upravljanjem ljudskim potencijalima poboljšava se odnos prema klijentu. Vrijednost ljudskog kapitala temelji se na broju obrazovanih ljudi, ali jednako tako i na njihovim stručnim, radnim i intelektualnim potencijalom. Od iznimne važnosti je i inovativna sposobnost, jer je u današnje vrijeme bankarski sustav podložan mnogim tehnološkim promjenama.

#### **5.1.1. Stilovi pregovaranja**

Pravilan stil utječe na rezultat pregovaranja. Stil je vrlo važan. S obzirom da je svaki klijent drugačiji, isto tako se okolnosti mijenjaju, te je sukladno tome potrebno mijenjati i svoj pregovarački stil.

Razlikujemo:

Suradnički stil:

- stvaranje dugoročnog odnosa
- Obje strane sudjeluju kako bi postigle maksimalnu korist, dok se natječu u podjeli vrijednosti
- Kreativnost, inovativnost rješenja
- Cilj je pomagati sa što manjim troškovima na svakoj strani
- Važno je razumijevanje ključnih potreba obje strane

Natjecateljski stil:

- Tko će dobiti veći dio vrijednosti
- Klijent i bankar se ne poznaju
- Odnos nije značajan
- Najvažniji su cijena i rezultati
- Cilj svake strane je dobiti što je više moguće
- Dobitak jedne strane, znači gubitak druge

## **6. Komunikacija u prodajnom procesu**

Prema viđenju Susac, K. (2005.) uspješnom komunikacijom bankari grade odnos s klijentom, upoznaju njegove potrebe kroz postavljanje pitanja kako bi saznali podatke na temelju kojih će spojiti potrebu i proizvod iz svoje ponude. Postavljanje odgovarajućih pitanja i aktivno slušanje odgovora ključni su za nastanak povjerenja i za upoznavanje mogućeg kupca i njegovih poslovnih potreba. Prodajni proces prolazi kroz određene faze, koje se prilikom prodajnog procesa logično izmjenjuju. Faze prodajnog procesa se u praksi, ovisno o situaciji, mijenjaju i prilagođavaju tijekom prodajnog razgovora. Nije nužno u svakom prodajnom razgovoru prolaziti sve faze prodaje, s obzirom da su bankari s nekim dugogodišnjim klijentima već postigli određenu razinu poznavanja potreba klijenata i izgradili su određeni nivo povjerenja.

### **6.1. Pristup klijentu – kontakt**

Prema internim materijalima banke autor Dobrić Fajl i dr. (2005.) prva faza prodajnog procesa je pristup klijentu. Prema mišljenju internih trenera banke ova faza je ključna za uspjeh u prodaji, jer ona otvara vrata za uspješno odvijanje prodajnog procesa. Jedna od ključnih prodajnih vještina u ovoj fazi je izgradnja rapporta, odnosno stvaranje osjećaja sklada i bliskosti

između bankara i klijenta. Svrha pristupa klijentu je izgradnja pozitivne komunikacijske klime s klijentom.

Prema mišljenju autora Mihić, M. (2008) prodavač mora stvoriti povjerenje i pridobiti pažnju kupca kako bi ga zainteresirao. To nužno ne mora rezultirati prodajom, ali polazeći od takvog pristupa ostavlja se dobar dojam koji može donijeti uspješan poslovni rezultat u budućnosti ili neku preporuku. Rezultat ove faze prodajnog procesa će biti stvaranje osjećaja povjerenja kod klijenta i nastajanje interesa za ono što će bankar ponuditi.

#### 6.1.1. Psihologija prvog dojma

Tomašević – Lišanin, M. (2010.) ističe kako je u prvog fazi pristupa prije svega bitno zadobiti potpunu pozornost klijenta. Tim načinom se stječe i jača povjerenje klijenta.

Uspostavljanje odnosa započinje na neverbalnoj razini, preko pogleda, osmijeha, općeg izgleda bankara, odjeći, držanju tijela, mimici lica, gestikulaciji i rukovanju. Ovisno o prvom dojmu koji klijent stvori, različito će primati iste informacije u odnosu na druge klijente. Za prvi dojam bankari nemaju druge prilike. Jednom formiran prvi dojam, teško se ispravlja i u velikom postotku ostaje zauvijek. U poslovnoj suradnji on može biti presudan čimbenik pri odlučivanju. U nastavku slika 4 prikazuje situaciju upoznavanja.



Slika 4: Upoznavanje

Izvor: <https://www.tportal.hr/lifestyle/clanak/kako-ostaviti-dobar-prvi-dojam-u-samo-devet-sekundi-20140826>

## 6.2. Razgovor – upoznavanje potreba

Nakon uspješnog pristupa klijentu, razgovor će teći opušteno i otvoreno, s puno povjerenja.

Kako bi bankar mogao potencijalnom klijentu ponuditi upravo onaj proizvod ili uslugu koji njemu treba, mora spoznati njegove potrebe. Poznato je da ljudi zadovoljavaju svoje potrebe

kupnjom određenih proizvoda i korištenjem određenih usluga. Može se reći da su proizvodi ili usluge ono što zadovoljava ljudsku potrebu i želju. Međutim, čovjek ne kupuje proizvode i usluge radi njih samih, već zbog koristi koju im oni pružaju. Bankar u svojoj komunikaciji nuđenja proizvoda mora pronaći onaj koji je bliži njegovom optimalnom proizvodu i koji mu pruža najveću vrijednost. U nekim slučajevima kad klijent bira presudan faktor za kupnju nije uvijek vrijednost tj. korist koju bi imao s kupnjom tog proizvoda, već je to cijena. U drugom koraku prodajnog procesa bankar treba postavljati pitanja, aktivno slušati klijenta, zapisivati bitne informacije, suosjećati, sve kako bi identificirao potrebe i želje klijenta.

#### 6.2.1. Postavljanje pitanja

Umijeće postavljanja pitanja često je za tijek razgovora presudnije od davanja izjavnih rečenica. Pitanje može započeti razgovor, razviti ili držati na određenoj temi. Postavljanje pitanja dragocjen je komunikacijski alat, s obzirom da od toga što ćete i na koji način u prodajnom razgovoru pitati, ovisi i kakav ćete odgovor dobiti, a kvaliteta odgovora neposredno djeluje na ishod prodajnog razgovora.

Tehnika postavljanja pravih pitanja predstavlja, uz aktivno slušanje potencijalnog kupca i odgovarajuću neverbalnu komunikaciju, temelj svakog prodajnog razgovora.

U ovoj fazi prodajnog procesa koristi se postavljanje otvorenih pitanja, jer se njima potiče klijenta da priča otvoreno i opsežno, a bankaru omogućavaju da sazna što više o klijentu, njegovim potrebama i željama. Otvorenim pitanjima potiče se klijenta da daje dulje i detaljnije odgovore, odnosno da pojasni širu sliku. Za uspješnu komunikaciju je iznimno bitno postavljanje pitanja, kako bi bankar prikupio što kvalitetnije informacije na temelju kojih će naučiti više o klijentima, bolje razumjeti njihove interese, stavove i potencijalne rizike.

#### **6.3. Pokazivanje – Savjetovanje**

Prema internim materijalima banke treća faza prodajnog procesa je dio razgovora u kojem se trebaju susresti potrebe klijenta i proizvodi ili usluge bankara i to iz perspektive klijenta. Faza pokazivanja odnosno savjetovanja treba biti odgovor na potrebe klijenta i u skladu s njegovim kupovnim mogućnostima. U ovoj fazi bankar prezentira moguća rješenja za probleme klijenta i povezuje karakteristike proizvoda s tim rješenjem. Prezentacija treba biti logična, jasna, pozitivna, zanimljiva, interaktivna i usmjerena na potrebe klijenta. Rezultat ove faze je jasna i poticajna vizija klijenta kako prezentirani proizvod može zadovoljiti njegove potrebe te je visoko motiviran na kupnju.



### 6.3.1. Svojstva proizvoda ili usluga prilikom faze pokazivanja/savjetovanja

U prezentaciji proizvoda ili usluga moramo biti svjesni razlika između svojstava onoga što prezentiramo: osobine su svi tehnički podaci o proizvodu, prednosti su informacije o tome kako pojedini proizvod ili usluga funkcionira u odnosu na druge slične ili konkurentske proizvode, a koristi su informacije o tome po čemu bi neki proizvod bio odgovarajući nekom klijentu.

Klijent se odlučuje na kupovinu proizvoda ili usluge banke zbog koristi koju on prepoznaje za ostvarivanje svojih potreba i u skladu s njegovim motivima, a ne zbog osobina i prednosti.

Bankari korištenjem materijala za prodaju, letaka ili deplijana mogu vizualizirati klijentima proizvod ili uslugu te na takav način poboljšati i povećati razumljivost i sposobnost pamćenja svoje ponude i prezentacije.

### 6.4. Potvrda

U četvrtoj fazi prodajnog procesa nakon prezentacije slijedi korak u kojem se traži prihvaćanje kupnje klijenta. U ovom koraku prevode se karakteristike proizvoda u koristi za klijenta, opravdava se cijena i naglašava vrijednost, spominju se zadovolji korisnici.

### 6.5. Pregovaranje

Pregovaranje je oblik komuniciranja poslovnom svijetu, dok je krajnji ishod pregovaranja povoljno rješenje predmeta pregovaranja. Pregovaranje je oblik rješavanja konfliktnih situacija, jačanje odnosa i može dugoročno utjecati na suradnju.

Kod pregovora trebamo poštivati dva područja rezultata: Posao/Zadatak i Odnos.

Razlikujemo 2 strategije pregovaranja:

- Win/win (obje strane dobivaju) zajedničko rješavanje problema.  
Cilj strategije je opće zadovoljstvo, vremenski okvir poslovanja je dugoročan, nudi veliki izbor mogućnosti, posao je dobar za obje strane, odnos je važan, suprotna strana je partner, kvaliteta posla je bolja za obje strane, a dosegnuti odnos blizak, zasnovan na povjerenju i dalje se razvija
- Win/lose (ja dobivam, ti gubiš) natjecateljski, neprijateljski suprotan. Cilj je želja za uništenjem, vremenski okvir poslovanja je kratkoročan, nudi jedan, fiksni izbor mogućnosti, posao je dobar samo za jednu stranu, odnos nije važan, suprotna strana je neprijatelj, kvaliteta posla je loša za obje strane, a dosegnuti odnos hladan, nepovjerljiv i odbojan.

## **6.6. Zaključivanje**

U završnici prodajnog razgovora usmjerava se na zaključenje prodaje, odnosno trenutak u kojem se prodajni razgovor privodi kraju. U ovom koraku se ostvaruje konkretan dogovor o suradnji. Veliku zamku i završnoj fazi prodajnog razgovora je nastojanje bankara da proda pod svaku cijenu. Zamka je da bankar pokuša ostvariti kratkoročni rezultat, pod cijenu dugoročnog odnosa. Cilj kvalitetnih savjetnika, pogotovo u području bankarskog sektora, nije zaključenje prodaje pod svaku cijenu, već izgradnja dugoročnog odnosa povjerenja i poštovanja s klijentom. To je moguće samo uz iskren win/win pristup. Takav pristup predstavlja vođenje računa o potrebama i mogućnostima klijenta te traženje rješenja prikladnog za njegovu situaciju.

Ukoliko su sve primjedbe i prigovori riješeni, klijent razumije da koristi koje će dobiti kupovinom proizvoda nadmašuju cijenu koju će platiti te je spreman za kupovinu i time završava faza zaključivanja.

## **6.7. Postprodajni kontakt i održavanje povjerenja**

Prema Manning-u i dr. (2008.) cilj nakon uspješne prodaje bi trebalo biti učvršćivanje povjerenja klijenata te odražavanje daljnjih kontakata. Svrha postprodajnog procesa u banci je održavanje dugoročnog odnosa, mogućnost dodatne prodaje te mogućnost širenja ponude proizvoda i na članove obitelji. Održavanje postprodajnog kontakta u banci se ostvaruje telefonskim pozivom prema klijentu te se provjerava zadovoljstvo klijenta korištenjem neke od ugovorenih usluga ili kupljenih proizvoda. Kontakti se upućuju neposredno nakon prodaje, ukoliko klijent iskaže želju ili minimalno na polugodišnjoj razini.

## **7. Istraživanje**

U ovom poglavlju će biti prezentirano provedeno istraživanje, odnosno dobiveni odgovori kroz anketni upitnik. Rezultati istraživanja će biti opisno navedeni te grafički prikazani.

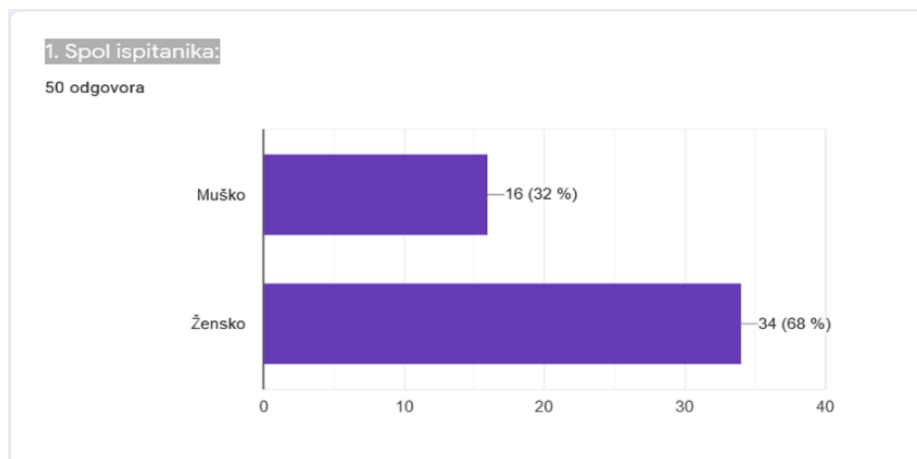
### **7.1. Opis istraživanja**

Istraživanje je provedeno na temelju odgovora bankara iz Zagrebačke banke d.d. U anketnom upitniku je sudjelovalo 50 ispitanika online putem aplikacije google disk. Anketni upitnik je bio dostupan u trajanju od 24 sata, odnosno od 15.-16.09.2021. Ispitanici su birali između ponuđenih odgovora dok je pitanje o glavnom razlogu „loše komunikacije“ trebalo odgovoriti opisno. Anketom se htjela utvrditi važnost komunikacije, prisutnost neverbalne komunikacije, komunikacijske vještine bankara, mogućnosti educiranja bankara na temu komunikacijskih

vještina, načini komunikacije i zadovoljstvo bankara komunikacijom s klijentima. U anketnom upitniku je sudjelovalo 34 ženske osobe i 16 muških, najveći broj ispitanika, njih 31 su u dobi od 35-50 godina, dok je razina radnog iskustva kod najvećeg broja ispitanih bankara, njih 24 između 10 i 20 godina.

## 7.2. Rezultati istraživanja

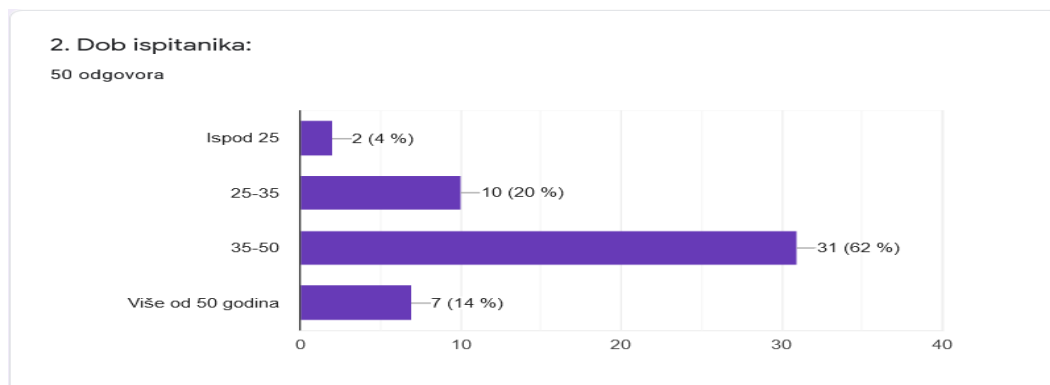
- Prvo anketno pitanje glasilo je „Spol ispitanika“. Od 50 ispitanika, 34 (68%) su bile žene, dok je muških bankara bilo 16 (32%). (Graf 1)



Grafikon 1. Spol ispitanika, Izvor: autorica

Istraživanje će se odnositi u većem dijelu na temelju odgovora ženske populacije. Rezultat ispitanika je očekivani s obzirom da je više žena zaposleno u banci na radnim mjestima u prodaji.

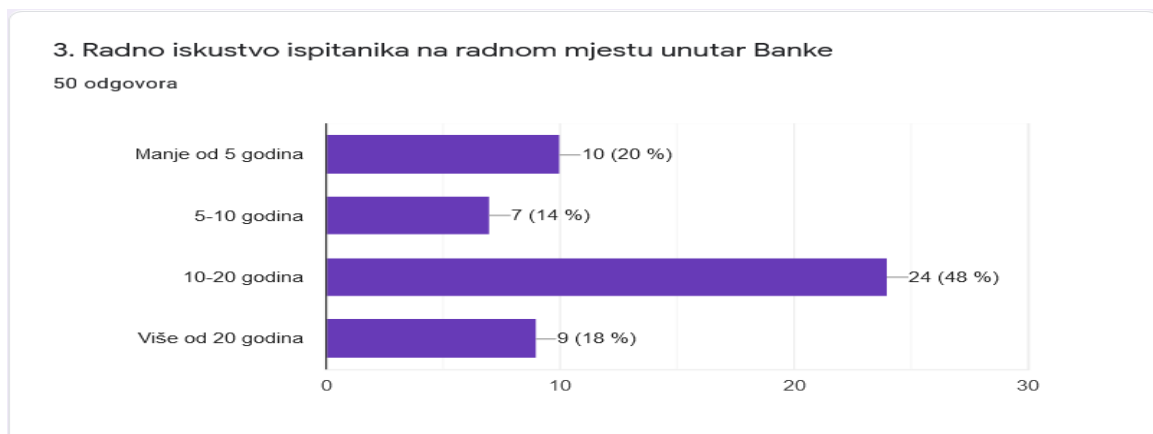
- Drugo anketno pitanje je bila „Dob ispitanika“. Među ispitanicima najveći postotak ispitanika, njih 31 (62%) je u dobi od 35-50 godina, 2 (4%) u dobi do 25 godina, 10 (20%) u dobi od 25-35 godina te njih 7 (14%) u dobi više od 50 godina. (Graf 2)



Grafikon 2. Dob ispitanika, Izvor: autorica

Grafikon 2. pokazuje da je najveći broj ispitanika u dobnoj skupini od 35-50 godina, odnosno njih 62 %. Dobna struktura je očekivana te će se rezultati ankete najviše promatrati kroz gledište ispitanika srednje dobi.

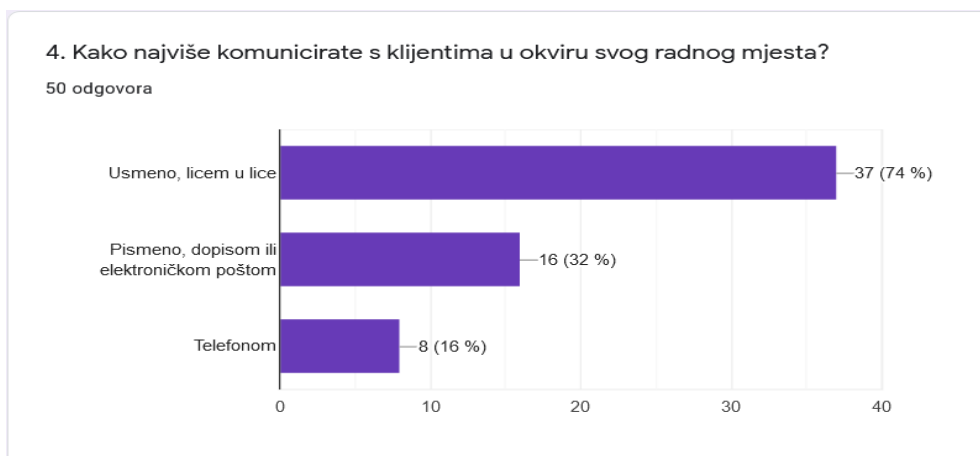
- Treće anketno pitanje se odnosilo na radno iskustvo ispitanika. Među 50 ispitanika najveći postotak 48% odnosno 24 bankara ima radno iskustvo u trajanju od 10-20 godina, dok njih 10 (20%) ima manje od 5 godina radnog iskustva, 7 (14%) ima 5-10 godina radnog iskustva, a 9 (18%) ima više od 20 godina radnog iskustva. (Graf 3)



Grafikon 3. Radno iskustvo ispitanika, Izvor: autorica

Rezultat ovog anketnog pitanja je također očekivan s obzirom da se većina zaposlenika u banci zapošljava nakon završetka školovanja, a u prethodnom pitanju je iskazano da se većina nalazi u životnoj dobi od 35-50 godina iz čega proizlazi da imaju između 10 i 20 godina radnog iskustva.

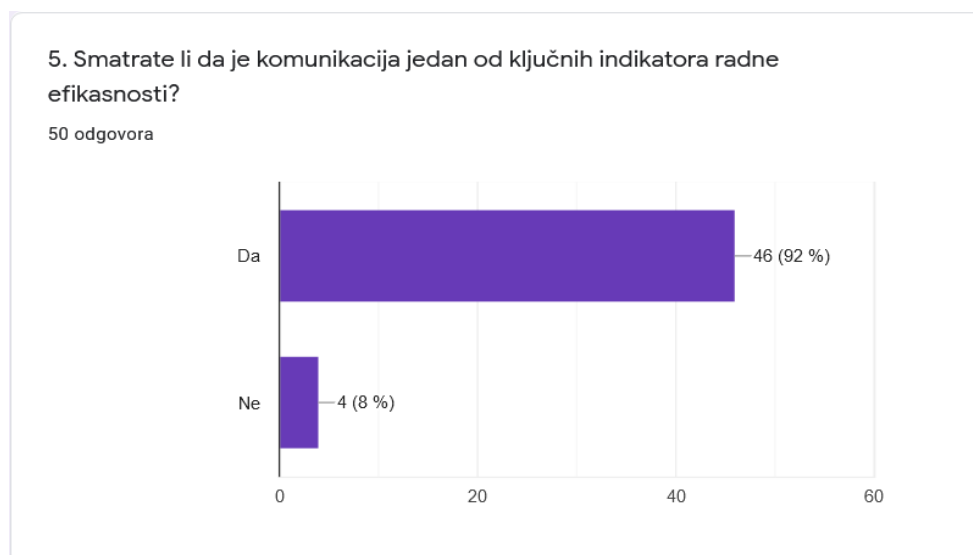
- Četvrto pitanje u anketnom upitniku je bilo o načinu komuniciranja bankara s klijentima u najvećem dijelu na svom radnom mjestu. U uzorku od 50 ispitanika njih 34 (74%) se izjasnilo da je to usmeno, odnosno licem u lice, pismeno (dopisom ili elektroničkom poštom) njih 16 (32%) i 8 (16 %) bankara najviše komunicira putem telefona. (Graf 4)



Grafikon 4. Način komuniciranja s klijentima, Izvor: autorica

Rezultat anketnog pitanja je bio predvidiv te je i nakana bila dobiti odgovore od većine zaposlenika koji su u neposrednom kontaktu gotovo cijelo radno vrijeme s klijentima. Najviše ispitanika komunikaciju s klijentima odražuje usmeno, licem u lice što je i uobičajeno u bankarskom sektoru s obzirom na način poslovanja u poslovnica, na šalterima i specijaliziranim radnim mjestima poput osobnog ili poduzetničkog bankara.

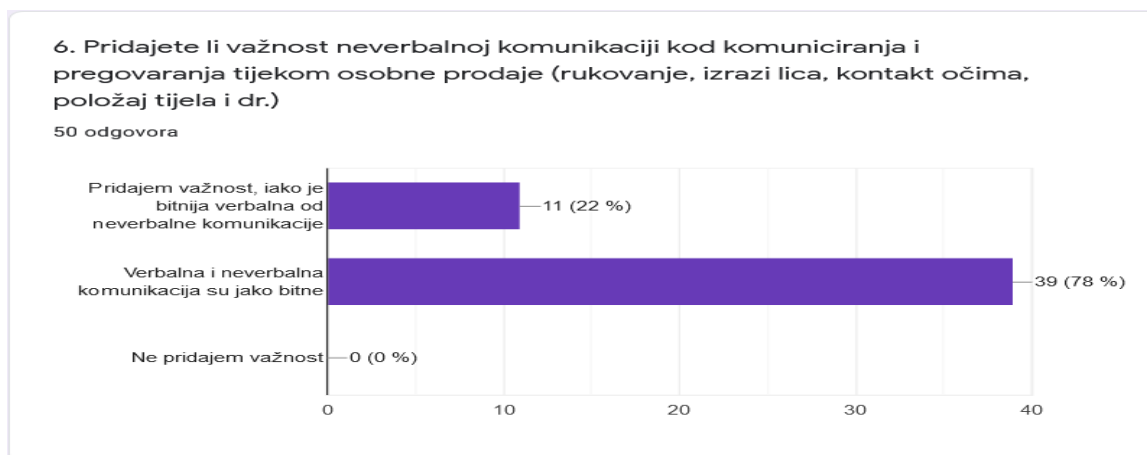
- Petim anketnim pitanjem se tražilo slaganje odnosno neslaganje s tvrdnjom: „Smatrate li da je komunikacija jedan od ključnih indikatora radne efikasnosti? Analizom odgovara 50 ispitanika njih 46 (92%) smatra da je komunikacija jedan od ključnih indikatora radne efikasnosti, dok 4 (8%) ispitanika smatra da nije. (Graf 5)



Grafikon 5. Komunikacija kao ključni indikator radne efikasnosti, Izvor: autorica

S obzirom na teorijski dio rada, odgovor najvećeg dijela ispitanika je u skladu s provedenim istraživanjem stručne literature koja navodi da se uspješnom komunikacijom lakše stvaraju i realiziraju prodajne prilike koje su važan element u mjerljivosti radne efikasnosti.

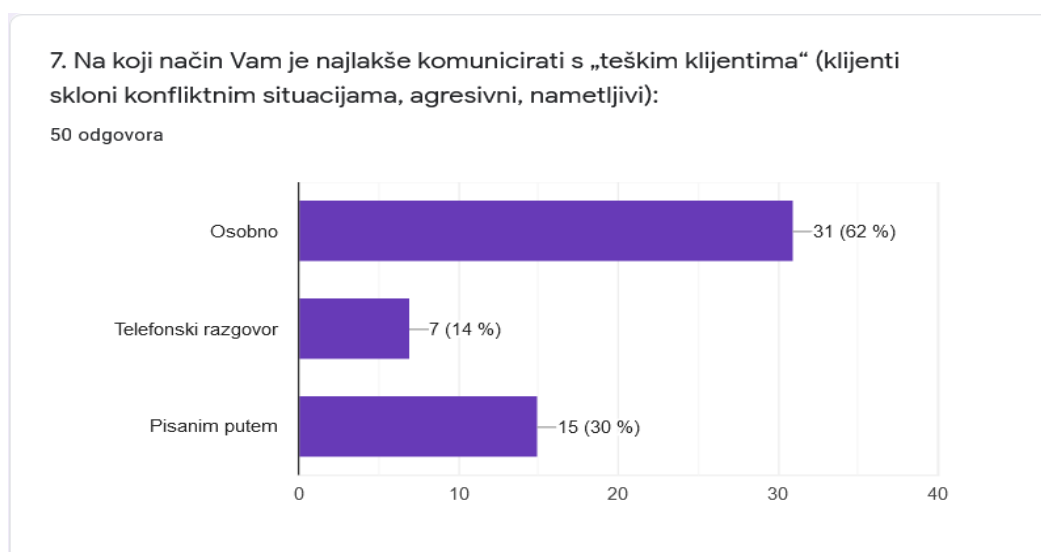
- Šestim anketnim pitanjem je ispitano pridavanje važnosti neverbalnoj komunikaciji kod komuniciranja i pregovaranja tijekom osobne prodaje. Grafikon u nastavku prikazuje da od 50 ispitanika njih 39 (78%) smatra da su i verbalna i neverbalna komunikacija bitne tijekom prodaje, dok 11 (22%) pridaje važnost neverbalnoj komunikaciji, iako smatra da je bitnija verbalna od neverbalne komunikacije. (Graf 6)



Grafikon 6. Važnost neverbalne komunikacije kod komuniciranja i pregovaranja tijekom osobne prodaje, Izvor: autorica

Analizom odgovora ispitanika je potvrđena važnost neverbalne komunikacije koja je sastavni dio tijekom komuniciranja.

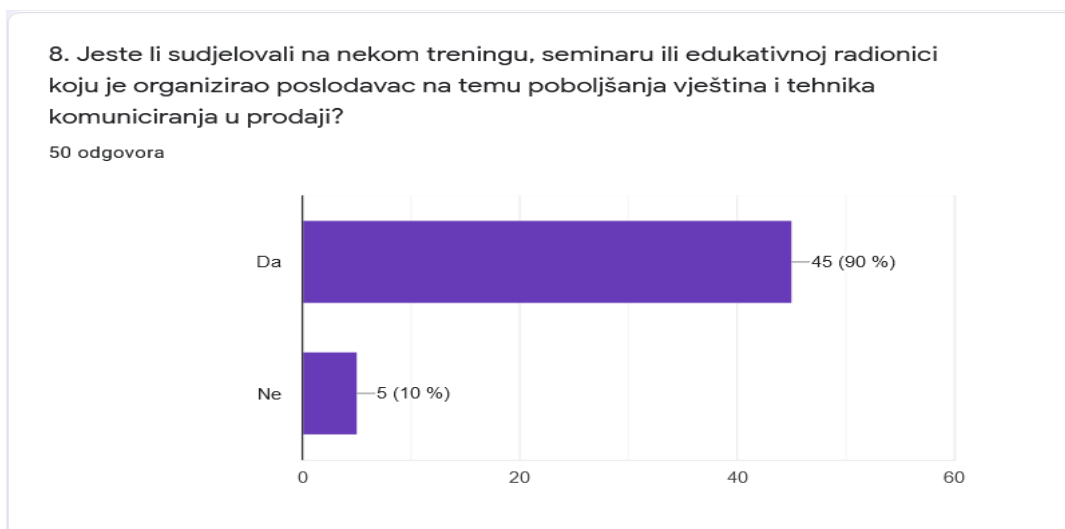
- Sedmo anketno pitanje bilo o najlakšem načinu komuniciranja s „teškim klijentima“. Od 50 ispitanika njih 31 (62%) smatra da je najlakše komunicirati osobno, 15 (30%) smatra da je najlakše pisanim putem dok njih 7 (14%) komunicira najlakše telefonom. (Graf 7)



Grafikon 7. Najlakši način komunikacije s „teškim klijentima“, Izvor: autorica

Odgovori ispitanika su očekivani s obzirom da se tijekom osobne prodaje mogu i trebaju pratiti i neverbalne znakovi koji i većini slučajeva usmjeravaju bankara na prilagodbu tijekom komunikacije. 30% ispitanika smatra da je situacije s teškim klijentima lakše rješavati pisanim putem s obzirom da u tom slučaju postoji odmak od konfliktne situacije, a očekivano najmanji broj se izjasnio da je to putem telefona.

- U osmom pitanju se tražila „Potvrda o sudjelovanju na nekom treningu, seminaru ili edukativnoj radionici. Među 50 ispitanika njih 5 (10%) je negiralo, a 45 (90%) je potvrdilo da su sudjelovali na nekom treningu, seminaru ili edukativnoj radionici koju je organizirao poslodavac na temu poboljšanja vještina i tehnika komuniciranja u prodaji. (Graf 8)



Grafikon 8. Potvrda o sudjelovanju na nekom treningu, seminaru ili edukativnoj radionici koju je organizirao poslodavac na temu poboljšanja vještina i tehnika komuniciranja u prodaji,

Izvor: autorica

Analizom odgovora utvrđeno je da Zagrebačka banka d.d. kao poslodavac uvelike vrednuje i usmjerava važnost na educiranost djelatnika te time pospješuje vještine i tehnike svojih bankara u cilju postizanja uspješne komunikacije.

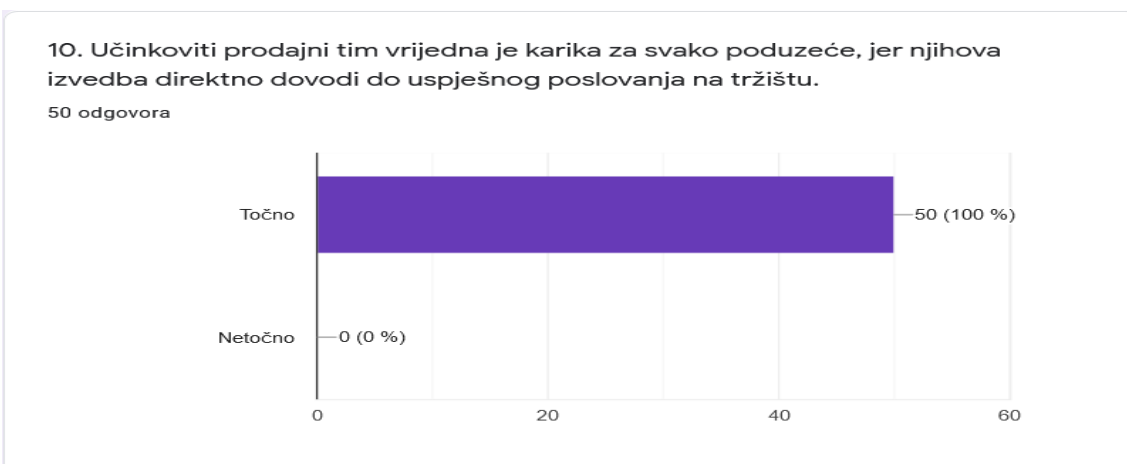
- U devetom pitanju tražena je potvrda zaposlenika o potrebi ulaganja banke u kvalitete komuniciranja zaposlenika. Svi ispitanici 50 (100%) su odgovorili da smatraju da banka treba ulagati u znanje zaposlenika o kvalitetnom komuniciranju tijekom prodajnog procesa. (Graf 9)



Grafikon 9. Potvrda o potrebi ulaganja zaposlenika o kvalitetnom komuniciranju tijekom prodajnog procesa, Izvor: autorica

Prema rezultatu ispitanika potvrđena je važnost ulaganja u razvoj kompetencija komuniciranja.

- U desetom pitanju tražila se potvrda točnosti izjave „Učinkoviti prodajni tim vrijedna je karika za svako poduzeće“. Svi ispitanici 50 (100%) su odgovorili da je učinkoviti prodajni tim vrijedna karika za svako poduzeće i da njihova izvedba dovodi do uspješnog poslovanja na tržištu. (Graf 10)



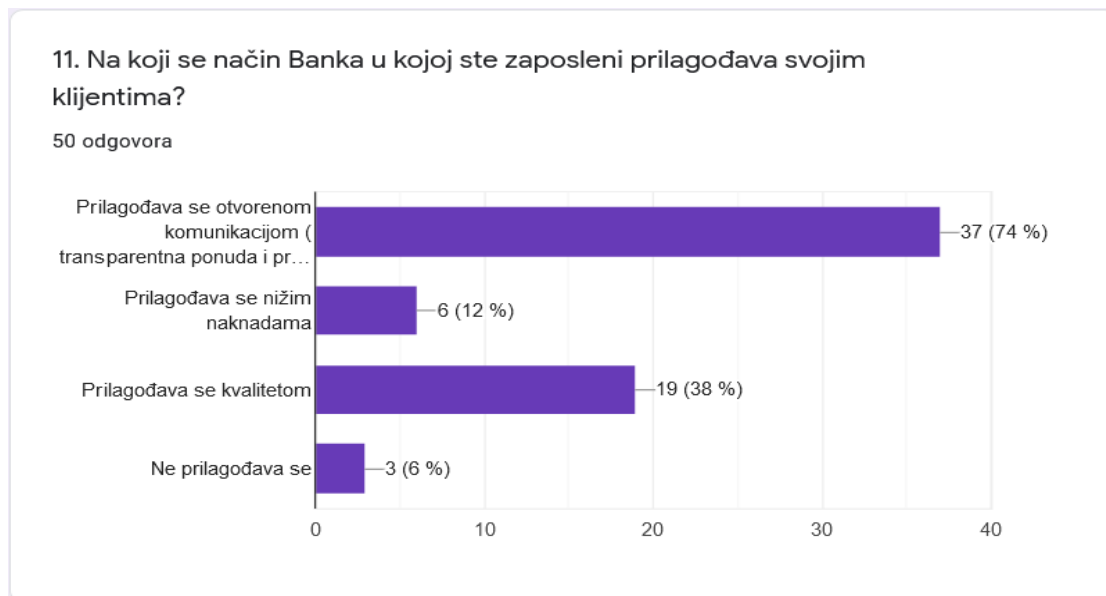
Grafikon 10. Rezultat na izjavu „Učinkoviti prodajni tim vrijedna je karika za svako poduzeće“, Izvor: autorica

Prema odgovorima ispitanika i u skladu s istraženom stručnom literaturom učinkovitost prodajnog tima, vodi do uspješnog poslovanja.

- U jedanaestom pitanju ispitan je način prilagodbe banke svojim klijentima. Među 50 ispitanika, njih 37 (74%) je odgovorilo da se banka u kojoj rade prilagođava svojim klijentima otvorenom komunikacijom, odnosno transparentnom ponudom i prodajom, njih 19 (38%)



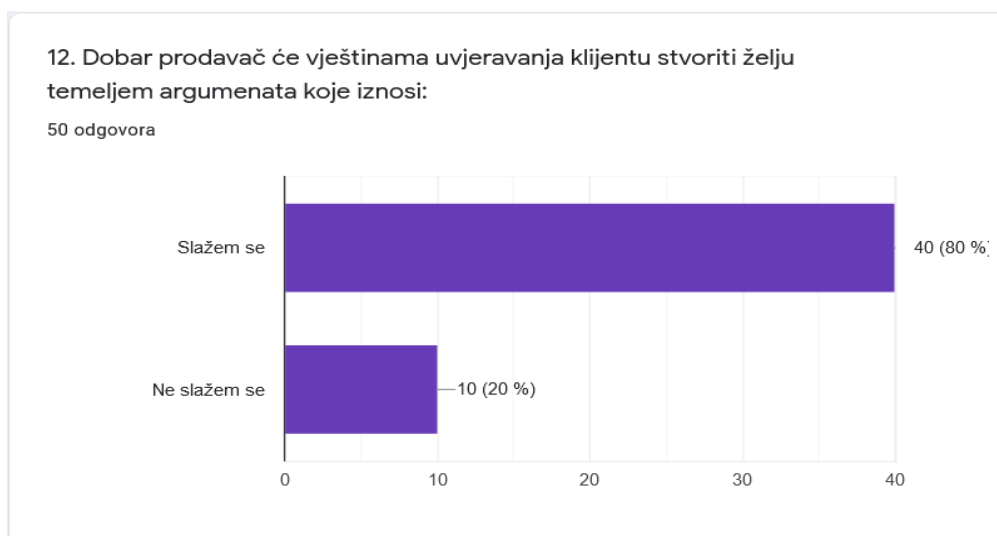
smatra da se prilagođava kvalitetom, 6 (12%) smatra da se prilagođava nižim naknadama i 3 (6%) smatra da se banka ne prilagođava. (Graf 11)



Grafikon 11. Način prilagodbe banke svojim klijentima, Izvor: autorica

Prema odgovorima većine ponovno je istaknuta važnost otvorene komunikacije i transparentne ponude i prodaje. Ukoliko su bankari u komunikaciji otvoreni te jasno ističu svoju ponudu, građenje povjerenja prema klijentima će biti efikasnije.

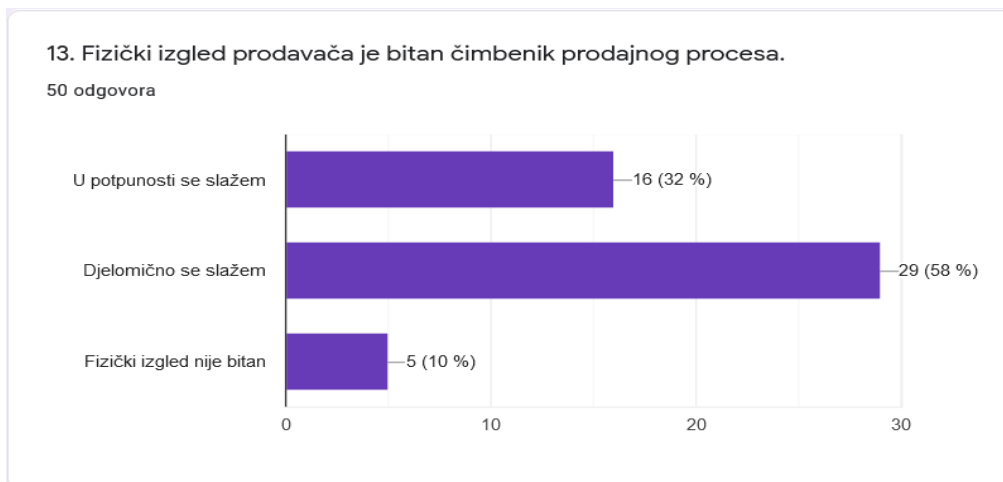
- U dvanaestom pitanju ispitano je mišljenje na izjavu „Dobar prodavač će vještinama uvjeravanja klijentu stvoriti želju temeljem argumenata koje iznosi“. 40 (80%) ispitanika se slaže s izjavom da će dobar prodavač vještinama uvjeravanja klijentu, temeljem argumenata koje iznosi stvoriti želju, dok se njih 10 (20%) ne slaže. (Graf 12)



Grafikon 12. Rezultat na izjavu „Dobar prodavač će vještinama uvjeravanja klijentu stvoriti želju temeljem argumenata koje iznosi“, Izvor: autorica

Prema rezultatu 80 % ispitanika koji su se složili s ovom tvrdnjom potvrđena je važnost dobro razvijenih vještina prodaje kod bankara u fazi prezentacije.

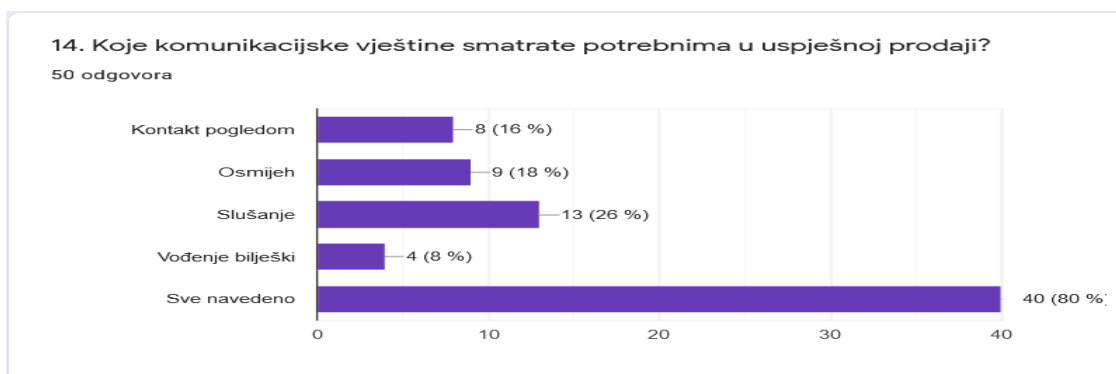
- U trinaestom pitanju traženo je mišljenje ispitanika o važnosti fizičkog izgleda prodavača. Među 50 ispitanika najviše je bankara 29 (58%) koji se djelomično slažu sa izjavom da je fizički izgled prodavača bitan čimbenik prodajnog procesa, njih 16 (32%) se u potpunosti slaže i 5 (10%) smatra da fizički izgled nije bitan. (Graf 13)



Grafikon 13. Važnost fizičkog izgleda prodavača, Izvor:autorica

Rezultat anketnog pitanja je pomalo neočekivan, s obzirom da Zagrebačka banka d.d. pridaje važnost profesionalnom odijevanju, te ima definiran kodeks odijevanja i izgleda bankara, stoga bi bilo za očekivati da je i većini ispitanika fizički izgled bitan čimbenik prodajnog procesa.

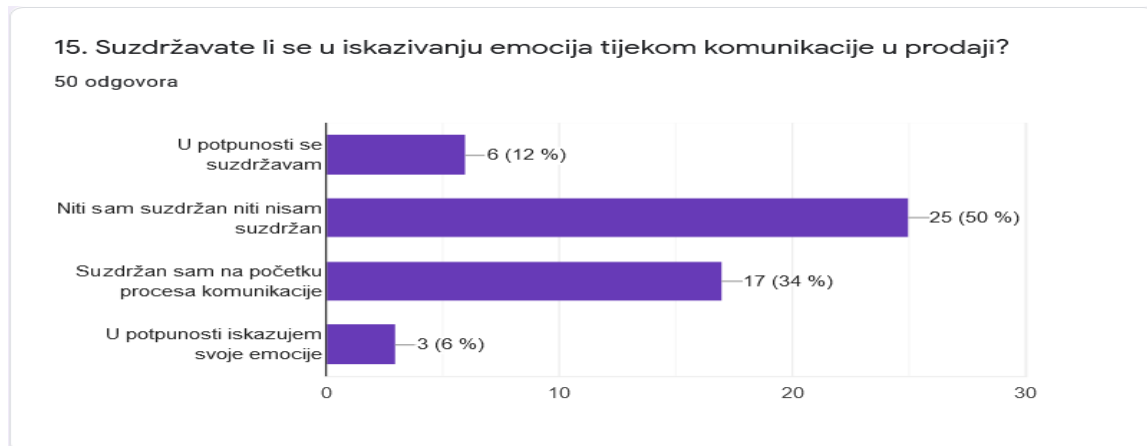
- Četrnaesto pitanje u anketnom upitniku je bilo o komunikacijskim vještinama koje bankari smatraju potrebnim u uspješnoj prodaji. Najveći broj ispitanika njih 40 (80%) smatra da su to kontakt pogledom, osmijeh, slušanje i vođenje bilješki, dok su ostali jednu od ponuđenih vještina (kontakt pogledom, osmijeh, slušanje ili vođenje bilješki) smatrali potrebnom. (Graf 14)



Grafikon 14. Potrebne komunikacijske vještine u uspješnoj prodaji, Izvor: autorica

U ovom pitanju je bila mogućnost višestrukog odgovora, rezultat je bio očekivan s obzirom da su i prema stručnim materijalima sve komunikacijske vještine jednako bitne.

- Petnaesto pitanje je bilo „Suzdržavate li se u iskazivanju emocija tijekom komunikacije u prodaji? Najveći broj ispitanika 25 (50%) izjašnjava se kao niti suzdržan niti kao ne, njih 17 (34%) je suzdržano na početku procesa komunikacije, njih 6 (12%) u potpunosti suzdržava emocije a 3 (6%) u potpunosti iskazuje emocije. (Graf 15)



Grafikon 15. Suzdržanost u iskazivanju emocija tijekom komunikacije u prodaji?, Izvor: autorica

Rezultat odgovora ispitanika je očekivan s obzirom da u komunikaciji u prodaji bankari trebaju biti djelomično suzdržani dok ne upoznaju klijenta i ne steknu njihovo povjerenje.

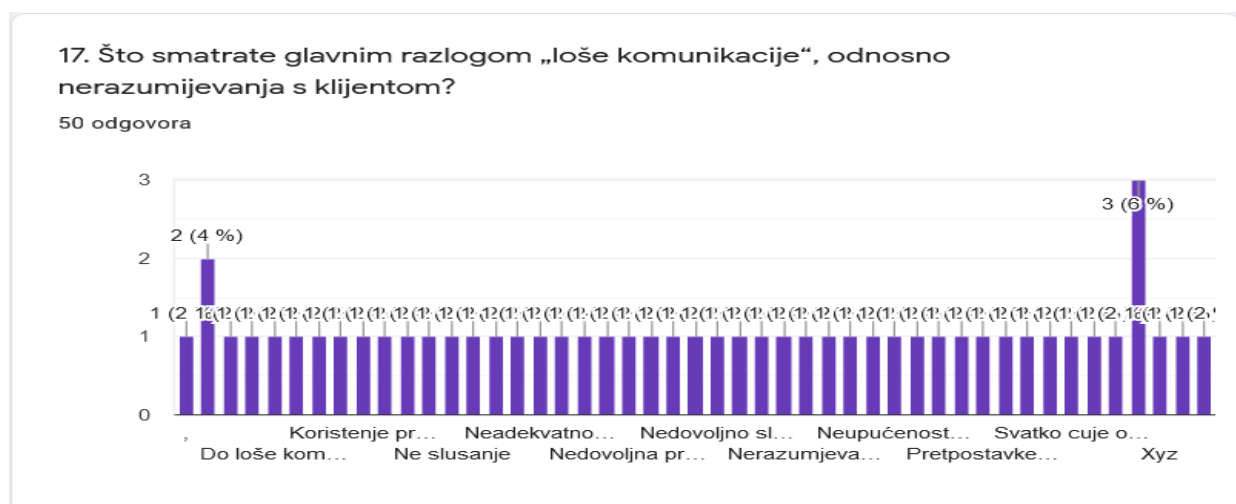
- Šesnaesto pitanje je bilo zadovoljstvo komunikacijom s klijentima. Među 50 ispitanika, njih 36 (72%) smatra da ima odličnu komunikaciju sa svojim klijentima, njih 12 (24%) smatra da ponekad dođe do nesporazuma i 5 (10%) smatra da u rijetkim situacijama komunikaciju mora preuzeti nadređeni. (Graf 16)



Grafikon 16. Zadovoljstvo komunikacijom s klijentima, Izvor: autorica

Odgovori su očekivani s obzirom da su se ispitanici već izjasnili o samoj važnosti komunikacije u prodaji, izjasnili su se da je većina pohađala neke edukacije na temu razvoja komunikacijskih vještina te su ovi odgovori potvrda da bankari uspješno komuniciraju.

- U sedamnaestom pitanju se tražio opisan odgovor o glavnim razlozima „loše komunikacije“ s klijentima. Neki od odgovora su: nerazumijevanje, pretpostavke, nejasno komuniciranje, nepažljivo slušanje, različita očekivanja klijenta i bankara, nepoznavanje poslovnog bontona, nedovoljno temeljito slušanje, nedovoljna prezentacija proizvoda klijentu, nedovoljna fokusiranost, mogućnosti različitog tumačenja i sl. (Graf 17)



Grafikon 17. Opisni odgovori o glavnim razlozima „loše komunikacije“, Izvor: autorica

Odgovore koje su ispitanici istaknuli kao razlozima „Loše komunikacije“ su očekivani, odgovore vrednujem kao iskrene i otvorene s obzirom da je anketni upitnik bio anonimn.

## **8. Rasprava**

Prema odgovorima ispitanika kroz provedeno istraživanje može se donijeti zaključak kako bankari najviše komuniciraju s klijentima osobno, licem u lice. Također većina smatra da je komunikacija jedan od ključnih indikatora radne efikasnosti te pridaje važnost i verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji. Također odgovor većine je da je najlakše s „teškim klijentima“ komunicirati osobno. Zaposlenici Zagrebačke banke sudjeluju u edukacijama na teme poboljšanja vještina i tehnika komunikacije u prodaji i ujedno podržava ovakav oblik ulaganja poslodavca u svoje zaposlenike. Svi ispitanici su potvrdili da je učinkoviti prodajni tim vrijedna karika banke i direktno dovodi do uspješnog poslovanja. Prema mišljenju bankara Zagrebačka banka d.d. se svojim klijentima prilagođava ponajviše otvorenom komunikacijom, zatim kvalitetom i na kraju nižim naknadama. Većina smatra da će dobar prodavač vještinama uvjeravanja klijentu stvoriti želju dobrim argumentiranjem. Najvećim dijelom se ispitanici djelomično slažu sa izjavom da je fizički izgled bitan čimbenik prodajnog procesa, trećina smatra da je u potpunosti bitan dok desetina smatra nebitnim. Kontakt pogledom, osmijeh, slušanje i vođenje bilješki većina smatra potrebnim za uspješnu prodaju. Polovina ispitanika djelomično se suzdržava u iskazivanju emocija. Najveći broj ispitanika smatra da ima odličnu komunikaciju s klijentima, a kao glavne razloge „loše komunikacije“ s klijentima bankari ističu: nerazumijevanje, pretpostavke, nejasno komuniciranje, nepažljivo slušanje, različita očekivanja klijenta i bankara, nepoznavanje poslovnog bontona, nedovoljno temeljito slušanje, nedovoljna prezentacija proizvoda klijentu, nedovoljna fokusiranost, mogućnosti različitog tumačenja i sl. S obzirom da je anketa bila anonimna u provođenju, smatram da su i odgovori zaposlenika Zagrebačke banke bili iskreni i slobodni.

## **9. Zaključak:**

Osobni i profesionalni uspjeh uvelike ovise o tome koliko dobro drugi mogu razumjeti ono što im želimo prenijeti komunikacijom. Strategija banaka je zadržavanje postojećih i akvizicija novih klijenata. Osnovni alat uspješne prodaje su komunikacija i komunikacijske vještine. Taj osnovni alat bankari koriste u svim fazama prodajnog procesa. U završnom radu je istražen način na koji bankari komuniciraju s klijentima, u najvećem dijelu direktno, licem u lice, uspješnost bankara proizlazi iz brzine i sposobnosti prilagođavanja svog stava i pristupa različitim vrstama klijenata. Bez obzira na koji način komuniciraju s klijentom, do uspješne prodaje dolazi se jasnom i tečnom komunikacijom. U istraživanju je utvrđeno da bankari svoje komunikacijske i pregovaračke vještine nadograđuju kroz edukacije. S obzirom na istaknute

odgovore ispitanika u pitanju oko mogućih razloga „loše komunikacije“ donosi se zaključak da je komunikacija važna i sveprisutna u prodaji, razvijanjem komunikacijskih vještina bankari će preko aktivnog slušanja i prilagođavanja klijentima razviti i uspješnu komunikaciju koja vodi do uspješnosti prodaje.

## Literatura:

1. Brajša, P. (1994). Pedagoška komunikologija, razgovor, problemi i konflikti u školi. Zagreb: Školske novine.
2. Bratanić, M. (1993). Mikropedagogija. Interakcijsko-komunikacijski aspekt odgoja. Priručnik za studente i nastavnike. Zagreb: Školska knjiga.
3. Dobrić Fajl, E. (2005). Trening naprednih vještina prodaje. Zagreb: Transforma.
4. Futrell, C. (2004). Fundamentals of selling, Customers for Life through Service, 8. izdanje, McGrawHill / Irwin, str. 3.
5. Gerald L. Manning, Barry l. Reece (2008). Suvremena prodaja, Stvaranje vrijednosti za kupca. Zagreb: MATE d.o.o. 10. Izdanje.
6. Kunac J. (2011). New models of communication with bank customers, Informatol. 44., 2011., 4., 341.-346.
7. Marston, W.M. (2012). Emotions od normal people. Target training internacional, Ltd.
8. Mašić, B. (2010). Menadžment. Beograd: Univerzitet Singidunum.
9. Petar, S. (2004). Osnove uspješne komunikacije. Zagreb: Euro hoper.
10. Reardon, K.K. (1998). Interpersonalna komunikacija. Gdje se misli susreću. Zagreb: Alinea.
11. Stjepanović T. (2013). Interna i eksterna komunikacija u savremenom bankarstvu, Master rad, Univerzitet Singidunum, str. 45.-52.
12. Susac, K. (2005). Tajne uspješne prodaje. Zagreb: Školska knjiga.
13. Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Dršković, N. (2019). Principi prodaje i pregovaranja. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet.
14. Tomašević-Lišanin, M. (1997). Bankarski marketing. Zagreb: Informator.
15. Tomašević-Lišanin, M. (2010). Profesionalna prodaja i pregovaranje. Zagreb: HUPUP - Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji.
16. Vernar adria d.o.o. (2005). Poslovno pregovaranje. Zagreb: Zagrebačka banka.

### Internetski izvori:

1. Kucevic, A. (2014). Neverbalna komunikacija. Dostupno na: <https://almakucevic.wordpress.com/2014/05/27/neverbalna-komunikacija/>  
[Pristupljeno 17. 7. 2021.]
2. Zagrebačka banka d.d. (2021). Rad u prodajnoj mreži. Dostupno na: <https://www.zaba.hr/home/o-nama/ponuda-poslova-rad-u-prodajnoj-mrezi>

[pristupljeno 17. 7. 2021.]

3. Zrilić, S. (2010). Kvaliteta komunikacije i socijalni odnosi u razredu. Pedagogijska istraživanja. [Online] 7 (2). str. 231-242.

Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=174490](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=174490)

[Pristupljeno: 17. 7.2021.]

### **Popis slika**

Slika 1. Neverbalna poslovna komunikacija, Blog at wordpress.com (2014). Neverbalna komunikacija, Izvor:

[https://almakucevic.files.wordpress.com/2014/05/neverbalna\\_poslovna\\_komunikacija.png](https://almakucevic.files.wordpress.com/2014/05/neverbalna_poslovna_komunikacija.png)

[Pristupljeno: 17. 7.2021.]

Slika 2: Aktivno slušanje, studentski.hr (2019). Važnost aktivnog slušanja i kako ga prakticirati.

Izvor:

<https://studentski.hr/zabava/zanimljivosti/vaznost-aktivnog-slusanja-i-kako-ga-practicirati>

[Pristupljeno: 17. 7.2021.]

Slika 3. Disk model stilova ljudskog ponašanja, Personality Insights, Inc. What is a DISC Profile (DISC Test)? Izvor:

<https://www.personality-insights.com/what-is-a-disc-assessment-disc-test-and-disc-profile/>

[Pristupljeno: 17. 7.2021.]

Slika 4: Upoznavanje, tportal.hr, Autor: K.Z. (2014). Kako ostaviti dobar prvi dojam u samo devet sekundi? Izvor:

<https://www.tportal.hr/lifestyle/clanak/kako-ostaviti-dobar-prvi-dojam-u-samo-devet-sekundi-20140826> [Pristupljeno: 17. 7.2021.]

### **Popis grafikona**

Grafikon 1. Spol ispitanika

Grafikon 2. Dob ispitanika

Grafikon 3. Radno iskustvo ispitanika

Grafikon 4. Način komuniciranja s klijentima

Grafikon 5. Rezultati izjave „Smatrate li da je komunikacija jedan od ključnih indikatora radne efikasnosti?“

Grafikon 6. Važnost neverbalne komunikacije

Grafikon 7. Najlakši način komunikacije s „teškim klijentima“



Grafikon 8. Potvrda o sudjelovanju na nekom treningu, seminaru ili edukativnoj radionici koju je organizirao poslodavac na temu poboljšanja vještina i tehnika komuniciranja u prodaji

Grafikon 9. Potvrda o potrebi ulaganja zaposlenika o kvalitetnom komuniciranju tijekom prodajnog procesa

Grafikon 10. Rezultat na izjavu „Učinkoviti prodajni tim vrijedna je karika za svako poduzeće, jer njihova izvedba direktno dovodi do uspješnog poslovanja na tržištu“

Grafikon 11. Način prilagodbe Banke svojim klijentima

Grafikon 12. rezultat na izjavu „Dobar prodavač će vještinama uvjeravanja klijentu stvoriti želju temeljem argumenata koje iznosi“

Grafikon 13. Važnost fizičkog izgleda prodavača

Grafikon 14. Potrebne komunikacijske vještine u uspješnoj prodaji

Grafikon 15. Suzdržanost u iskazivanju emocija tijekom komunikacije u prodaji?

Grafikon 16. Zadovoljstvo komunikacijom s klijentima

Grafikon 17. Opisni odgovori o glavnim razlozima „loše komunikacije“

## **PRILOZI**

### **Prilog 1. Anketni upitnik**

**1. Spol ispitanika:** Muško /Žensko

**2. Dob ispitanika:**

- ispod 25
- 25-35
- 35-50
- više od 50 godina

**3. Radno iskustvo ispitanika na radnom mjestu unutar Banke:**

- manje od 5 godina
- 5-10 godina
- 10-20 godina
- više od 20 godina

**4. Kako najviše komunicirate s klijentima u okviru svog radnog mjesta?**

- Usmeno, licem u lice
- Pismeno, dopisom ili elektroničkom poštom
- telefonom

**5. Smatrate li da je komunikacija jedan od ključnih indikatora radne efikasnosti?**

Da / Ne

**6. Pridajete li važnost neverbalnoj komunikaciji kod komuniciranja i pregovaranja tijekom osobne prodaje (rukovanje, izrazi lica, kontakt očima, položaj tijela i dr. )**

- Pridajem važnost, iako je bitnija verbalna od neverbalne komunikacije
- verbalna i neverbalna komunikacija su jako bitne
- ne pridajem važnost

**7. Na koji način Vam je najlakše komunicirati s „teškim klijentima“ (klijenti skloni konfliktnim situacijama, agresivni, nametljivi):**

- osobno
- telefonski razgovor
- pisanim putem

**8. Jeste li sudjelovali na nekom treningu, seminaru ili edukativnoj radionici koju je organizirao poslodavac na temu poboljšanja vještina i tehnika komuniciranja u prodaji?**

Da / Ne

**9. Smatrate li da banka u kojoj ste zaposleni treba ulagati u znanje zaposlenika o kvalitetnom komuniciranju tijekom prodajnog procesa?**

Da /Ne

**10. Učinkoviti prodajni tim vrijedna je karika za svako poduzeće, jer njihova izvedba direktno dovodi do uspješnog poslovanja na tržištu.**

Točno / Netočno

**11. Na koji se način Banka u kojoj ste zaposleni prilagođava svojim klijentima?**

- Prilagođava se otvorenom komunikacijom (transparentna ponuda i prezentacija)
- Prilagođava se nižim naknadama
- Prilagođava se kvalitetom
- Ne prilagođava se

**12. Dobar prodavač će vještinama uvjeravanja klijentu stvoriti želju temeljem argumenata koje iznosi:**

Slažem se / Ne slažem se

**13. Fizički izgled prodavača je bitan čimbenik prodajnog procesa.**

- U potpunosti se slažem
- Djelomično se slažem
- Fizički izgled nije bitan

**14. Koje komunikacijske vještine smatrate potrebnima u uspješnoj prodaji?**

- Kontakt pogledom
- Osmijeh
- Slušanje
- Vođenje bilješki
- Sve navedeno

**15. Suzdržavate li se u iskazivanju emocija tijekom komunikacije u prodaji?**

- u potpunosti se suzdržavam
- niti sam suzdržan niti nisam suzdržan
- suzdržan sam na početku procesa komunikacije
- u potpunosti iskazujem svoje emocije

**16. Jeste li zadovoljni komunikacijom s klijentom?**

- Da, smatram da imam odličnu komunikaciju sa svojim klijentima
- Ponekad dođe do nesporazuma
- U rijetkim situacijama komunikaciju mora preuzeti nadređeni
- Nisam zadovoljan

**17. Što smatrate glavnim razlogom „loše komunikacije“, odnosno nerazumijevanja s klijentom?**

---