

# PREGOVARANJE U BANKARSKOM SEKTORU

---

**Akmađić, Lucija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:933573>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski sveučilišni studij *Marketing*

Lucija Akmadžić

**PREGOVARANJE U BANKARSKOM SEKTORU**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski sveučilišni studij *Marketing*

Lucija Akmadžić

## **PREGOVARANJE U BANKARSKOM SEKTORU**

Diplomski rad

**Kolegij: Poslovno pregovaranje**

JMBAG: 0010221329

e-mail: lucija.akmadzic9@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Helena Štimac

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study *Marketing*


Lucija Akmadžić

## **NEGOTIATION IN THE BANKING SECTOR**

Graduate paper

Osijek, 2023

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Lucija Akmadžić

**JMBAG:** 0010221329

**OIB:** 39634446611

**e-mail za kontakt:** lucija.akmadzic9@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski sveučilišni studij

**Naslov rada:** Pregovaranje u bankarskom sektoru

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

U Osijeku, 2023. godine

Potpis



# Pregovaranje u bankarskom sektoru

## SAŽETAK

S pojmom pregovaranja susreće se gotovo svakodnevno. Ponekad ljudi nisu ni svjesni da pregovaraju sami sa sobom ili s drugima. Pregovaranje je pojam koji je u poslovnom svijetu nezaobilazan.

U ovom diplomskom radu obrađuje se pregovaranje kao teorijska podloga u kojem se objašnjavaju razne tehnike, taktike i strategije samog pregovaranja te prepreke za banke prilikom pregovaranja i prodaje njenih proizvoda i usluga. Bankama, kao financijskim institucijama, najvažnije je zadržavanje postojećih i pridobivanje novih klijenata. S obzirom na konkurenciju nekada je to vrlo zahtjevan posao i potrebno je znati i koristiti vještine pregovaranja. Nekada nisu dovoljne ni prodajne vještine ni koliko je proizvod ili usluga kvalitetna, već vješte pregovaračke vještine. Bankarski sektor zauzima se za *win-win* situaciju iz razloga što je bitno povjerenje i lojalnost klijenata. Komunikacija je najvažniji element te se pregovaranje zasniva na njoj. Uspješno poslovanje zasniva se na kontinuiranom informiranju i komunikaciji s klijentima.

Rad će se temeljiti na proučavanju pregovaranja, pregovaračkih vještina, kakve tehnike, strategije i taktike postoje u procesu pregovaranja te koji su bitni elementi pregovaranja u bankarskom sektoru. Također, rad će se fokusirati na obilježja bankara koja ih čine uspješnim pregovaračima i kako izgleda svaki prodajni susret. Cilj ovog diplomskog rada je istraživanje i analiza poslovnog pregovaranja u bankarskom sektoru, njegovih prednosti i nedostataka, kao i prepreka u pregovaranju s kojima se bankari svakodnevno suočavaju i načina kako ih uspješno rješavaju.

**Ključne riječi:** banke, klijenti, konkurencija, pregovaranje, komunikacija

## **Negotiation in the banking sector**

### **ABSTRACT**

The term negotiation is encountered almost every day. Sometimes people are not even aware that they are negotiating with themselves or with others. Negotiation is a term that is unavoidable in the business world.

This thesis deals with negotiation as a theoretical basis in which various techniques, tactics and strategies of the negotiation itself are explained, as well as the obstacles for banks when negotiating and selling its products and services. For banks, as financial institutions, the most important thing is to retain existing and acquire new clients. Considering the competition, it is sometimes a very demanding job and requires certain skills and negotiation techniques. Sometimes neither sales skills nor the quality of the product or service are enough, but skillful negotiation tactics. The banking sector strives for a win-win situation because the trust and loyalty of clients is essential. Communication is the most important element and negotiation is based on it. Successful business is based on continuous information and communication with clients.

The work will be based on the study of negotiation, negotiation skills, what techniques, strategies and tactics exist in the negotiation process and what are the essential elements of negotiation in the banking sector. Also, the paper will focus on the characteristics of bankers that make them successful negotiators and what each sales meeting looks like. The aim of this thesis is research and analysis of business negotiations in the banking sector, its advantages and disadvantages, as well as the obstacles in negotiations that bankers face on a daily basis and how they successfully solve them.

**Keywords:** banks, clients, competition, negotiation, communication

## ZAHVALA

*Posebnu zahvalu izjavljujem svojim roditeljima, Vesni i Ivanu, na bezuvjetnoj ljubavi, strpljenju i podršci za vrijeme cijelog mog obrazovanja i života.*

*Veliko hvala i mome bratu Josipu i čitavoj obitelji, što ste uvijek bili uz mene i radovali se mojim uspjesima.*

*Također želim zahvaliti svome partneru i ljubavi Ivanu, što mi je bio potpora, rame za plakanje i vjetar u leđa tijekom studiranja.*

*Hvala i mojim prijateljima, prijateljicama i kolegama s posla na razumijevanju i na svakoj lijepoj riječi.*

*I za kraj, želim se zahvaliti svojoj mentorici, prof. dr. sc. Heleni Štimac, koja mi je uveliko pomogla prilikom pisanja diplomskog rada i što mi je svojim zalaganjem, mentorstvom i kolegijima uljepšala i olakšala zadnje godine obrazovanja.*

*Hvala vam svima što ste vjerovali u mene.*



# SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGIJA RADA .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. PREDMET I CILJ RADA.....</b>	<b>2</b>
<b>2.2. METODE RADA .....</b>	<b>2</b>
<b>2.3. HIPOTEZE RADA .....</b>	<b>2</b>
<b>2.4. STRUKTURA RADA .....</b>	<b>4</b>
<b>3. TEORIJSKE OSNOVE PREGOVARANJA .....</b>	<b>5</b>
<b>3.1. POJMOVNO ODREĐENJE PREGOVARANJA .....</b>	<b>5</b>
3.1.1. Vrste pregovaračkih situacija.....	6
3.1.2. Komunikacija prilikom pregovaranja.....	7
3.1.3. Asertivnost .....	9
3.1.4. Razlika između pregovarača ženskog i muškog spola.....	9
<b>3.2. TEHNIKE POSLOVNOG PREGOVARANJA .....</b>	<b>10</b>
3.2.1. Smještaj u prostoru i korištenju prostora .....	11
3.2.2. „Čitanje sugovornika“ .....	12
3.2.3. Kontrola temperature i tona.....	13
3.2.4. Vođenje zabilješki i sumiranje .....	13
3.2.5. Neutralnost i dobro raspoloženje .....	14
<b>3.3. STRATEGIJE PREGOVARANJA .....</b>	<b>14</b>
3.3.1. Tvrdo pregovaranje .....	16
3.3.2. Pozicijsko pregovaranje .....	16
3.3.3. Meko pregovaranje.....	16
3.3.4. Fiktivno pregovaranje .....	17
3.3.5. Principijelno pregovaranje .....	17
<b>3.4. TAKTIKE PREGOVARANJA.....</b>	<b>18</b>
<b>4. PRIMJENA PREGOVARANJA PRILIKOM PRODAJE BANKARSKIH PROIZVODA .....</b>	<b>22</b>

<b>4.1. BITNI ELEMENTI PRILIKOM PREGOVARANJA U BANKARSKOM SEKTORU ....</b>	<b>22</b>
<b>4.2. PROCES PREGOVARANJA U BANKARSKOM SEKTORU .....</b>	<b>24</b>
<b>4.3. OBILJEŽJA USPJEŠNIH BANKARA KAO PREGOVARAČA.....</b>	<b>26</b>
<b>5. ISTRAŽIVANJE PROCESA PREGOVARANJA U BANKARSKOM SEKTORU.....</b>	<b>30</b>
<b>5.1. OPIS I SVRHA ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>30</b>
<b>5.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>30</b>
<b>6. RASPRAVA .....</b>	<b>39</b>
<b>7. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>41</b>
<b>8. LITERATURA.....</b>	<b>42</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>45</b>
<b>POPIS GRAFIKONA.....</b>	<b>46</b>
<b>PRILOG.....</b>	<b>47</b>

## 1. UVOD

Diplomski rad na temu „*Pregovaranje u bankarskom sektoru*“ bavi se prvenstveno opisom samog pojma pregovaranja te pregovaranja prilikom prodaje, u ovom slučaju bankarskih proizvoda, te kakve su pregovaračke vještine potrebne kako bi banka zadovoljila svoj prodajni učinak. U današnjem poslovanju prodaja je nezamisliva bez pregovaranja te je potrebno znati koristiti tehnike, taktike i strategije pregovaranja.

Banke, s obzirom na konkurenciju na tržištu, žele privući nove klijente, ali i zadovoljavati potrebe postojećih klijenata. Kako bi to ostvarile, potrebno je u svom timu imati vješte pregovarače. Izrazito je bitno komunicirati s klijentima, ali i sa zaposlenicima te imati unaprijed određen plan prodaje i težiti njegovom ostvarenju. Pregovaranje u bankarskom sektoru od iznimne je važnosti iz razloga što ono podrazumijeva povećanje prodaje i zadržavanje postojećih i pridobivanje novih klijenata. Banke, kao financijske institucije, svoj rad temelje na prodaji i svaki iskusni bankarski službenik posebno je obučen za posao prodaje. U poslovanju banaka nije najvažnije samo prodati proizvod ili uslugu, već dobro poznavati pregovaračke vještine kako bi osigurali dobar ugled poduzeću. Svaki klijent koji obavlja čak i običnu transakciju u poslovnici može biti dobra prilika za prodaju, nastavno na njegove potrebe i zahtjeve.

Bankari su stručnjaci u svom poslu, izrazito su komunikativni i odgovorni. Isto tako posjeduju sposobnosti efikasnog rješavanja problema, izgrađuju odnose s klijentima te su predani svom poslu. Bankarski sektor se zauzima za izgradnju povjerenja i lojalnosti s klijentima, stoga je prije same prodaje bitno razviti prijateljski odnos i što bolje upoznati svakog klijenta. Takvim pristupom bankari bolje razumiju potrebe i zahtjeve svakog klijenta, a kad klijenti osjete da ih bankari poštuju i shvaćaju, postaju više naklonjeni i osjećaju se cijenjenima.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

U sljedećim potpoglavljima objašnjeni su ciljevi i predmet rada, korištene metode rada, hipoteze rada te struktura rada.

### **2.1. PREDMET I CILJ RADA**

Predmet rada usmjeren je na analizu pregovaračkih taktika, tehnika te strategija te općenito pregovaranja u bankarskom sektoru.

Osnovni ciljevi istraživanja su:

1. analizirati važnost pregovaračkih tehnika, taktika i strategija
2. utvrditi smatraju li bankari pregovaračke vještine važnim čimbenikom prilikom svakog prodajnog susreta
3. analizirati postoje li prepreke s obzirom na spol pregovarača te
4. utvrditi koristi li se bankarski sektor strategijama koje dovode do *win-win* situacije s klijentima

### **2.2. METODE RADA**

Diplomski rad teme „*Pregovaranje u bankarskom sektoru*“ sadrži primarne i sekundarne izvore podataka. Podaci su prikupljeni iz knjiga, članaka, dostupnih izvora na internetu, znanstvenih i stručnih radova iz područja poslovnog pregovaranja, te je korišteno osobno znanje stečeno radom u banci. Istraživanje je provedeno metodom ispitivanja te je kreirana Google anketa u kojoj su ispitani bankari Raiffeisen banke u poslovnicu u Osijeku. U anketi je sudjelovalo 16 ispitanika. Znanstvene metode korištene u radu su induktivna, deduktivna, metoda analize i metoda sinteze.

### **2.3. HIPOTEZE RADA**

U svrhu ostvarivanja predloženih ciljeva postavljene su četiri hipoteze:

H1: Pregovarači muškog spola, u većoj ili jednakoj mjeri od ženskog spola, smatraju neverbalnu komunikaciju kao bitan element prilikom svakog pregovaračkog susreta.

H2: Pregovarači smatraju da su muškarci i žene jednako dobri pregovarači.

H3: Pregovarači koji koriste principijelno pregovaranje imaju više od 10 godina radnog staža.

H4: Pregovarači smatraju da asertivne osobe lakše i bolje pregovaraju s klijentima.

Prvom hipotezom želi se dokazati smatraju li pregovarači muškog spola u većoj ili jednakoj mjeri neverbalnu komunikaciju kao bitnu stavku prilikom pregovaranja i zaključivanja sporazuma u odnosu na ženski spol. U poslovanju i u privatnom životu ljudi se susreću i koriste neverbalnu komunikaciju, najčešće spontano i nenamjerno. U teorijskom dijelu je objašnjeno da ženski spol više koristi i prepoznaje neverbalnu komunikaciju kao bitan element. Ispitanicima će biti objašnjeno što se smatra pod neverbalnom komunikacijom uključujući smješkanje, mimiku, gestikulacije ili govor tijela.

U poslovanju ali i u svakodnevnom životu, ljudi pregovaraju s pregovaračima oba spola. Svaki pregovarač je individualan i jedinstven bez obzira na spol, međutim ljudi ponekad smatraju jedan spol „boljim“ te se iz tog razloga otvara pitanje: „Jesu li muškarci i žene jednako dobri pregovarači?“. Drugom hipotezom se želi dokazati slažu li se pregovarači s tom činjenicom.

Treća hipoteza stavlja u fokus principijelno pregovaranje. U poslovanju je izrazito bitno koristiti ovakav način pregovaranja koji podrazumijeva rad po pravilima i procedurama i koji daje najbolje rezultate. Smatra se da je, ukoliko se koristi ovakav način pregovaranja, potrebno određeno znanje i iskustvo, stoga će pitanje biti postavljeno pregovaračima koji imaju više od 10 godina radnog staža. Ispitanicima će biti objašnjene sve strategije pregovaranja.

Osim znanja i iskustva, dobri pregovarači posjeduju dodatne osobine i karakteristike. Asertivnost je kvaliteta koja je poželjna osobina kod ljudi, a naročito pregovarača. Ovom hipotezom želi se dokazati smatraju li pregovarači u bankarskom sektoru da asertivnost kao osobina ili kvaliteta utječe na ishod pregovora. Ispitanicima će detaljno biti objašnjeno pojmovno određenje asertivne osobe.

## 2.4. STRUKTURA RADA

Diplomski rad teme „*Pregovaranje u bankarskom sektoru*“ sadrži 10 poglavlja uključujući uvod, metodologiju, teorijske osnove pregovaranja, primjenu pregovaranja prilikom prodaje bankarskih proizvoda, istraživanje, raspravu, zaključak, korištenu literaturu te popis slika i grafikona. Rad je podijeljen na teorijski i empirijski dio. Teorijski dio rada odnosi se na uvod, metodologiju rada te na samo poslovno pregovaranje, vrste strategija, tehnika i taktika koje se mogu koristiti prilikom pregovaranja. Također, prikazano je pregovaranje u bankarskom sektoru te što čini bankare uspješnima prilikom prodaje. U ovom dijelu stavlja se fokus na sam proces pregovaranja u bankarskom sektoru i na bitne elemente prilikom pregovaranja. Empirijsko istraživanje, odnosno rezultati istraživanja prikazani su u petom poglavlju. Istraživanje se odnosi na ispitivanje bankara o samom pregovaranju, koliko koriste određene tehnike, taktike i strategije te znaju li uopće primjenjivati ih. U zadnjem poglavlju je prikazan zaključak rada.

### **3. TEORIJSKE OSNOVE PREGOVARANJA**

Pregovaranje je komunikacija ljudi i aktivnost je koja je neizbježna u poslovnom svijetu gdje se koristi s mnogo više vještina. U ovom poglavlju bit će objašnjeno samo pojmovno objašnjenje pregovaranja, na kakve pregovaračke situacije se dijeli pregovaranje, te što su verbalna, neverbalna i paraverbalna komunikacija. Također, objašnjeno je što su pregovaračke tehnike, taktike i strategije koje koriste pregovarači u svrhu postizanja dogovora.

#### **3.1. POJMOVNO ODREĐENJE PREGOVARANJA**

Ljudi se svakodnevno, ponekad i nesvjesno, koriste pregovaranjem. Pregovaranje nije obična ljudska aktivnost jer se upotrebljava u poslovnom svijetu s više pregovaračkih vještina gdje dobri pregovarači unaprijed osmišljavaju tijekom pregovaranja. Svrha pregovaranja je postići dogovor koji omogućuje dobar ishod za obje pregovaračke strane. Pregovaranje je komunikacija dvaju ili više osoba, koje žele postići dogovor uz zadovoljavanje vlastitih ciljeva i potreba.

U poslovnom svijetu, ali i u privatnom životu, uspješni pregovarači dolaze do zajedničkog dogovora što ponekad znači prilagođavanje drugoj strani i odustajanje od nekih vlastitih zahtjeva, sve u cilju da i druga strana bude zadovoljna i da se postigne dugoročna suradnja. To je izrazito bitno prilikom prodaje jer takvim se načinom dobiva povjerenje klijenata i kupaca koje podrazumijeva vjernost bez obzira na konkurenciju. Postoje ljudi koji pregovaranje doživljavaju kao nepošten proces u kojem jači uvijek dobiva, a slabiji gubi. U praksi pregovarači koji su spremniji, koji koriste određeno vrijeme pripreme za pregovore i koji su vještiji uvijek dobivaju, nepošteno znači koristiti prisilu ili moć koji nisu poželjni u poslovnom pregovaranju. Ljudi ponekad prepoznaju potrebu za pregovaranjem, ali postignu slabe rezultate jer nemaju razvijene pregovaračke vještine (Lewicki i dr., 2016).

Prema Tomašević Lišanin i dr. (2019) pregovaranje se temelji, uz individualne čimbenike, i na okolini iz koje pregovarač dolazi te kulturi pregovarača koja izrazito bitno utječe na stil pregovaranja.

### 3.1.1. Vrste pregovaračkih situacija

Segetlija (2009) smatra da postoje dvije vrste procesa rješavanja konfliktnih situacija:

1. integrativni
2. distributivni.

Integrativna ili suradnička pregovaračka situacija zalaže se za suradnju i kooperativnost, gdje su obje strane na dobitku i spremne su na kompromis. Takvim načinom stječe se povjerenje jer se u obzir uzimaju potrebe i želje druge strane. Suradnička pregovaračka situacija podrazumijeva kooperiranje radi postizanja sporazuma i zadovoljavanja ciljeva obaju strana. Integrativno pregovaranje usredotočuje se na rješavanje problema pregovaračkih strana, suradnju obaju strana te postizanje zajedničkih ciljeva. Uz suradnju i kompromis može dovesti do boljeg rješenja kojeg smo zahtijevali na početku pregovora. Pregovarač nastoji uspostaviti suradničku pregovaračku situaciju tijekom pregovora iz razloga što garantira povjerenje i dugoročnu suradnju, ali i definitivno postizanje dogovora ili sporazuma.

Distributivna pregovaračka situacija oštriji je pristup pregovorima gdje može doći i do točke u kojoj druga strana želi odustati od pregovora. Slabosti i mane druge strane koriste se kao prednost prilikom pregovaranja što također može biti jedan oblik manipulacije. Takvim pristupom ne može se računati na dugoročniji odnos i povjerenje jer je isključena suradnja i kompromis za razliku od integrativnog pristupa. Distributivno pregovaranje na konkurentski način dijeli raspoložive resurse. Nekooperativne ili nadmetnute taktike mogu dovesti do „win-lose“ ishoda u kojem jedna strana ostvaruje svoje ciljeve na račun druge strane koja gubi (Segetlija, 2009). Preporuča se izbjegavanje ovakvih situacija jer dovodi do ugrožavanja već postojećeg odnosa s drugom stranom, što svakako dovodi do isključenja bilo kakvih dugoročnih odnosa. Tomašević Lišanin (2010) smatra da je distributivno pregovaranje bio dominantan pristup u prošlosti, a danas se koristi ukoliko s drugom stranom nije planiran dugoročan odnos.

Najvažniji čimbenici uspješnosti pregovaranja su (Sedlan Konig, 2014, prema Tudor, 1992): priprema za pregovore, stručno znanje o pregovaračkom pitanju, opća inteligencija, uvažavanje tuđih emocija, spremnost na suradnju i kompromis, pregovaračko iskustvo, sposobnost uvjeravanja i nagovaranja, dobro govorništvo te aktivno slušanje.



### 3.1.2. Komunikacija prilikom pregovaranja

Komunikacija u procesu pregovaranja dijeli se na verbalnu, neverbalnu i paraverbalnu. Verbalna komunikacija je sredstvo međuljudske interakcije te rezultat svjesnog djelovanja, dok je neverbalna često rezultat podsvjesnog (Tomašević Lišanin i dr., 2019).

Najčešći način prijenosa vijesti, informacija ili poruka jest usmeni. Usmenim izražavanjem prenose se i razmjenjuju ideje, misli, stavovi ili poruke pomoću jezika kao najvažnijeg sredstva komunikacije između sugovornika koji u komunikacijskom događaju sudjeluju (Lamza Maronić, Glavaš, 2008). Kod verbalne komunikacije bitno je pridobiti pozornost slušatelja, koristiti što manje stranih riječi, izbjegavati zamjenice, uspostaviti kontakt očima te koristiti pravilan izbor riječi s obzirom u kakvoj se pregovaračkoj situaciji nalazi.

Neverbalna komunikacija obogaćuje i nadopunjuje verbalnu. Ona je snažnija, manje kontrolirana i namjerna, više joj se vjeruje te govori puno više o osobi tj. pregovaraču. Neverbalna komunikacija odnosi se na govor tijela, izraze lica, gestikulacije i mimike. U elemente neverbalne komunikacije ubrajaju se još dodirivanje, pojavnost, prostorno i vremensko ponašanje (Štimac, 2020). Neverbalni sadržaj glasniji je od riječi i nemoguće ga je izbjeći. Ljudi koji koriste neverbalnu komunikaciju su puno uspješniji od onih koji ju ne koriste. Ponekad ljudi ne žele slati nikakvu neverbalnu poruku, no sve u pojavi, svaki pokret, izraz lica, svaka gotovo neprimjetna razlika u glasu ima značenje koje se prenosi (Žitinski, 2010). Neverbalna komunikacija predstavlja nesvjesni dio izražavanja. Ona podrazumijeva kontakt očima, izraze lica, gestikulacije, položaj tijela, ton glasa, brzinu govora, fizički kontakt kao što je rukovanje, stil odijevanja, šminka ili frizura (Borovac Zekan i Gabrić, 2021).

Elementi neverbalne komunikacije su (Bartolović, 2017:32):

- proksemija - disciplina koja proučava društvenu uporabu prostora u komunikaciji
- parajezik – ton, glasnoća i brzina glasa
- držanje tijela
- odijevanje
- izraz lica
- kontakt očima
- geste
- kretanje tijela.

Elementi paraverbalne komunikacije su: ritam, jačina, brzina i boja glasa, melodija, jasnoća, smijanje i naglasci (Štimac, 2020). Kontakt očima i pogled svrstavaju se među najmoćnije neverbalne znakove. Širom otvorene oči i proširene zjenice znak su sviđanja. Skrivanje pogleda često je pokazatelj neiskrenosti, ali može značiti i neugodu druge strane (Pranjić, 2020).

U procesu prodaje bit pregovaranja je sklopiti posao, tj. prodati proizvod ili uslugu koja će pridonijeti potrebama poduzeća, pritom pazeći na ne ugrožavanje ugleda sebe i poduzeća bog izgleda za ponovljenu ili buduću suradnju. Posao koji zahtjeva interakciju s ljudima na neki način spada u prodajni poslovni svijet.

Svaka pojedinačna interakcija s ljudima i njihov osvrt prijateljima i poznanicima može se imenovati pojmom prodaje. Dobar ugled i reklama dovode nove kupce ili klijente koji su čuli dobre stvari o samom poduzeću i njihovim zaposlenicima.

Prema Lewicki i dr. (2009) postoji vrijeme za pregovaranje i vrijeme koje nije za pregovaranje, stoga bi svaki pregovarač trebao znati kada nije potrebno pregovarati. Situacije u kojima nije preporučeno pregovarati su (Tomašević Lišanin, 2010:434):

- kada postoje izgledi da sve izgubite – posao nije kockanje
- kada poslužete punim kapacitetom, a kupci vas traže popust na cijenu – time ništa ne dobivate
- kada se pred vas postavljaju neetični, nelegalni ili moralno neprikladni zahtjevi – zapast ćete u probleme
- kada vam nije stalo/nemate što dobiti – zašto gubiti vrijeme i energiju
- kada ste u vremenskoj stisci – velika je vjerojatnost da ćete pogriješiti
- kada druga strana ne djeluje u dobroj vjeri – ne možete vjerovati postignutom sporazumu
- kada čekanje može popraviti vašu poziciju – financijski ćete biti jači, ili će se možda pojaviti druga bolja prigoda
- kada niste dovoljno spremni – trebate više vremena i pripreme.

Svatko tko se ikada bavio prodajom, susreo se sa situacijama u kojima je preporučeno ne pregovarati. U današnjem prodajnom svijetu to je najčešće situacija u kojoj prodavač samo gubi energiju i vrijeme, a druga strana nije dovoljno zainteresirana ili u startu odbija mogućnost pregovaranja.

### 3.1.3. Asertivnost

Poželjna karakteristika svih pregovarača je asertivnost. Asertivnost je naučeno ponašanje te osobe koju su asertivne znaju što žele i postupaju na način da ne povrijede druge i znaju se kontrolirati. Karakteristike osoba asertivnog stila ponašanja su (Skupnjak, 2020): znaju aktivno slušati, poštuju druge, jasno, konkretno i direktno govore, ne okolišaju, iskazuju svoja očekivanja i osjećaje, pozitivno izriču prigovore ili kritike, znaju pohvaliti druge, preuzimaju odgovornost za svoje riječi i djela, spremni su ispričati se kad pogriješe, znaju se kontrolirati, gledaju u oči i pokazuju osjećaje. Asertivnost je ključna tijekom pregovora jer određuje ton razgovora. Kada su pregovarači asertivni, izražavaju samopouzdanje i pokazuju da jasno razumiju što druga strana želi. To pomaže uspostaviti osjećaj poštovanja i povjerenja (Gavin, 2019).

Negativne posljedice nedostatka asertivnosti su (Lupilu.hr, 2021):

- obitelj, prijatelji i kolege nam zamjeraju jer nikada ne izražavamo svoje mišljenje
- bojažljivi smo i rezervirani
- osjećamo tugu, ljutnju ili bijes
- preplavljuje nas osjećaj manje vrijednosti
- ugroženo je naše samopoštovanje i samopouzdanje
- preplavljuje nas tjeskoba ili anksioznost
- pojavljuje se strah od odbacivanja
- narušavamo svoje odnose s drugima.

### 3.1.4. Razlika između pregovarača ženskog i muškog spola

Često se dovodi u pitanje koji spol je bolji u određenim poljima. Smatra se da žene posjeduju osobine poput: organiziranosti, iskrenosti, da im se više može vjerovati, da su dobri slušači, da mogu više zadataka odjednom napraviti i da paze na detalje. Neki ljudi takvo mišljenje imaju za muškarce, tj. muške pregovarače. Svaki pregovarač je individualan i posjeduje osobine koje su jedinstvene.

Žene su bolje u prepoznavanju i čitanju neverbalnih znakova drugih ljudi, što je sociološki uvjetovano. One su u prošlosti morale znati prepoznati pravi trenutak kada smiju govoriti, što smiju reći, kada smiju ući a kada izaći iz prostorije. Društvene okolnosti tijekom prošlosti „natjerale“ su žene da se više oslanjaju na prepoznavanje neverbalne komunikacije. Ta se sposobnost i danas prenosi i razvija. Muškarci i žene razlikuju se po tome i kako koriste neverbalnu komunikaciju. Muškarci koriste šire geste i zauzimaju više prostora, jer tako

doživljavaju da „osvajaju teritorij“. Žene se više smiješe, češće dodiruju sugovornika, dulje zadržavaju kontakt očima i oponašaju neverbalne znakove sugovornika (eVaraždin, 2015).

### 3.2. TEHNIKE POSLOVNOG PREGOVARANJA

Tehnike poslovnog pregovaranja definiraju se kao posebne vještine koje pomažu da pregovori završe što uspješnijim rezultatima. Tehnike pregovaranja imaju mnogo prednosti, a jedna od njih je uspostava kvalitetnog i dugoročnog odnosa s drugom stranom. Poznavanje i primjena tehnika pregovaranja je od velike važnosti jer se njima rješavaju pregovarački problemi te podrazumijevaju dominaciju u pregovaračkom procesu.

Glavne značajke i prednosti tehnika pregovaranja su (Economy-Pedia.com):

- Pregovarači moraju koristiti korisne uzore kako bi utjecali na druge. Na taj se način postižu korisna i zadovoljavajuća rješenja.
- Tehnike pregovaranja pomažu u rješavanju problema, odgovaranju na prigovore i učinkovitim rješavanju sukoba. Uz to, omogućuje sklapanje sporazuma između stranaka i dugoročno održavanje dobrih odnosa.
- Ispravna uporaba tehnika omogućuje pronalaženje najboljih rješenja koja favoriziraju interese uključenih strana. Favorizira cjelokupni pregovarački proces od početka do ispunjenja sporazuma.
- Znanje i učinkovita primjena pregovaračkih tehnika mogu odrediti uspjeh ili neuspjeh. Budući da se dobro primjenjuju, pridonose osiguravanju da postignuto rješenje zadovolji interese svih strana.
- Pregovarač mora biti sposoban slušati, znati tražiti i uvijek se nositi s asertivnim ponašanjem. To pogoduje pravilnom razvoju pregovaračkog procesa.

Tehnike pregovaranja, koje će biti detaljnije objašnjene u nastavku, dijele se prema Segetliji (2009:27) na:

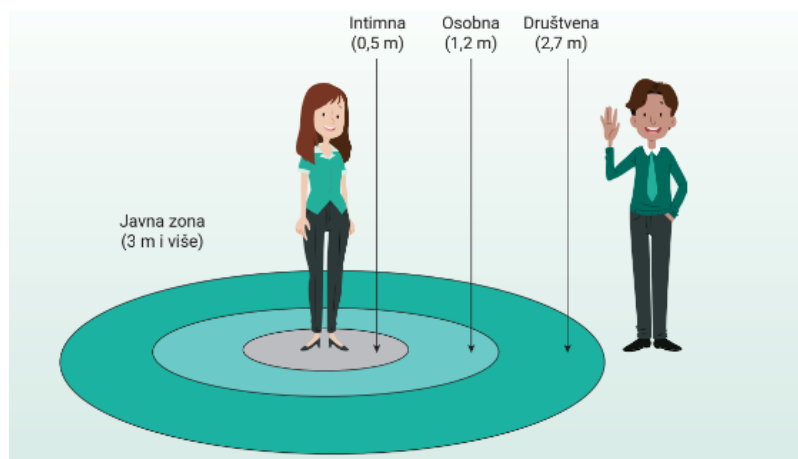
- smještaj u prostoru i korištenju prostora
- „čitanje sugovornika“
- kontrolu temperature i tona
- vođenje zabilješki i sumiranje
- neutralnost i dobro raspoloženje.

### 3.2.1. Smještaj u prostoru i korištenju prostora

Prva tehnika poslovnog pregovaranja, „smještaj u prostoru i korištenju prostora“, bitna je jer čovjek živi i kreće se u prostoru. Segetlija (2009) smatra da se čovjekov prostor dijeli na psihički i fizički prostor. Psihički prostor također se dijeli na (Tomašević Lišanin i dr., 2019:77):

1. intimni prostor (do 30 cm)
2. osobni prostor (30 do 100cm)
3. društveni prostor (bliži; 1 do 2m, dalji; 2 do 4m)
4. javni prostor (bliži; 4 do 8m, dalji; 8 i više m).

Navedeno je prikazano na Slici 1.



Slika 1. Prostorne zone (Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić S., Drašković, N., *Principi prodaje i pregovaranja*, 2019:77)

U intimni prostor (do 30 cm od osobe) dozvoljen je ulazak samo osobama kojima zaista vjerujemo i najčešće osobama koje vrlo dobro poznajemo, npr. članovima obitelji ili supružnicima. „U intimni se prostor dopušta ući samo osobama kojima se potpuno vjeruje. Ukoliko netko nedopušteno uđe u taj prostor, čovjek trenutno reagira“ (Segetlija, 2009:28).

Prema Segetliji (2009), osobni prostor je prostor koji je u rasponu od 30 cm do 100cm od osobe te, ako se netko nedopušteno čovjeku približi u rasponu osobnog prostora, reakcije tog čovjeka su ipak ublažene. Osobna zona je zona u kojoj komuniciramo s osobama koje dobro poznajemo i kojima vjerujemo. Udaljenost među sugovornicima je veća nego kod intimne zone. U osobnoj zoni komuniciraju bliski prijatelji, stari znanci ili osobe s kojima dijelimo zajedničke interese (Tomašević Lišanin i dr, 2019).

Društveni prostor se dijeli na bliži i dalji, gdje bliži podrazumijeva udaljenost od 1 do 2m od osobe, a dalji od 2 do 4m od osobe. U bližem društvenom prostoru čovjek se bavi osobnim poslovima i u njemu obično razgovara s prijateljima, kolegama i sl., dok se u daljem društvenom prostoru odvijaju formalniji društveni ili poslovni odnosi. Poslovni pregovori odvijaju se u daljnjem društvenom i bližem javnom prostoru (Segetlija, 2009). Društvena zona je prostor u kojem se obavljaju najčešće poslovni pregovori s ljudima s kojima nemamo previše zajedničkih interesa. To je također zona u kojoj komuniciramo s neznancima na ulici, u prodavaonicama ili na sličnim mjestima (Tomašević Lišanin i dr, 2019).

Javni prostor također se dijeli na bliži i dalji. Bliži podrazumijeva udaljenost od 4 do 8m od osobe, a dalji 8 m i više od osobe. „Javna zona je još širi međusobni prostor ili udaljenost među sugovornicima. Koristi se kod javnih nastupa ili primjerice predavanja“ (Tomašević Lišanin i dr, 2019:77) Neki ljudi dopuštaju da se druga strana više približi njihovom intimnom prostoru, dok s drugima komuniciraju na većoj udaljenosti. Isto tako odvija se i prilikom pregovaračkih susreta. Treba poštivati pregovaračev intimni prostor te se približiti ukoliko i koliko nam on dozvoli.

Fizički prostor predstavlja prostor u kojem se pregovara. Pregovarati se može bilo gdje, na ulici, u prijevoznom sredstvu, u posebnim uredima ili sobama za sastanke poduzeća i slično. Kako bi ljudi uspješno pregovarali, potrebno je odabrati odgovarajuću boju zidova, veličinu i uređenost prostora. Adekvatan fizički prostor može uvelike utjecati na tijek pregovaračkog susreta i na raspoloženje druge strane (Petar, 2012).

### 3.2.2. „Čitanje sugovornika“

Druga tehnika pregovaranja, „čitanje sugovornika“, prilikom pregovaranja pomaže u procijeni je li druga strana primila poruku na ispravan način. Segetlija (2009) također smatra da bi pregovarač shvatio sugovornika on ga treba „čitati“, što znači da treba znati čitati „između redaka“ kako bi se spoznalo stvarno značenje riječi te da treba aktivno slušati. Prilikom pregovaračkog susreta, vrlo je bitno biti prirodan i što opušteniji. Ako se radi o ozbiljnijim pregovorima, ponekad je potrebno i odglumiti dobro raspoloženje i što veću ljubaznost. Naše geste također utječu na raspoloženje druge strane. Aktivno slušanje nije samo obrada zvukova. Pozornim slušanjem sugovornika otkriva se pravo značenje riječi. Tijekom aktivnog slušanja čuju se činjenice koje izlaze iz usta sugovornika, uočava se govor tijela, osjećaji i ton. Pod

aktivnim slušanjem razumijeva se i razumijevanje druge osobe i davanje na znanje pravilno shvaćanje poruke (Inkubator.hr, 2012 prema Sušac, 2005).

U privatnom, ali i u poslovnom životu, ljudi vole kad ih netko sluša i razumije, stoga je bitno aktivno slušati i također postavljati potpitanja jer na taj način se daje do znanja drugoj strani da je bitno njeno mišljenje i što govori. Pozornost se treba obratiti i na verbalne i neverbalne poruke kao i na emocionalne ekspresije.

### 3.2.3. Kontrola temperature i tona

Kod tehnike „Kontrola temperature i tona“, Segetlija (2009) smatra da pregovarači trebaju biti brižni i smireni, jer ta vještina omogućuje stjecanje povjerenja druge strane, ali i shvaćanje realnosti u zahtjevima. U pregovore treba ući prijateljski nastrojen, dokazati drugoj osobi da se može približiti te da se u pregovorima može osjećati ugodno. Pregovori mogu započinjati „*small talkom*“, jednostavnim pitanjima poput „Kako ste?“, kako bi se što smirenije i opuštenije započeo pregovarački susret.

Prema mišljenju Segetlije (2009), šutnja u tome smislu također ima svoje značenje i bitan je faktor jer potiče sugovornika da se prvi izjasni, daje mogućnost razmišljanja te daje drugoj strani osjećaj da ju se pažljivo prati i sluša što govori. Šutnja omogućuje upijanje veće količine informacija i pripremu vlastitih misli na daljnji tijek pregovora. Moć se može pokazati i šutnjom jer se takvi pregovarači čine vrlo tajanstvenima i misterioznima. Jedan od velikih mitova o pregovorima je pitanje tko pobjeđuje u pregovorima? Najčešća zabluda je da pobjeđuje osoba koja je najviše pričala, dok zapravo pobjeđuje osoba koja je najviše slušala (Jurišković, 2011). Pregovarač koji koristi tehniku šutnje i aktivnog slušanja, kada iznosi svoje vlastite stavove pregovaračkog susreta, čini svoje izjave jačima i uvjerljivijima. Ponekad se korištenje ljutnje i zastrašivanja kao pregovaračke metode može pokazati uspješnim. Tomašević Lišanin i dr. (2019) smatraju da jedno od „zlatnih“ pregovaračkih pravila savjetuje u pregovorima „više slušati, manje govoriti“, jer govorom se otpuštaju informacije, a slušanjem se povećava njihova količina. To omogućuje veću razinu razumijevanja situacije i bolju reakciju na istu.

### 3.2.4. Vođenje zabilješki i sumiranje

Prilikom svakog pregovaračkog susreta važna je priprema i vođenje bilješki koje doprinose u daljnjem tijeku pregovaranja. Tu bitnu ulogu ima četvrta tehnika pregovaranja, „Vođenje

zabilješki i sumiranje“. Budući da je pregovaranje vrlo složen proces, potrebno je uvijek sumirati dokle se došlo do tada i što je dogovoreno u određenoj fazi (Segetlija, 2009). Bilješke treba voditi i na samom sastanku, osim kod nekih specifičnih oblika sastanaka. Vođenje bilješki sprječava napor prisjećanja i bilo kakvih pogrešnih tumačenja te se dobiva na prednosti. Kao tehnika omogućuje uzimanje stanke za razmišljanje te brže i bolje razmišljanje. Bitno ih je voditi iz razloga što, pri većem broju informacija, bez greške se može odrediti tijekom daljnjih pregovora. Bitno je potrebno zapisati jer, osim što će bilješke koristiti poslije u uredu, daje se na važnosti poslu i dobro djeluje pred drugom stranom (Kalinić, 2020).

### 3.2.5. Neutralnost i dobro raspoloženje

Zadnja tehnika pregovaranja, „neutralnost i dobro raspoloženje“, također je od velike važnosti jer samo raspoloženje može uvelike utjecati na tijek pregovora i način donošenja odluka. Pregovaranje je proces u kojem se do postizanja dogovora dolazi postepeno, te je potrebno naglašavati svaki korak pregovara kao dobro odrađen za obje pregovaračke strane. Treba težiti neutralnosti jer se njome stječe povjerenje. U samom pregovaranju nije ništa fiksno i unaprijed određeno, neutralnost pregovarača i njegovo raspoloženje utječu na donošenje odluka druge strane. Svaka osoba je drugačija, nekada postoje bolji, a nekada lošiji dani, ponekad prevladava previše umora i iscrpljenosti, ali prilikom pregovaranja i prodaje sve te stvari treba ostaviti iza sebe i biti potpuno neutralan i fokusiran na drugu stranu i njene potrebe.

Loše raspoloženje i negativni stavovi mogu samo pokvariti pregovaračku poziciju te vratiti na početak ili čak na odustajanje druge strane od daljnjih pregovora. Pozitivno raspoloženje utječe na drugu stranu, daljnji tijek pregovora i smanjuje osjećaj neprijateljstva (Tomašević Lišanin i dr., 2019).

## 3.3. STRATEGIJE PREGOVARANJA

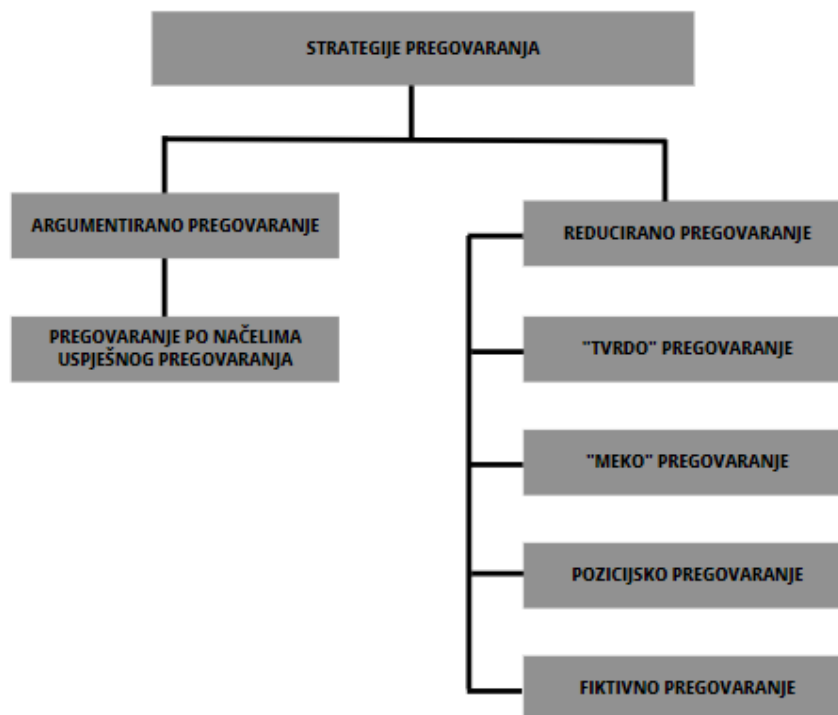
Postoji nekoliko vrsta strategija kojima se uspješni pregovarači koriste kako bi postigli svoje ciljeve. „Pod pojmom strategija u najširem se smislu obično podrazumijeva način ostvarivanja ciljeva, odnosno to može biti neki dobro osmišljen plan ili metoda za postizanje željenog rezultata“ (Tomašević Lišanin, 2010:470). Strategije pregovaranja mogu se definirati kao okvir i plan djelovanja kojim se predviđaju određeni događaji u budućnosti i spremnost pregovarača da na njih odgovori. Kako bi pregovarači bili što uspješniji u pregovaračkim susretima, moraju



biti svjesni pregovaračkih strategija koje se ponekad manipulativno koriste. Prilikom odabira primjenjive strategije potrebno je raspolagati resursima neophodnim za pripremu, uložiti vrijeme i energiju te procijeniti buduće reakcije (Šlogar i Cigan, 2012).

Prilikom pregovora, poželjno je koristiti različite vrste pregovaračkih strategija. Nipošto se ne treba oslanjati samo na jednu strategiju i na njoj temeljiti pregovaračke susrete. Koje strategije odabrati ovisi o mnogim čimbenicima. Na prvi pogled, strategije se čine pomalo zastrašujuće, kao da ih koriste samo iskusni i moćni pregovarači. Naprotiv, bitnije je prepoznati strategije kojima se druga strana koristi jer njihovo prepoznavanje podrazumijeva izbjegavanje manipulacija i zloupotrebljavanja. Imati strategiju pregovaranja znači postaviti ciljeve, definirati pretpostavke i odabrati najvažnija sredstva kako pobijediti (Tudor, 1992).

Prema Segetliji (2009) temeljne strategije su reducirano i argumentirano pregovaranje. Autor također smatra da je argumentirano pregovaranje zapravo „pregovaranje po načelima“. U takvom načinu pregovora u fokus se stavlja interes obaju pregovaračkih strana. Reducirano pregovaranje dijeli se na tvrdo, meko, pozicijsko i fiktivno pregovaranje. Sve navedeno vidljivo je na Slici 2., a u nastavku rada opisane su sve strategije pregovaranja.



Slika 2. Strategije pregovaranja (Izrada autorice prema Segetlija Z., *Poslovno pregovaranje*, 2009:50)

### 3.3.1. Tvrdo pregovaranje

Kod strategije tvrdog pregovaranja najčešće se radi o vrlo neprijateljskom i neproduktivnom stilu pregovaranja. Tomašević Lišanin (2010) navodi da u takvim situacijama vlada nepovjerenje, zatvorenost strana i „ukopanost“ u vlastite pozicije. „Cilj je dobiti sporazum uz jednostrano zadovoljenje potreba. Ugroženi su dugoročni poslovni interesi i povjerenje pa i dobri međuljudski odnosi“ (Segetlija, 2009:50-51). Tvrdo pregovaranje je pregovaranje u kojem svaka od strana čvrsto drži vlastite stavove i zahtjeve, pregovaračke strane su zatvorene i ne postoji prijateljsko okruženje koji bi vodilo postizanju sporazuma. Ova strategija pregovaranja gotovo uvijek jamči pobjedu ako smo jači pregovarači od druge strane (Brezak, 2011).

### 3.3.2. Pozicijsko pregovaranje

Pozicijsko pregovaranje je najčešći oblik pregovaranja te ono nastaje kada obje strane čvrsto drže svoje pozicije. Prednosti su pozicijskog pregovaranja u tome što se mogu otkriti namjere protivnika, može biti i dobra priprema za drugu rundu, kada se smanje očekivanja suparnika. No, može biti i namjerni ulazak u pat-poziciju ili u neproduktivno trošenje vremena. Ponekad je nastavak tvrdog pregovaranja (Segetlija, 2009). Korištenjem ove strategije troši se vrijeme pregovarača i vrijeme druge strane, energija i sredstva te se ugrožavaju prijateljski odnosi. Stoga se preporuča ovaj način izbjegavati jer se njime ne dobiva dogovor kakav se želi postići. Ovom strategijom pregovarači inzistiraju na vlastitim interesima, gotovim zahtjevima, bez rasprave i usuglašavanja. Cilj pregovaranja nije kvalitetan sporazum, nema dobrih međuljudskih odnosa i provedba sporazuma je nepouzdana (Brezak, 2011).

### 3.3.3. Meko pregovaranje

Segetlija (2009) smatra da je kod mekog pregovaranja sporazum cilj sam po sebi, dok je drugi cilj razvoj dobrih odnosa. Pregovarači koji koriste ovu strategiju previše su prijateljski nastrojeni te ne dovode svoje interese u cilj pregovora. Ipak, ovakvim načinom izgrađuju odnose i postižu sporazum makar i nedovoljno kvalitetan ili kakav su željeli. Ova strategija nema jasno definirane zahtjeve i ciljeve, pa su prisutni popustljivost, tolerancija, razumijevanje i dobronamjernost. Ovakav se pristup pregovaranju koristi kada je jedna strana u podređenom položaju, vremenskom škripcu i kada želi izgraditi trajne poslovne odnose. Meko pregovaranje podrazumijeva sporazum makar i nekvalitetan, kao i dugotrajne odnose, provedbu koja je

pouzdana, racionalno utrošeno vrijeme, energiju i sredstva te kvalitetne međuljudske odnose (Brezak, 2011).

#### 3.3.4. Fiktivno pregovaranje

Fiktivnim načinom pregovaranja se ne postiže dogovor, već je zapravo svrha odgađanje pregovaranja i neproduktivno trošenje vremena, energije i sredstava kako bi se kupilo vrijeme. Ciljevi su fiktivnog pregovaranja odugovlačenje, natjerati protivnika u vremenski škripac, odgoditi ispunjenje vlastitih zadataka što dovodi i do odgađanja pregovora (Brezak, 2011). Ovom strategijom ugrožavaju se dobri poslovni odnosi, troši se vrijeme i ne postiže se sporazum.

#### 3.3.5. Principijelno pregovaranje

Pregovaranje po načelima ili principijelno pregovaranje temelji se na 4 točke (Segetlija, 2009:57):

1. odvojiti ljude od problema
2. fokus na interese, a ne na poziciju
3. stvoriti opcije za zajednički dobitak
4. inzistirati na objektivnim kriterijima.

Principijelno pregovaranje zahtjeva naporan rad i rad po pravilima, ali daje najbolje rezultate. Ciljevi pregovarača su već unaprijed određeni čak i prije samih susreta. Ovakvim pregovorima očekivan je kvalitetan sporazum, racionalan utrošak vremena, energije i sredstava, neočekivana zajednička rješenja te dobri međuljudski odnosi (Sedlan Konig, 2013).

„Ova se strategija temelji na najboljim strategijama rješavanja konflikata među ljudima, to je strategija dvostrukih pobjednika ili "win-win" strategija“ (Brezak, 2011:161-162). Suprotno pozicijskom pregovaranju, metoda principijelnog pregovaranja koja je usredotočena na osnovne interese, uzajamno zadovoljavajuće mogućnosti i pravične standarde obično rezultira mudrim sporazumom (Fisher i Ury, 1991).

### 3.4. TAKTIKE PREGOVARANJA

Taktike pregovaranja su dodatna podrška strategijama i nužan su dio pregovaračkog posla. One su isplanirani postupci kojima se provode strateške namjere. Pojam taktika u svakodnevnom govoru i u poslovnom okruženju nema negativno značenje, ali se prilikom pregovaranja može protumačiti na manipulativni način. U poslovnom i kooperativnom svijetu nije uobičajena upotreba manipulativnih taktika zbog ugrožavanja dobrih dugoročnih odnosa, ali svakako ih treba znati prepoznati ukoliko druga strana pokuša njima ostvariti dominaciju i moć. „Tijekom procesa pregovaranja pregovarači se služe različitim taktikama. Taktike pogađanja mogu se definirati kao manevri što se poduzimaju u određenim trenucima procesa pogađanja“ (Mihčić, 2006:174).

Postoje različite pregovaračke taktike koje se mogu koristiti konkretno u prodaji te ih koriste prodavači s različitim ciljevima i u različite svrhe. Pregovaračke taktike dijele se na (Tomašević Lišanin, 2010:502-513):

- „Dobar dečko, loš dečko“ – ova taktika pretežno se koristi u timskom pregovaranju jer članovi pregovaračkog tima nastupaju prema unaprijed dogovorenom scenariju te jedni članovi tima zauzimaju agresivni i nekooperativni stav „lošeg dečka“, dok drugi preferiraju kompromis i *win-win* situaciju, tj. „dobrog dečka“.
- „Ograničene ovlasti“ – manipulativna taktika kojom sugovornik najčešće traži „dopuštenje“ od svog nadređenog, iako u većini slučajeva on u stvarnosti i ne postoji.
- „Emotivni pritisak“ – može se opisati kao taktika koja u većini pregovora nije poželjna jer budi emotivne nekada i preosjetljive reakcije, stoga osobe koje su pretjerano emotivne nisu u stanju donijeti najbolje odluke.
- „Ograničeni proračun“ – taktika koja zahtjeva određene ustupke u konačnoj cijeni, a mogu je koristiti kupci prilikom tzv. „cjenjkanja“, no trebamo biti spremni i na taj način pregovaranja nekim dodatnim pogodnostima plaćanja, npr. na rate.
- „Niske lopte“ – može se definirati kao taktika u kojoj prodavač na početku predstavlja kupcu određenu ponudu te se kupac s njom složi, ali na kraju dolaze dodatni troškovi poput PDV-a, trošak dostave, trošak montaže i slično. Isto tako, druga situacija prilikom pregovaranja može biti da kupac daje ponudu za proizvod ili uslugu koja je ispod granice prihvatljivosti.

- „Taktika crvene haringe“ – ovom taktikom pozornost kupca nastoji se skrenuti na neko sporedno obilježje proizvoda ili usluge da bi se ostvario dodatni popust ili ustupak iako svi ostali uvjeti savršeno odgovaraju.
- „Iščuđavanje“ – koristi se u poslovnom, ali i u privatnom okruženju. Odnosi se na iskazivanje čuđenja, iznenađenja ili zgroženosti nad nekom ponudom druge strane, nakon toga može nastupiti grižnja savjesti osobe koja je skrivila takvu „spontanu“ reakciju te predložiti prihvatljiviju ponudu.
- „Pokusni balon“ – taktika u kojoj postavljanjem pitanja drugoj pregovaračkoj strani nastojimo što bolje procijeniti njenu poziciju i prikupiti dodatne informacije. Dobra strana ove taktike je što pitanja započinju sa „Što ako...“ jer se tada osoba kojoj smo postavili pitanje može staviti u takvu poziciju razmišljanja o mogućnostima prihvaćanja sporazuma.
- „Tišina kao sredstvo manipulacije“ – „Šutnja je zlato“ izreka je koja postoji u mnogim kulturama i isto se tako koristi i u pregovaračkim susretima. Šutnjom dobivamo na vremenu, dajemo drugoj strani osjećaj da ju pažljivo pratimo i slušamo, a pregovarači koji koriste ovu taktiku djeluju moćno i tajanstveno.
- „Vremenska stiska“ – U praksi je većinom koristi pregovarač domaćin kojem druga strana dolazi iz drugog grada ili pak države. Ovom taktikom nastoji se što više odvlačiti pozornost druge strane što boljim upoznavanjem ili vođenjem u obilasku sve dok druga strana nije u stisci s vremenom i sporazum se mora zaključiti makar i popuštanjem.
- „Pisana riječ“ – ponekad se koristi u pregovorima jer ono što je napisano na papiru čini se kao nešto trajno i fiksno, iako u praksi to većinom i nije slučaj.
- „Naši uvjeti“ ili „Uzmi ili ostavi“ – može se shvatiti kao ultimatum druge pregovaračke strane jer daje dvije opcije: prihvatiti sporazum takav kakav je ili odustati od njega, a takva taktika često je prezentirana na uvredljiv način.
- „Kompromis ili dijeljenje razlike“ – kompromis se koristi za zadržavanje dugoročnih odnosa s drugom stranom ili kada ne postoje bolje alternative trenutnoj ponudi. Kompromisom se žrtvuju neki od vlastitih interesa samo da se sporazum postigne.
- „Pobiranje vrhnja“ ili „*cherry picking*“ – ova taktika se odnosi na dobivanje maksimalne koristi te koristi manipulativni pristup i ne otkriva drugoj strani svoje namjere. Jednom dogovorena cijena ne može se povećati, može se samo sniziti. Obećanja od strane kupca na dugoročne odnose samo su zamka jer kupca ništa ne obvezuje na suradnju u budućnosti.

- „Konačna ponuda“ – taktika koja se primjenjuje u obliku izjašnjavanja jedne strane da je učinila sve ustupke te se čeka druga strana da donese „konačnu odluku“. Tako se stvara pritisak na drugu stranu da prihvati posao pod određenim uvjetima.

Osim navedenih pregovaračkih taktika, razlikuju se još pojedine taktike s kojima se pregovarači mogu susresti (Bartolović, 2017:60):

- Zavaravanje ili prikriivanje važnosti (obmanjivanje) – pregovarač krene u pregovore i bori se oko nekih detalja i nekih elemenata koji mu nisu toliko važni, pri tome vodeći pregovarački proces na način da sazna vaše mišljenje i stavove o onom što mu je bitno, ali to skriva. Na ovaj način osigurava sebi informaciju i pripremu kako bi saznao ono što mu je zapravo bitno odigrao na pravi način.
- Zalogaj – primjerice, kada osoba da bi nešto kupila traži i nešto dodatno, neku vrijednost, stvar, popust i slično. Npr. kod kupnje odijela, muškarac koji proba više odijela može zaključiti: kupiti ću to odijelo ako dobijem uz njega besplatno kravatu (kravata je zalogaj).
- Kukavica – blefiranje i zastrašivanje (da se druga strana „ustrtari“ i da im ono što žele)
- Agresivno ponašanje – napadanje drugih, nepopustljivost. Rješenje za agresivno ponašanje druge strane jest da agresivnoj osobi skrenete pozornost na njezino ponašanje i objasnite da ste upravo zahvaljujući takvom ponašanju prebacili svoj fokus s potreba i interesa na njezino nedolično ponašanje te da ste se zbog toga odmakli od samog pregovaračkog procesa i bitnih stvari.
- Zatrpavanje informacijama (snow job) – jedna strana zatrpava mnoštvom informacija drugu stranu, druga strana više ne zna što je važno bojeći se često puta pitati, pogotovo ako joj se serviraju stručni izrazi, podatci koje bi tobože trebala znati i slično. Rješenje jest pitati, iako nam je neugodno jer riskiramo „obraz“ i tražiti dodatna pojašnjenja. Bitno je raskrinkati svaki pokušaj obmane, agresivnog ponašanja i prepoznati koje su prave informacije, bitne za obje strane.

Pregovarači na ovakve i slične taktike moraju biti spremni i reagirati smireno. Ako druga strana bilo kakvim postupcima nastoji pregovarača izbaciti iz takta, on prije svega mora ostati miran i pribran, kako bi protivniku mogao na odgovarajući način odgovoriti i izbjeći neželjene ishode. Uspjeh je garantiran jer druga strana ne očekuje pribranost i smirenost (Mihić, 2006).

Pregovaračke taktike je potrebno znati prepoznati i koristiti ih prilikom svakog pregovaračkog susreta. Samo njihovo prepoznavanje garantira uspjeh. „Znanje je moć, a neznanje je nemoć. Kada se sretnu pregovarači iz obaju polja jedni nasuprot drugih, rezultat je s svim izvjestan. Uspjeh se uvijek okrene na jednu stranu“ (Kalinić, 2020:132) Taktike je poželjno koristiti prilikom pregovaračkog susreta jer su dodatna podrška tehnikama i strategijama. Ponekad se manipulativno koriste, no dobri pregovarači moraju znati prepoznati i odgovoriti na takve manipulativne učinke.

## **4. PRIMJENA PREGOVARANJA PRILIKOM PRODAJE BANKARSKIH PROIZVODA**

Prije same prodaje bankarskih proizvoda i usluga, potrebno je određeno vrijeme pripreme kako bi bankari mogli na najbolji mogući način prezentirati proizvode i usluge. Isto tako, prodaja je podijeljena na određene faze kao što su prijedlozi, slušanje, rasprava i pogađanje. Nakon navedenih faza moguć je sporazum.

### **4.1. BITNI ELEMENTI PRILIKOM PREGOVARANJA U BANKARSKOM SEKTORU**

Prije samog procesa pregovaranja i sklapanja sporazuma, bankari su posebno obučeni za prezentaciju proizvoda i usluga koji je posebno namijenjen za svakog klijenta. Prije svakog lansiranja proizvoda i pregovaračkog susreta postoji vrijeme pripreme.

Od osoba zaposlenih u prodaji najčešće se očekuju dužnosti poput (Tomašević Lišanin, 2010): kontaktiranja postojećih kupaca i pronalaženje novih, usluživanje kupaca, širenje znanja o postojećim proizvodima i inovacijama, pribavljanje tržišnih informacija o kupcima i djelovanju konkurencije, koordinacija prodajnog napora s ostalim dijelovima poduzeća i aktivnosti vezane uz kontrolu naplate. Pridodaje se i očekuje da prodavač u obavljanju prodajnog posla djeluje na način da ne ugrožava pozitivan imidž poduzeća u kojem radi. Prodaja je vrlo zahtjevan posao koji, osim pregovaranja i uvjeravanja kupca da je to proizvod „baš za njega“, povlači i druge aktivnosti koje su nezaobilazne.

Prije samog prodajnog susreta, bankari imaju određeno vrijeme pripreme koje podrazumijeva kontaktiranje kupaca, dobro informiranje o vlastitim proizvodima i uslugama, poznavanje načina na koji djeluje konkurencija i slično. U tu svrhu, banke kao njihovi poslodavci organiziraju razne seminare i edukacije koje im pomažu prilikom prodaje i pregovaranja. Da bi bankari mogli prezentirati korisne informacije o bankarskim uslugama i proizvodima moraju i sami biti dovoljno educirani i pripremljeni prije nego što se upute u prodajni susret. Navedeno je prikazano na Slici 3.

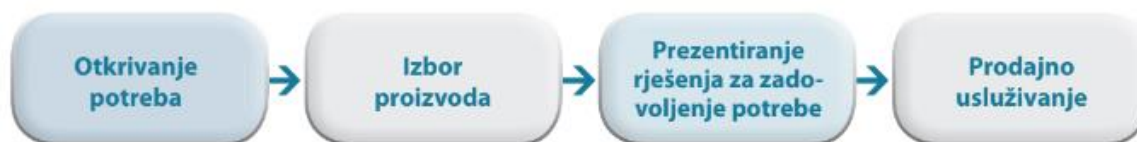




Slika 3. Što se događa prije prodajnog posjeta? (Tomašević Lišanin, *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, 2010:226)

Poduzeća traže kandidate za prodajni posao među diplomiranim osobama. Zasad se takvi kandidati najviše zapošljavaju na području finansijskih usluga i na ostalim područjima poslovnog usluživanja (Tomašević Lišanin, 2010). Prodajni posao uključuje teorijsko poznavanje pregovaračkih vještina, njihovu adekvatnu primjenu kroz prodajni proces te kontinuirano unapređenje vlastitih osobina prodavača. Za uspješnu prezentaciju proizvoda kupac treba doći do točke kada vidi da će realizacijom posla zadobiti benefit. Gotovo jednaku važnost ima i prepoznavanje kupčevih potreba. Ako kupac ne vidi stvarni benefit koji mu donosi proizvod, odnosno njegovo korištenje, onda se ne iskorištava puni potencijal prodajnog procesa (Kalinić, 2020)

Na slici 4. prikazani su osnovni elementi suvremenog prodajnog pristupa kojeg također koriste i bankari u svrhu pregovaranja s klijentima.



Slika 4. Osnovni elementi suvremenog prodajnog pristupa (Tomašević Lišanin, *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, 2010:43 prema Manning, G.L., Reece, B.L.: *Selling Today, Creating customer value*)

Svaki klijent je prilika za prodaju proizvoda, no postoje specifično određeni proizvodi za svakog klijenta. Bankar u opisu svog posla mora znati prepoznati priliku i proizvod za svakog pojedinog klijenta te znati prezentirati određene karakteristike proizvoda i uvjeriti ga da je to proizvod samo za njega. Može se reći da najteži dio posla obuhvaća upravo pregovaranje, stoga je vrlo bitno znati koristiti određene taktike, tehnike i strategije. Prodajno usluživanje predstavlja sklapanje sporazuma i potpisivanje dokumentacije.

#### **4.2. PROCES PREGOVARANJA U BANKARSKOM SEKTORU**

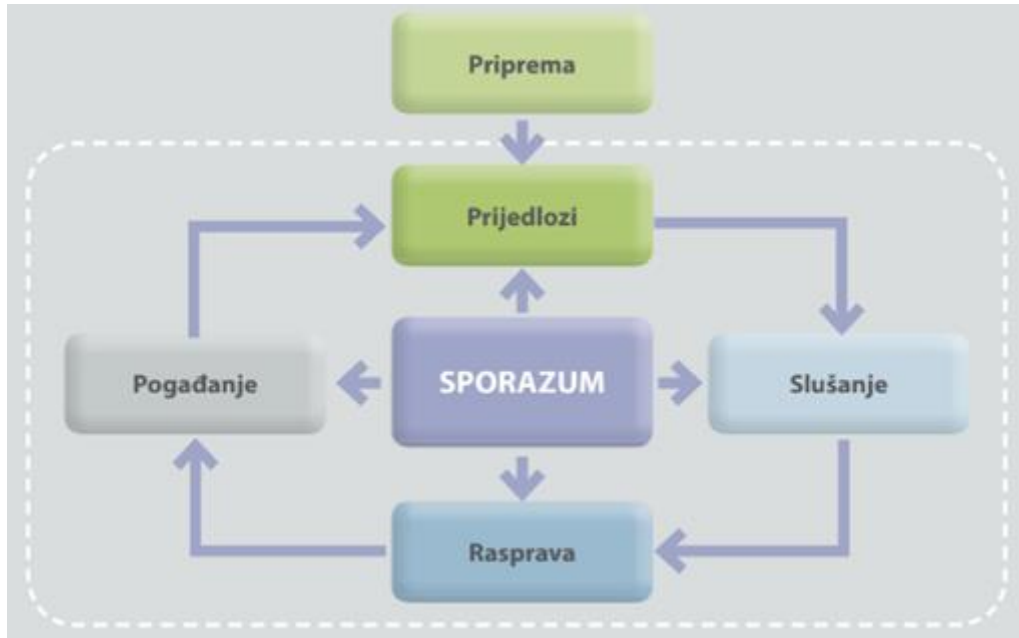
Bankarski sektor je danas izuzetno konkurentan i stoga je orijentiran na istraživanje potrebe i želje kupaca. Neosporna je činjenica da banke u svojoj ponudi imaju veliki broj raznih usluga na tržištu te da su te usluge u svojoj biti vrlo slične (Križman Pavlović i Ružić, 2013). Bankarski se svijet drastično promijenio tijekom nekoliko posljednjih godina, ali njegov je osnovni posao i dalje posuđivanje novca i pružanje financijskih usluga (Kiyosaki i Lechter, 2006).

Osoba koja se ikada bavila prodajom nekakvih proizvoda, usluga ili pak vlastitih ideja, zna da ništa nije moguće bez dogovora obaju strana o prihvatljivim koristima razmjene. Svatko tko je ikad uvjeravao drugoga, već je koristio vještine prodaje (Tomašević Lišanin, 2010).

Svaki susret i ulazak u poslovnicu je poslovna prilika za sve bankare. To je sastavni dio svakodnevnog posla i na njega odlazi najviše radnog vremena te uključuje više sudionika. Banke se koriste timskim načinom pregovaranja gdje svaki uspješno odrađeni sporazum od strane svakog bankara osigurava prihod prvenstveno poduzeću, njemu samom i njegovoj obitelji. Industrijalizacija proizvoda i unapređenje tehnologije dovele su sve, pa i bankare, u situaciju u kojoj je potrebno pronalaziti kupce i uvjeravati ih da su to proizvodi „baš za njih“.

Suvremena timska prodaja uključuje osim prodavača i članove tima koji nisu prodavači, nego se povlače iz drugih odjela - odjela istraživanja i razvoja, proizvodnje, usluživanja kupaca, financija i drugih - da bi svojim različitim specijalističkim znanjima ojačali prodajni napor (Tomašević Lišanin, 2010). Tako je bankarski službenik sa svojom radnom pozicijom samo prva linija prodaje iza kojeg stoje posebni odjeli u poduzeću te druge organizacije s kojima njegov poslodavac ima partnerske odnose. Tomašević Lišanin (2010) navodi da poduzeća u prodaji sve više surađuju i s drugim organizacijama s kojima obično imaju partnerske odnose.

Banke posluju i surađuju s tvrtkama koje nadopunjuju njihov prodajni asortiman. U poslovnica banaka tako se mogu ugovoriti životna ili neživotna osiguranja. Proces pregovaranja u bankarskom sektoru prikazan je na Slici 5.



Slika 5. Proces pregovaranja (Tomašević Lišanin, M., *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, 2010:436)

Svaki pregovarački susret je različit i jedinstven. Bankari ne pregovaraju uvijek s istim ljudima, u istom okruženju ili s istim raspoloženjem druge strane. Zbog toga je pregovaranje svakim susretom izazov i ne mogu se predvidjeti njegovi ishodi. „Čim je kupac stekao povjerenje, vjerovanje u stručnost i poštenje prodavatelja, posao je sklopljen!“ (Pavlek, 2022:213). Sporazumu prethode priprema, prijedlozi, slušanje, rasprava i pogodaње.

Kao što je već spomenuto, izrazito je bitna priprema jer njom bankari obavljaju „pola posla“. Pripremom bankari mogu najbolje prezentirati svoje stavove te znati odabrati pregovaračke taktike ili strategije koje pomažu uvjeriti stranu u sklapanje dogovora. „Dobra priprema za konkretnoga klijenta neminovna je jer svaki je klijent priča za sebe. Klijenti će prepoznati i cijiniti pažnju iskazanu njihovim potrebama i njihovoj osobi“ (Pavlek, 2022:253). Kalinić (2020) smatra da je potrebna promišljena i dobro odrađena priprema kojom će se olakšati izvedba, te da uspjeh traži dobru pripremu. Cilj ove faze je utvrditi raspoložive izvore informacija i temeljem njih ustanoviti vlastite potrebe, želje i mogućnosti te ih što bolje

procijeniti za drugu stranu s kojom se pregovara. U ovoj fazi treba uzeti u obzir individualna obilježja i potrebe osoba koje će sudjelovati u pregovorima (Tomašević Lišanin, 2004).

Svaka od strana iznosi svoje prijedloge za sklapanje sporazuma i moguća rješenja. U bankarskom poslovanju postoje proizvodi i usluge koji su prilagođeni zahtjevima klijenata na temelju njihovih godina života, financijskog stanja te demografskih podataka. Tako, na primjer, umirovljenici i studenti imaju povlaštene cijene vođenja tekućeg računa za isplatu mirovine ili studentskih primanja. Isto tako, klijenti s većim primanjima imaju prilagođene financijske usluge u okviru investiranja u fondove.

Slušanje, kao već spomenuta stavka, ima svoj značaj prilikom pregovaranja. Aktivno slušanje je itekako osobina koja je potrebna kako bi prikupili veliku količinu informacija o drugoj strani te postavljali potpitanja koja pomažu pri izradi rješenja i sklapanja sporazuma. Vještina postavljanja pitanja je glavna prednost. Pitanja će poslužiti kao usmjeravanje razgovora u željenom smjeru. Mnogo je važnije zapamtiti što treba pitati nego što treba reći. Pitanja isto tako omogućuju otkrivanje detaljnih, konkretnih podataka o potencijalnim motivima odluke za kupnju. Pitanja služe u stvaranju prijateljskog odnosa s mogućim kupcima i uživanje u pogodnostima koje proizlaze iz zajedničke suradnje (Sušac, 2005).

Raspravom pregovarači daju do znanja drugoj strani o kojim se stavkama još moraju dogovoriti, što bi promijenili ili dodali.

Pogađanje i oslanjanje na vlastitu pregovaračku snagu dovode do konačnih uvjeta sporazuma. Prilikom pogađanja potrebno je paziti da se za ustupke dobije uvijek ono što je približno vrijednosti zauzvrat i da se ne pristaje na ono što ne odgovara vrijednosti. U suprotnom, može se dogoditi da pregovori završe loše i neispunjeno (Tomašević Lišanin, 2004).

Pregovaranje je proces u kojem se može ići i unazad, sve u smislu traženja boljeg rješenja. Ponekad se ide od samog početka (Tomašević Lišanin, 2010).

#### **4.3. OBILJEŽJA USPJEŠNIH BANKARA KAO PREGOVARAČA**

Dobar pregovarač, tj. prodavač se ne rađa, on se stvara. Stvara se svojim osobnim razvojem i usavršavanjem potrebnih osobina koje karakteriziraju uspješnost u prodaji. Iskustvo također

igra vrlo bitnu ulogu jer prodavači s dovoljno iskustva mogu na temelju situacija iz prošlosti odrediti daljnji tijek trenutnih pregovora.

U javnosti je popularno mišljenje da „za posao prodaje jesi ili to jednostavno nisi“, što navodi da su neke osobe već rođene s obilježjima koja ih čine dobro osposobljenima za posao u prodaji. Smatralo se da ako su ljudi po naravi „brbljavci“, imaju predispoziciju za uspješno bavljenje prodajnim poslom. Suvremeno poslovno okruženje navodi dokaze za suprotno i kaže da je osobnim razvojem i stalnim usavršavanjem moguće postati uspješan prodavač, bez obzira na neka „urođena obilježja“ (Tomašević Lišanin, 2010). Postati dobar prodavač i pregovarač ne događa se preko noći, te mišljenje da za posao prodaje „jesi ili jednostavno nisi“ nije istinit. Potrebno je stalno usavršavanje, učenje te osobni razvoj kroz godine prodajnog iskustva da bi prodavač mogao postati izvrstan u svom poslu. „Pravi prodavač treba biti pozitivna osoba. Pozitivno je razmišljanje temelj uspješnog poslovanja, menadžmenta i uopće uspjeha u životu, pa tako i prodaje“ (Pavlek, 2022:196).

Većina ljudi ponekad se susrela sa situacijom kada je prodavač previše negativan, agresivan i pod svaku cijenu želi prodati proizvod. Bankari su pregovarači koji unaprijed imaju prilagođene proizvode za svakog klijenta te njihov nastup prema drugoj strani dolazi sasvim prirodno, ulaskom klijenta u poslovnicu i obavljanjem najobičnije transakcije. Upravljanje vlastitim emocijama i ponašanjem ključno je za učinkovito pregovaranje jer ponašanje može utjecati na drugu pregovaračku stranu. Neprimjereno ponašanje može eskalirati napetosti, smanjiti povjerenje i umanjiti šanse za postizanje zajedničkog dogovora.

S obzirom na demografska obilježja klijenta, njegovu starost i financijsku situaciju, bankari mogu upravo ponuditi proizvod koji odgovara profilu klijenta koji se ispred njega nalazi i razgovorom i komunikacijom sasvim opušteno i prirodno klijentu prezentirati proizvod. Isto tako, izbjegava se agresivnost i pretjerano nagovaranje na proizvod ili uslugu, jer se želi zadržati postojeći dobar odnos, ali i razviti još dugoročniji dobar odnos, stoga bankari moraju djelovati kao izrazito pouzdane i sigurne osobe. „Kupac kupuje jednom, a s klijentom se stvara dugoročni odnos“ (Pavlek, 2022:160). Na Slici 6. prikazane su osobine nekadašnjeg i sadašnjeg prodavača.

Nekadašnji prodavač	Sadašnji prodavač
Usredotočen na vlastiti proizvod	Usredotočen na kupca
Razmišlja uglavnom kako prodati kupcu	Razmišlja uglavnom kako uslužiti kupca
Uglavnom ne planira previše prije prodaje	Razvija prodajnu strategiju za prodajni posjet da bi ostvario točno određene ciljeve
Drži unaprijed pripremljene prodajne govore i ne sluša mnogo kupca	Sluša i smisleno komunicira s kupcem
Prodajna se prezentacija fokusira na obilježja proizvoda i cijenu	Prodajna se prezentacija fokusira na koristi za kupca
Razmišlja u pojmovima manipulativnih prodajnih tehnika	Razmišlja u pojmovima kako pomoći kupcu da riješi svoj problem
Cilj je ostvariti prodaju odmah sada	Cilj je razviti dugoročne, međusobno korisne odnose
Nestaje nakon što je ostvarena prodaja	I dalje je tu za kupca kako bi pružio uslugu i osigurao zadovoljstvo kupca, koje vodi lojalnosti
Radi samostalno i nije mu prioritet razumijevanje problema kupaca	Radi kao član tima stručnjaka koji uslužuju kupca

Slika 6. Nekadašnji i sadašnji prodavač (Tomašević Lišanin, M., *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, 2010:64)

Bankari su poznati kao vrlo komunikativne i organizirane osobe. Dobra komunikacija s klijentima, ali i s nadređenima temelj je uspješnosti. Klijentima, a i poduzeću, također je važno da je svaki bankar etičan, što znači da poštuje druge, da je pravičan i iskren te da teži zajedničkom uspjehu. Fleksibilnost u svom smislu znači da je s bankarom moguće dogovoriti i sastanke i da će se on prilagoditi drugoj strani s obzirom na njeno raspoloživo vrijeme. Dobar bankar sluša, suosjeća s klijentom te izrađuje kreativna i dugoročna rješenja. Uspješni bankari kao pregovarači posjeduju sposobnost ovladavanja problemom, sposobnost izgradnje odnosa i povjerenja te sposobnost upravljanja pregovaračkim procesom (Tomašević Lišanin, 2010). Uspješne bankare odlikuju osobine poput: odgovornosti, pažljivosti, predanosti, stalnog učenja i usavršavanja, točnosti, marljivosti i etičnosti. Na Slici 7. prikazane su zajedničke osobine uspješnih prodavača.



Slika 7. Što je zajedničko uspješnim prodavačima? (Tomašević Lišanin, M., *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, 2010:65)

Pavlek (2022) smatra da, s obzirom na velike promjene u bankarskom poslovanju, bankarski sektor traži kompletnog i osposobljenog prodavača koji nije više službenik na šalteru, nego bankarski savjetnik koji rješava probleme klijenta. Danas za uspjeh nije dovoljna ekstrovertirana osobnost, koja podrazumijeva brojne „lukave“ i mudre prodajne tehnike. Prevelika samouvjerenost koja ponekad graniči s agresivnošću, brz govor, pretjerano hvaljenje obilježja proizvoda i nagovaranje, polako uzmiču pred obrazovanim prodajnim profesionalcem. Kupci žele surađivati s prodavačima koji su stručni na svom području, dobro poznaju vlastite proizvode, koji su poštteni i može im se vjerovati, koji su pouzdani, sposobni i uslužni (Tomašević Lišanin, 2010).

Osnovne karakteristike uspješnih prodavača su slijedeće (Šerić, 2001:55):

1. Realistični su u preuzimanju rizika, ne polažu nade u slabe rizike;
2. Traže činjenični povrat informacija što rade dobro, a što moraju bolje;
3. Premda vole novac, on im nije dovoljan ni isključivi motivator;
4. Ustrajni su, realistični i djelatno nastrojeni.

## 5. ISTRAŽIVANJE PROCESA PREGOVARANJA U BANKARSKOM SEKTORU

U ovom poglavlju bit će prikazani opis i svrha istraživanja te rezultati istraživanja. Istraživanje je provedeno uz pomoć Google obrasca (u Prilogu) na uzorku od 16 ispitanika, konkretno bankara koji djeluju kao prodavači Raiffeisen banke u poslovnici u Osijeku. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 01.06.2023 do 07.06.2023. U poslovnici u Osijeku radi 20 djelatnika od kojih je 16 ispunilo upitnik.

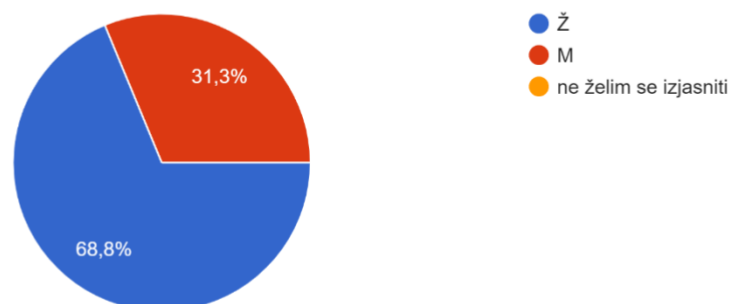
### 5.1.OPIS I SVRHA ISTRAŽIVANJA

Upitnik se sastojao od 18 pitanja koja su nudila mogućnost višestrukog odabira, otvorena pitanja i zatvorena pitanja te skale procjene. Prvi dio upitnika odnosio se na socio-demografska pitanja, nakon kojih su slijedila pitanja vezana uz pregovaračke strategije, tehnike i taktike. Svrha istraživanja bila je provjeriti koliko su bankari zapravo upoznati s pregovaračkim vještinama te koriste li ih prilikom svakog prodajnog susreta. U nastavku su prikazani rezultati istraživanja.

### 5.2.REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Od 16 ispitanika, 68,8% je ženskog spola, dok je 31,3% ispitanika muškog spola, što je vidljivo na Grafikonu 1.

Spol?  
16 odgovora

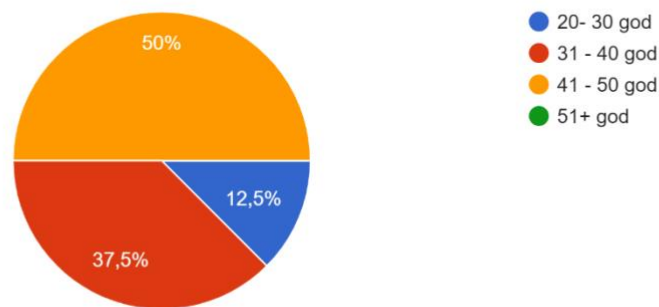


Grafikon 1. Spol ispitanika



Najviše ispitanika, njih 50%, je u dobi između 41 i 50 godina. Slijede ispitanici, 37,5%, koji spadaju u dobnu skupinu između 31 i 40 godina, a 12,5% ispitanika je u dobi od 20 do 30 godina, što je prikazano na Grafikonu 2.

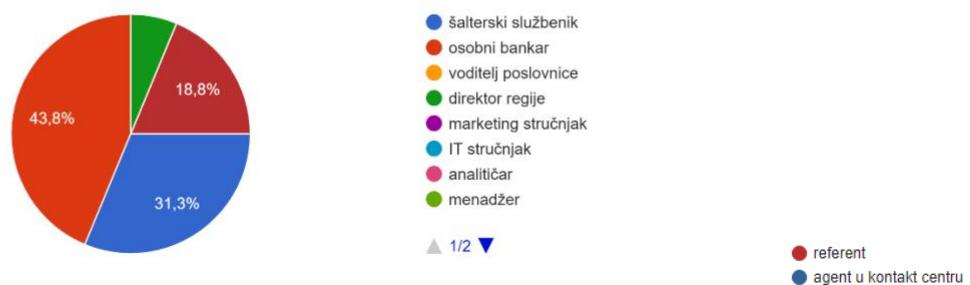
Vaša dob?  
16 odgovora



Grafikon 2. Dob ispitanika

Na radnoj poziciji osobnog bankara zaposleno je 7 ispitanika (43,8%), a 5 ispitanika (31,3%) su šalterski službenici, dok je 3 ispitanika zaposleno kao referent (18,8%). Voditelji regije čine 6,3%, tj. 1 ispitanik, što je vidljivo na Grafikonu 3.

Vaše radno mjesto tj. pozicija u banci?  
16 odgovora

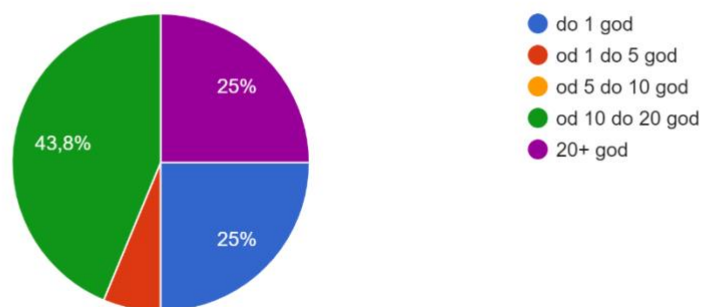


Grafikon 3. Radna pozicija u banci

Radni staž između 10 i 20 godina ima 7 ispitanika (43,8%), a 4 ispitanika (25%) navodi da im je radni staž 20 i više godina. Isto tako, 4 ispitanika (25%) imaju ukupan radni staž u banci do jedne godine, a uzorak od 6,3% radi u banci od 1 do 5 godina, što je prikazano na Grafikonu 4.

Ukupan radni staž u banci?

16 odgovora

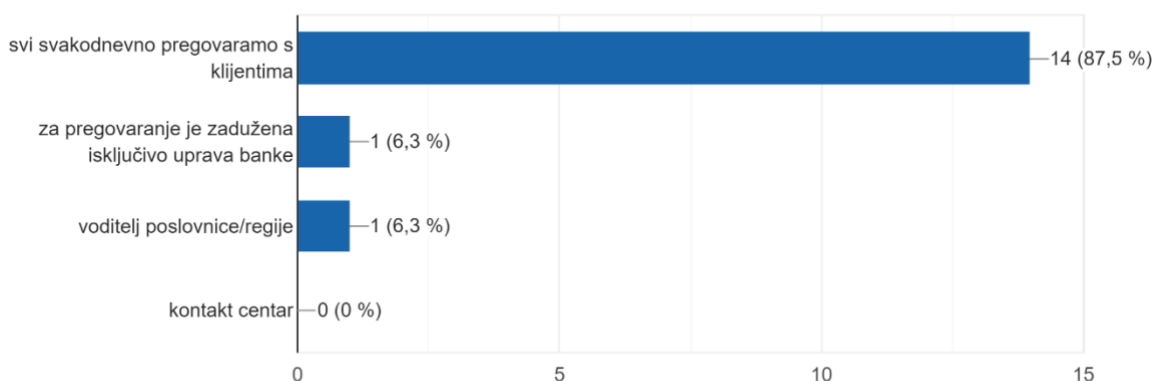


Grafikon 4. Radni staž ispitanika

U nastavku istraživanja postavljeno je pitanje o tome tko pregovara svakodnevno s klijentima u poslovnici. Svakodnevno pregovaranje s klijentima izvršava 87,5%, odnosno 14 ispitanika, 2 ispitanika (6,3%) odgovorila su da je za pregovaranje zadužena isključivo uprava banke ili voditelj regije/poslovnice, što je prikazano na Grafikonu 5.

Postoji li osoba zadužena za svakodnevno pregovaranje s klijentima u Vašoj poslovnici?

16 odgovora



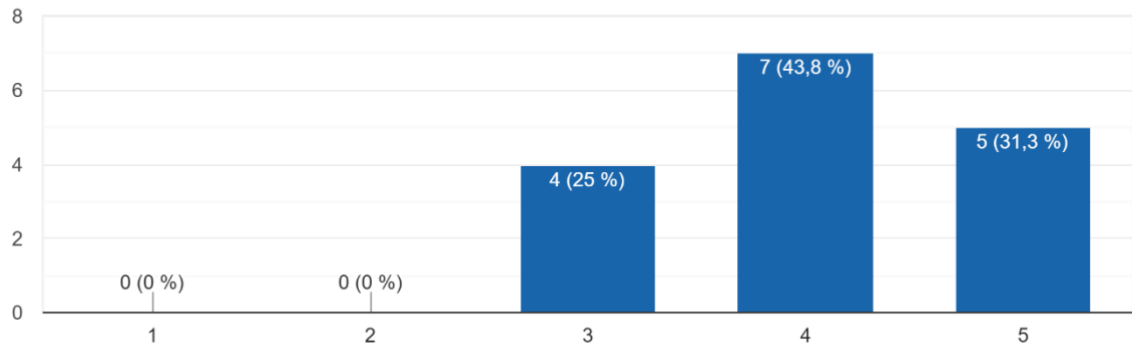
Grafikon 5. Mišljenje bankara o tome tko pregovara svakodnevno s klijentima u poslovnici

Grafikon 6 predstavlja skalu od 1 do 5, gdje 1 predstavlja minimalno ulaganje banke u kojoj su bankari zaposleni u kvalitetno znanje i pripremu zaposlenika o načinu prodaje i pregovaranja, dok 5 predstavlja maksimalno ulaganje. Većina ispitanika, njih 7 (43,8%), smatra da banka u kojoj su zaposleni ulažu skoro pa maksimalno u pripremu bankara. Zatim, 5 ispitanika (31,3%),

smatra da banka u kojoj su zaposleni maksimalno ulaže u pripremu bankara, dok 4 ispitanika ili 25% smatra da njihov poslodavac osrednje ulaže, što je prikazano na Grafikonu 6.

Ulaže li banka u kojoj ste zaposleni u kvalitetno znanje i pripremu zaposlenika, konkretno o načinu prodaje i pregovaranju?

16 odgovora

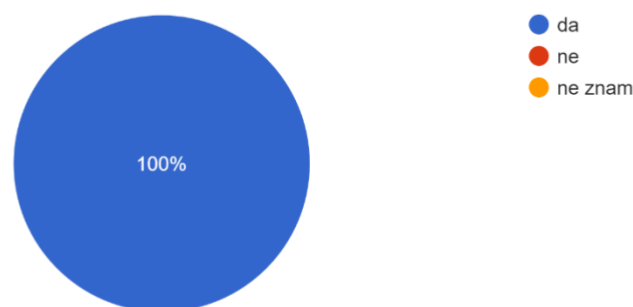


Grafikon 6. Mišljenje bankara o ulaganju poslodavca u njihovo kvalitetno znanje o prodaji i pregovaranju

Svi ispitanici (100%) smatraju da pregovaračke taktike, tehnike i strategije pomažu prilikom prodaje bankarskih proizvoda i usluga, što je vidljivo na Grafikonu 7.

Smatrate li da pregovaračke taktike, tehnike i strategije pomažu prilikom prodaje bankarskih usluga i proizvoda?

16 odgovora

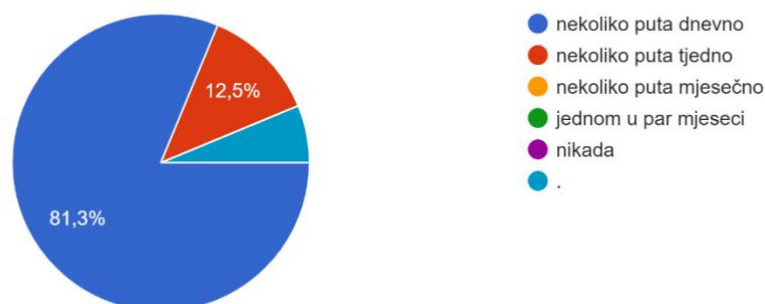


Grafikon 7. Mišljenje bankara o važnosti pregovaračkih vještina prilikom prodaje bankarskih proizvoda i usluga

Broj ispitanika koji navodi da pregovara s klijentima nekoliko puta dnevno iznosi 81,3%, dok 12,5% ispitanika pregovara s klijentima nekoliko puta tjedno, što je prikazano na Grafikonu 8.

Koliko često pregovarate s klijentima?

16 odgovora

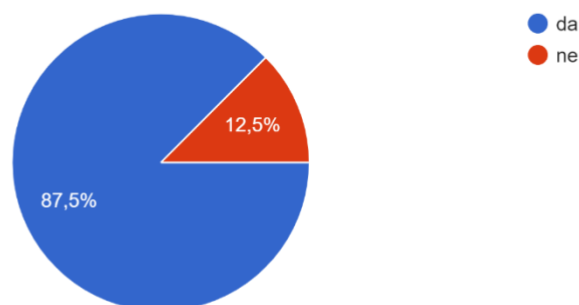


Grafikon 8. Učestalost pregovaranja bankara s klijentima

Na iduće pitanje koje je postavljeno bankarima, njih 87,5% smatra da se bankarski sektor zauzima za *win-win* situaciju prilikom pregovaranja zbog zadržavanja povjerenja klijenata te pridobivanja novih klijenata, dok 12,5% smatra da se bankarski sektor ne zalaže za *win-win* situaciju, što je vidljivo na Grafikonu 9.

Slažete li se s izjavom: "Bankarski sektor se zauzima za win-win situaciju prilikom pregovaranja s klijentima zbog zadržavanja povjerenja i lojalnosti postojećih klijenata i pridobivanja novih klijenata."?

16 odgovora

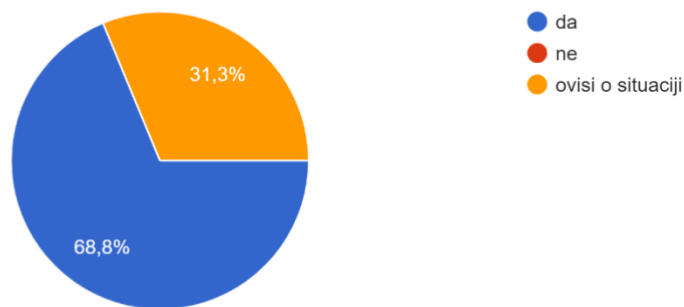


Grafikon 9. Mišljenje bankara o važnosti zauzimanja win-win situacije prilikom pregovaranja s klijentima

Grafikon 10 pokazuje mišljenje bankara o utjecaju spola pregovarača. 9 bankara ženskog spola (81,82%) smatra da su žene i muškarci jednako dobri pregovarači, dok 2 ispitanika (18,18%) navodi da to ovisi o situaciji. 3 ispitanika muškog spola (60%) smatra da su oba spola jednako dobri pregovarači, dok 2 ispitanika (40%) smatra da nisu dobri pregovarači. Postotak ispitanika

koji smatra da su muškarci i žene jednako dobri pregovarači iznosi 68,8%, a 31,3% ispitanika navodi da to ovisi o situaciji u kojoj se nalaze, što je vidljivo na Grafikonu 10.

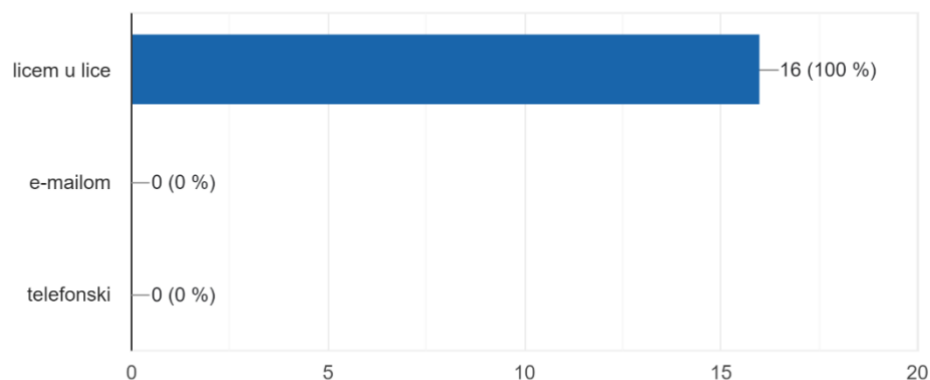
Smatrate li da su muškarci i žene jednako dobri pregovarači?  
16 odgovora



Grafikon 10. Mišljenje bankara o utjecaju spola pregovarača

Grafikon 11 pokazuje preferencije bankara o načinu pregovaranja s klijentima. Svih 16 ispitanika preferira pregovaranje „licem u lice“, kao što je vidljivo na Grafikonu 11.

Kako više preferirate pregovarati?  
16 odgovora

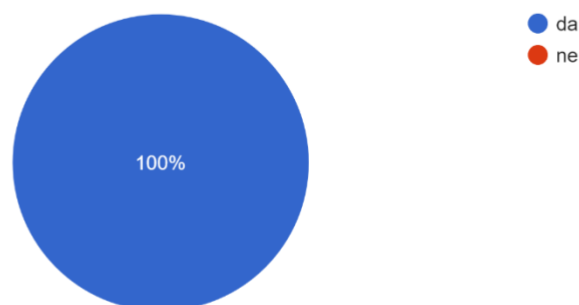


Grafikon 11. Preferencija bankara o načinu pregovaranja s klijentima

Svi ispitanici, odnosno 100% ispitanika, smatra da neverbalna komunikacija s klijentima (smješkanje, govor tijela, mimika, gestikulacije) pozitivno utječu na pregovaranje, odnosno da su značajni prilikom pregovaranja i zaključivanja sporazuma, što je prikazano na Grafikonu 12.

Mislite li da neverbalna komunikacija s klijentima (smješkakanje, govor tijela, mimika, gestikulacije...) pridodaje važnosti prilikom pregovaranja i zaključivanja sporazuma?

16 odgovora

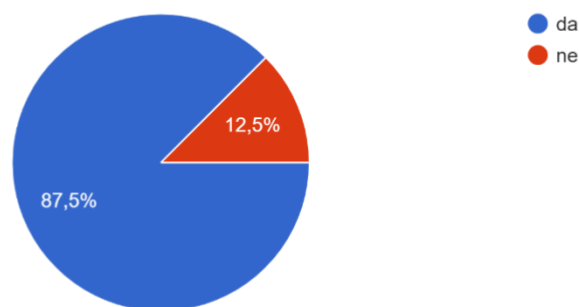


Grafikon 12. Važnost neverbalne komunikacije na uspješan ishod prodajnog procesa

Grafikon 13 prikazuje mišljenje bankara o utjecaju asertivnosti na ishod pregovaranja. Prije odgovora na ovo pitanje, ispitanicima je detaljno objašnjen pojam asertivnosti i asertivne osobe. Postotak ispitanika koji smatra da asertivne osobe lakše i bolje pregovaraju s klijentima iznosi 87,5%, dok 12,5% smatra da asertivne osobe teže i lošije komuniciraju s klijentima, što je vidljivo na Grafikonu 13.

Smatrate li da asertivne osobe lakše i bolje pregovaraju s klijentima?

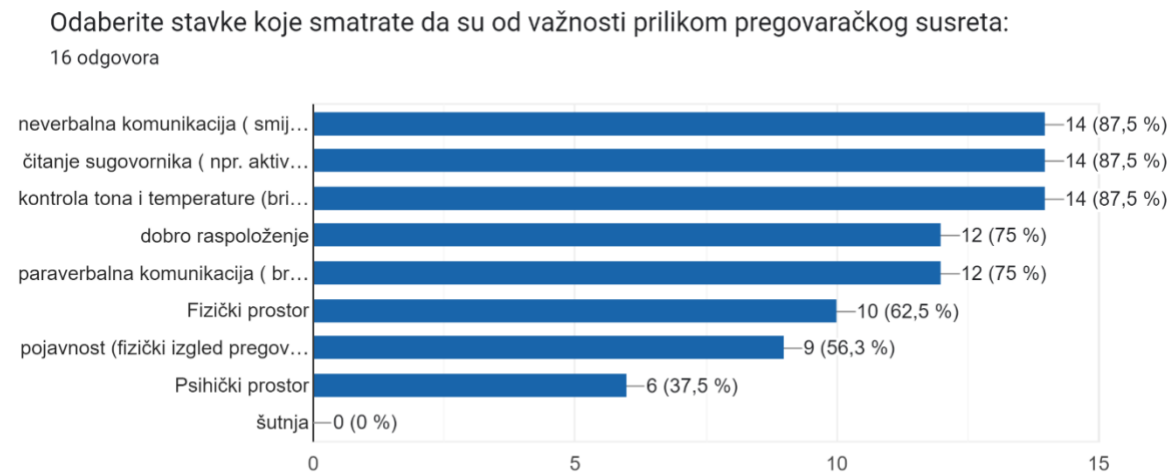
16 odgovora



Grafikon 13. Mišljenje bankara o utjecaju asertivnosti na ishod pregovaranja

Grafikon 14 prikazuje mišljenje bankara koji elementi su od važnosti prilikom pregovaračkog susreta. Broj ispitanika koji se izjasnio da su čitanje sugovornika, kontrola tona i temperature i neverbalna komunikacija važni elementi prilikom pregovaranja iznosi 87,5%, odnosno njih 14,

a 12 ispitanika (75%) smatra da se dobro raspoloženje i paraverbalna komunikacija mogu svrstati pod važne elemente pregovaranja. Ispitanici koji smatraju da je bitan čimbenik fizički prostor iznosi 62,5%, odnosno 10 ispitanika. Pojavnost pregovarača kao bitan element pregovaranja smatra 9 (56,3%) ispitanika, a 6 ispitanika (37,5%) navodi psihički prostor kao bitan čimbenik. Nijedan ispitanik ne smatra šutnju kao element koji je od važnosti prilikom pregovaranja. Sve navedeno prikazano je na Grafikonu 14.



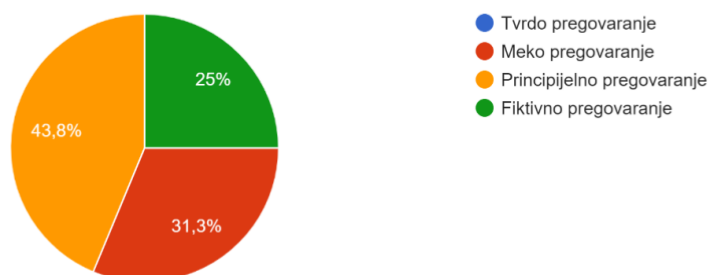
Grafikon 14. Važnost čimbenika na uspješan ishod pregovaračkog susreta

Osim pitanja zatvorenog tipa i višestrukog odabira, bankarima su ponuđena dva pitanja otvorenog tipa. Bankari su naveli različite situacije s kojima su se susreli prilikom pregovaranja. Situacije za koje bankari misle da postoje i u kojima je nepotrebno pregovarati su: kada su klijenti izrazito nekooperativni, ukoliko klijenti pokazuju nezadovoljstvo bankom, ljutiti klijenti, kada su klijenti isključivi te ukoliko u „startu“ izrazito pristaju ili ne pristaju na ponudu.

Grafikon 15 prikazuje korištenje pregovaračkih strategija od strane bankara. Prije odgovora na ovo pitanje, ispitanicima je detaljno objašnjena definicija svake pojedine strategije pregovaranja. Postotak ispitanika koji koriste principijelno pregovaranja iznosi 43,8%, odnosno 7 ispitanika, 5 ispitanika (31,3%) koristi meko pregovaranje, 4 ispitanika (25%) koristi fiktivno pregovaranje, dok tvrdo pregovaranje nitko od ispitanika ne koristi prilikom pregovaranja, što je prikazano na Grafikonu 15.

Razlikujemo 4 strategije pregovaranja. Prilikom pregovaranja i prodaje u bankarskom sektoru, koju strategiju najčešće koristite?

16 odgovora



Grafikon 15. Korištenje strategije od strane bankara

U pitanju otvorenog tipa bankari su trebali navesti taktike koje koriste prilikom pregovaranja s klijentima. Odgovori su pokazali kako bankari ili nisu upoznati s pregovaračkim taktikama, ili ne žele navesti jer se najčešće pod pojmom „taktike“ misli na nešto negativno.



## 6. RASPRAVA

Istraživanje je provedeno u svrhu ispitivanja bankara koji svakodnevno pregovaraju s klijentima te u svrhu saznanja koriste li vještine pregovaranja u opisu svog posla. S obzirom na ponuđene odgovore, povezat će se teorijski i istraživački dio rada.

Pregovaranje je proces komuniciranja dvaju ili više pregovaračkih strana u kojem svaka od strana želi ostvariti svoje ciljeve ili zahtjeve. Stoga je komunikacija, bilo verbalna, neverbalna ili paraverbalna, od velikog značaja i nužno je biti izrazito komunikativna osoba. Neverbalna komunikacija, iako ponekad nesvjesna, je snažnija od verbalne. Općenito se za žene smatra da su više komunikativne i da pridodaju značaju i na neverbalne znakove. Iz tog razloga postavljena je hipoteza H1 kojom se želi dokazati da i bankari, tj. pregovarači muškog spola smatraju neverbalnu komunikaciju u većoj ili jednakoj mjeri važnom prilikom pregovaranja. Od 11 ženskih ispitanika, njih 9 (81,82%) smatra neverbalnu komunikaciju kao važnu stavku prilikom pregovaranja, dok svi muški bankari, tj. 5 ispitanika, smatra da je neverbalna komunikacija od važnosti čime se hipoteza potvrđuje.

Ljudi pregovaraju svakodnevno s pregovaračima oba spola, na poslu ili u privatnom životu, što znači da je pregovaranje prisutno i u svakodnevnicima te da se čak i nesvjesno odvija. U poslovnom okruženju mnogo je snažnija upotreba pregovaranja. Svaki pregovarač je individualna osoba sama za sebe te ponekad ljudi smatraju jedan spol „boljim“ u određenim poljima, u ovom slučaju u pregovaranju. Hipotezom H2 željelo se dokazati slažu li se bankari s izjavom da su muškarci i žene jednako dobri pregovarači. S obzirom na dobivene rezultate, 11 ispitanika (69%) smatra da su oba spola jednako dobri pregovarači, dok 5 ispitanika (31%) smatra da to ovisi o određenoj situaciji, čime se hipoteza djelomično potvrđuje.

Principijelno pregovaranje je pregovaranje koje je poželjno koristiti prilikom pregovara jer se njime dobivaju najbolji rezultati. Podrazumijeva rad po pravilima i procedurama i nudi najbolje rezultate za obje strane. Bankarski sektor se zauzima za *win-win* situaciju u pregovorima iz razloga što želi ostvariti dugoročan odnos s klijentima i pokazati poduzeće u najboljem svijetlu te s klijentima žele postići što kvalitetniji dogovor, tj. sporazum. S obzirom na teorijske činjenice, može se reći da je za ovakav način pregovora potrebno određeno znanje i iskustvo, stoga je postavljena hipoteza H3 kojom se željelo dokazati koriste li bankari koji imaju više od 10 godina radnog staža principijelno pregovaranje prilikom pregovaračkih susreta. S obzirom

na dobivene rezultate, 5 ispitanika (45%) koristi principijelno pregovaranja, dok 6 ispitanika (55%) koristi druge strategije pregovaranja, čime se hipoteza ne potvrđuje.

Asertivnost je osobina ljudi koja se definira kao kvaliteta ili vještina zauzimanja za sebe i svoja prava, ali i ne ugrožavanja mišljenja i prava druge strane. Bankari imaju mnogo kvalitetnih osobina, jedna od njih je i asertivnost jer njome iskazuju poštovanje prema drugoj strani, a druga strana iskazuje povjerenje. Hipotezom H4 željelo se dokazati smatraju li bankari da asertivnost utječe na pregovaranje s klijentima. Dobiveni rezultati pokazuju da 15 ispitanika (94%) smatra da asertivnost utječe na pregovaranje s klijentima, dok 1 ispitanik (6%) to ne smatra. S obzirom na dobivene rezultate, hipoteza se potvrđuje.

## 7. ZAKLJUČAK

Pregovaranje je svakodnevna ljudska aktivnost i ima ključnu ulogu u osobnim i profesionalnim odnosima. Djeca ponekad pregovaraju s roditeljima, pregovara se s braćom ili sestrama, na poslu ili sa supružnicima što znači kako je pregovaranje prisutno i u svakodnevici te da se čak i nesvjesno odvija. Proces je koji nije jednostavan i iziskuje energiju i vrijeme ali omogućuje zadovoljenje potreba obaju strana.

U poslovnom okruženju mnogo je snažnija upotreba pregovaranja. Poslovni pregovori upotrebljavaju se s puno više pregovaračkog znanja o pregovaračkim vještinama. Osobe koje pregovaraju na svakodnevnoj bazi s kupcima ili klijentima upoznate su s pregovaračkim taktikama, tehnikama i strategijama. Pregovaranje u bankarskom sektoru temelji se na povjerenju klijenata. Bankari su poznati kao vrlo stručni, pouzdani, etični i komunikativni profesionalci kojima je cilj zadovoljiti potrebe klijenata. S obzirom na njihove karakterne osobine, pregovaranje im dolazi sasvim prirodno i ponekad nesvjesno. Dobra komunikacija i priprema pregovaranja su temelj uspješnosti, ne samo u bankarskom sektoru nego i općenito.

Osnovni ciljevi rada tj. istraživanja su bili: analizirati važnost pregovaračkih tehnika, taktika i strategija, utvrditi smatraju li bankari pregovaračke vještine važnim čimbenicima prilikom svakog prodajnog susreta, analizirati postoje li prepreke s obzirom na spol pregovarača te utvrditi koristi li se bankarski sektor strategijama koje dovode do *win-win* situacije s klijentima. Može se zaključiti kako su ciljevi u teorijskom dijelu rada uspješno postignuti jer su analizirane pregovaračke vještine, analizirane su osobine uspješnih bankara kao pregovarača te je prikazan proces svakog prodajnog susreta. Istraživanjem su postignuti ciljevi koji se odnose na smatranje bankara da su pregovaračke vještine važan čimbenik prilikom svakog prodajnog susreta, da ne postoje prepreke s obzirom na spol pregovarača, te da se bankarski sektor koristi strategijama koje dovode do *win-win* situacije s klijentima.

## 8. LITERATURA

1. Bartolović, V. (2017). *Vještine prodavanja i pregovaranja*. Požega: Veleučilište u Požegi
2. Borovac Zekan S., Gabrić K. (2021), *Neverbalna komunikacija kao alat uvjeravanja u javnom nastupu*, Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, (15(3-4)), str. 143-158
3. Brezak, S. (2011) *Vještine poslovnog pregovaranja s velikim trgovačkim lancima*. Medianali.- ISSN 1846-436X. – 5(9); str. 151-177
4. Economy-Pedia.com, *Tehnike pregovaranja - što je to, definicija i koncept*. Raspoloživo na: <https://hr.economy-pedia.com/11035238-negotiation-techniques> (Pristupljeno: 21. kolovoza 2023.)
5. eVaraždin. (2015), *Stručnjakinja za eVaraždin: Što neverbalna komunikacija govori o Čačiću, Čehoku, Habušu, Štomaru...* Raspoloživo na: <https://evarazdin.hr/politika/strucnjakinja-za-evarazdin-sto-neverbalna-komunikacija-govori-o-cacicu-cehoku-habusu-stomaru-318109/> (Pristupljeno: 21. kolovoza 2023.)
6. Fisher, R. i Ury, W. (1991) *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.
7. Gavin, M. (2019). *The impact of emotions in negotiation*. Raspoloživo na: <https://online.hbs.edu/blog/post/emotion-in-business-negotiation> (Pristupljeno: 20. lipnja 2023.)
8. Jurišković B., (2011). *Nove tehnike pregovaranja*. Raspoloživo na: <https://www.linkedin.com/pulse/nove-tehnike-pregovaranja-bornajuriskovic> (Pristupljeno: 23. kolovoza 2023)
9. Kalinić, D. (2020). *Kako radi uspješan prodavač*. Zagreb: Partner Koncept d.o.o.
10. Kiyosaki T. R. & Lechter, S. L. (2006) *Tko je uzeo moj novac?*, Katarina Zrinski d.o.o.
11. Križman Pavlović, D. i Ružić, E. (2013). *Negotiation and sources of negotiation power: Their role and importance in the exchange process in the corporate banking market*, *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 26(1), str. 115-138
12. Mihić, M. (2006). *Vještine prodaje i pregovaranja: Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment*. Split: Ekonomski fakultet
13. Lamza-Maronić M., Glavaš J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet
14. Lewicki, R.J., Saunders, D.M. i Barry, B. (2009). *Pregovaranje*. Zagreb: Mate d.o.o.

15. Lewicki, R. J. Barry, B. i Saunders, D. M. (2016). *Essentials of negotiation*. McGraw-Hill Education.
16. Lupilu.hr (2021). *Asertivnost - Značenje, primjeri i vježbe za razvoj*. Raspoloživo na: <https://lupilu.hr/obiteljski-zivot/asertivnost-definicija-savjeti-vjezbe/> (Pristupljeno: 23. kolovoza 2023.)
17. Pavlek Z. (2022). *Aktivna prodaja – od želja kupaca i potrošača do uspješnog prodavača*. Zagreb: Beletra
18. Petar S., (2012). *Pregovaranje među različitim kulturama*. Raspoloživo na: <https://www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/pregovaranje-medu-razlicitim-kulturama-1> (Pristupljeno: 30. kolovoza 2023.)
19. Pranjić, V. (2020). *Profesionalna komunikacija*: Nastavni materijali, dostupno na: [https://www.skolamedvinogradska.hr/sites/default/files/Nastavni-materijali/Pranjić-Visnja/PROFESIONALNA\\_KOMUNIKACIJA.pdf](https://www.skolamedvinogradska.hr/sites/default/files/Nastavni-materijali/Pranjić-Visnja/PROFESIONALNA_KOMUNIKACIJA.pdf) (Pristupljeno: 20. kolovoza 2023)
20. Sedlan Konig, Lj., (2013). *Uvod u pregovaranje*: Nastavni materijali. Raspoloživo na: <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje/wp-content/uploads/sites/279/2013/04/Principijelno-pregovaranje.pdf>. (Pristupljeno: 30. travnja 2023.)
21. Sedlan Konig, Lj., (2014). *Uvod u pregovaranje*, Nastavni materijali. Raspoloživo na: <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje/nastavni-materijali/cimbenici-uspjesnog-pregovaranja/> (Pristupljeno: 30. travnja 2023.)
22. Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*. Osijek: Ekonomski fakultet.
23. Skupnjak, D. (2020). *Rješavanje konflikata i vještine asertivnosti*. Varaždinski učitelj, 3(3), 98-116.
24. Šerić, N. (2001). *Tržišno poslovanje malog poduzeća*. Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet Split
25. Sušac, K., (2005). *Tajne uspješne prodaje*. Zagreb: Školska knjiga.
26. Šlogar, H., Cigan, V. (2012). *Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva*, *Učenje za poduzetništvo*, 2(2), str. 260-265
27. Štimac, H. (2020). *Poslovno pregovaranje*: Nastavni materijali. Raspoloživo na: <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/nastavni-materijali/> (Pristupljeno: 28. travnja 2023)
28. Tomašević Lišanin, M. (2004), *Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 2(1), str. 144-156

29. Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb
30. Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N. (2019), *Principi prodaje i pregovaranja*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb
31. Tudor, G. (1992), *Kompletni pregovarač*, MEP Consult
32. Žitinski, M. (2010): *Kultura poslovnoga komuniciranja*, 2. dopunjeno izdanje, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik

## POPIS SLIKA

Slika 1. Prostorne zone .....	11
Slika 2. Strategije pregovaranja .....	15
Slika 3. Što se događa prije prodajnog posjeta? .....	23
Slika 4. Osnovni elementi suvremenog prodajnog pristupa .....	23
Slika 5. Proces pregovaranja .....	25
Slika 6. Nekadašnji i sadašnji prodavač .....	28
Slika 7. Što je zajedničko uspješnim prodavačima? .....	29

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spol ispitanika .....	30
Grafikon 2. Dob ispitanika.....	31
Grafikon 3. Radna pozicija u banci.....	31
Grafikon 4. Radni staž ispitanika.....	32
Grafikon 5. Mišljenje bankara o tome tko pregovara svakodnevno s klijentima u poslovnici .....	32
Grafikon 6. Mišljenje bankara o ulaganju poslodavca u njihovo kvalitetno znanje o prodaji i pregovaranju.....	33
Grafikon 7. Mišljenje bankara o važnosti pregovaračkih vještina prilikom prodaje bankarskih proizvoda i usluga .....	33
Grafikon 8. Učestalost pregovaranja bankara s klijentima .....	34
Grafikon 9. Mišljenje bankara o važnosti zauzimanja win-win situacije prilikom pregovaranja s klijentima .....	34
Grafikon 10. Mišljenje bankara o utjecaju spola pregovarača .....	35
Grafikon 11. Preferencija bankara o načinu pregovaranja s klijentima .....	35
Grafikon 12. Važnost neverbalne komunikacije na uspješan ishod prodajnog procesa .....	36
Grafikon 13. Mišljenje bankara o utjecaju asertivnosti na ishod pregovaranja .....	36
Grafikon 14. Važnost čimbenika na uspješan ishod pregovaračkog susreta .....	37
Grafikon 15. Korištenje strategije od strane bankara.....	38



**PRILOG**  
**UPITNIK**

## Pregovaranje u bankarskom sektoru

*Drage kolege,*

*Zamolila bih Vas da odvojite koju minutu Vašeg vremena i ispunite kratku i anonimnu anketu o pregovaranju u bankarskom sektoru koja se provodi u svrhu istraživanja i pisanja diplomskog rada te mi pomognete da završim svoje školovanje.*

*Hvala Vam unaprijed,*

*Lucija :)*

Spol? \*

- Ž
- M
- ne želim se izjasniti

Vaša dob? \*

- 20-30 god
- 31 - 40 god
- 41 - 50 god
- 51+ god

Vaše radno mjesto tj. pozicija u banci? \*

- šalterski službenik
- osobni bankar
- voditelj poslovnice
- direktor regije
- marketing stručnjak
- IT stručnjak
- analitičar
- menadžer
- referent
- agent u kontakt centru
- Ostalo: \_\_\_\_\_

Ukupan radni staž u banci? \*

- do 1 god
- od 1 do 5 god
- od 5 do 10 god
- od 10 do 20 god
- 20+ god

Postoji li osoba zadužena za svakodnevno pregovaranje s klijentima u Vašoj poslovnici? \*

- svi svakodnevno pregovaramo s klijentima
- za pregovaranje je zadužena isključivo uprava banke
- voditelj poslovnice/regije
- kontakt centar
- Ostalo: \_\_\_\_\_

Ulaže li banka u kojoj ste zaposleni u kvalitetno znanje i pripremu zaposlenika, konkretno o načinu prodaje i pregovaranju? \*

1 2 3 4 5  
nedovoljno ulaže      maksimalno ulaže

Smatrate li da pregovaračke taktike, tehnike i strategije pomažu prilikom prodaje bankarskih usluga i proizvoda? \*

- da
- ne
- ne znam

Koliko često pregovarate s klijentima? \*

- nekoliko puta dnevno
- nekoliko puta tjedno
- nekoliko puta mjesečno
- jednom u par mjeseci
- nikada
- Ostalo: \_\_\_\_\_

Slažete li se s izjavom: "Bankarski sektor se zauzima za win-win situaciju prilikom pregovaranja s klijentima zbog zadržavanja povjerenja i lojalnosti postojećih klijenata i pridobivanja novih klijenata."? \*

- da
- ne
- Ostalo: \_\_\_\_\_

Smatrate li da su muškarci i žene jednako dobri pregovarači? \*

- da
- ne
- ovisi o situaciji

Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili: "ne", molim Vas da obrazložite Vaš odgovor.

Vaš odgovor \_\_\_\_\_

Kako više preferirate pregovarati? \*

- licem u lice
- e-mailom
- telefonski
- Ostalo: \_\_\_\_\_

Mislite li da neverbalna komunikacija s klijentima (smješkanje, govor tijela, mimika, gestikulacije...) pridodaje važnosti prilikom pregovaranja i zaključivanja sporazuma? \*

- da
- ne
- Ostalo: \_\_\_\_\_

Pojmovno objašnjenje asertivne osobe.

Asertivnost se definira kao kvaliteta, vještina ili sposobnost zauzimanja za sebe i svoja prava te direktnog iznošenja mišljenja i stavova.

Riječ je o otvorenoj i nedvosmislenoj komunikaciji, no izrazito je bitno naglasiti da osobe koje nazivamo asertivnima ne ugrožavaju prava drugih osoba već ih poštuju i uvažavaju.

To je glavna razlika između asertivnosti i agresivnosti jer osoba koja je asertivna neće ostvariti svoja prava, interese, želje i potrebe tako što će naštetiti drugima.

- asertivno ponašanje **doprinosi osjećaju samopouzdanja i samopoštovanja**
- asertivno ponašanje **doprinosi razvoju samokontrole**
- asertivno ponašanje **pomaže u rješavanju problema i izazova**
- asertivno ponašanje **pomaže u ostvarivanju ciljeva, želja i potreba**
- asertivno ponašanje **pomaže u rješavanju konflikata**
- asertivno ponašanje **pomaže u borbi sa stresom**

**Negativne posljedice nedostatka asertivnosti su:**

- obitelj, prijatelji i kolege nam zamjeraju jer nikada ne izražavamo svoje mišljenje
- bojažljivi smo i rezervirani
- osjećamo tugu, ljutnju ili bijes
- preplavljuje nas osjećaj manje vrijednosti
- ugroženo je naše samopoštovanje i samopouzdanje
- preplavljuje nas tjeskoba ili anksioznost
- pojavljuje se strah od odbacivanja
- narušavamo svoje odnose s drugima

Smatrate li da asertivne osobe lakše i bolje pregovaraju s klijentima? \*

da

ne

Ostalo: \_\_\_\_\_

Odaberite stavke koje smatrate da su od važnosti prilikom pregovaračkog susreta: \*

- neverbalna komunikacija ( smijeh, mimika, gestikulacije, govor tijela... )
- čitanje sugovornika ( npr. aktivno slušanje, umijeće postavljanja retoričkih pitanja)
- kontrola tona i temperature (brižno i smireno, stjecanje povjerenja, prijateljska atmosfera)
- dobro raspoloženje
- paraverbalna komunikacija ( brzina, ritam, jačina i boja glasa, naglasci, jasnoća, melodija...)
- Fizički prostor
- pojavnost (fizički izgled pregovarača)
- Psihički prostor
- šutnja

Mislite li da postoje situacije kada je potrebno i ne pregovarati? Ukoliko ste se susreli s barem jednom takvom situacijom opišite ju. \*

Vaš odgovor \_\_\_\_\_

#### STRATEGIJE PREGOVARANJA

##### **Tvrdo pregovaranje** -

najčešće se radi o vrlo neprijateljskom i neproduktivnom stilu pregovaranja, vlada nepovjerenje, zatvorenost strana i „ukopanost“ u vlastite pozicije.

**Meko pregovaranje** - sporazum cilj sam po sebi, dok je drugi cilj razvoj dobrih odnosa, pregovarači

koji koriste ovu strategiju su previše prijateljski nastrojeni, ovakvim načinom izgrađuju odnose i

postizu sporazum makar i nedovoljno kvalitetan

**Fiktivno pregovaranje** - upotreba taktičkih poteza da se zapravo izbjegne postizanje sporazuma i

njegova provedba, jedna

strana izbjegava postizanje sporazuma npr. njegovim odgađanjem, te se na

kraju sporazum neće ni provesti

**Principijelno pregovaranje** - zahtjeva napor i rad po pravilima ali daje najbolje rezultate, cilj

je kvalitetan sporazum, dobri međuljudski odnosi, neočekivana zajednička rješenja,

pouzdana provedba

Razlikujemo 4 strategije pregovaranja. \*

Prilikom pregovaranja i prodaje u bankarskom sektoru, koju strategiju najčešće koristite?

- Tvrdo pregovaranje
- Meko pregovaranje
- Principijelno pregovaranje
- Fiktivno pregovaranje

Koristite li u pregovaranju određene taktike? Ukoliko je Vaš odgovor: "da", molim Vas da navedete neke od njih.

Vaš odgovor \_\_\_\_\_