

# Komunikacijske i pregovaračke vještine u prodaji bankarskih proizvoda

---

**Mikulandra, Mihaela**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:909293>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-12**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**FINANCIJSKI MENADŽMENT**

**MIHAELA MIKULANDRA**

**KOMUNIKACIJSKE I PREGOVARAČKE VJEŠTINE U PRODAJI**  
**BANKARSKIH PROIZVODA**

**DIPLOMSKI RAD**

Dubrovnik, rujan 2018.

**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**FINANCIJSKI MENADŽMENT**

**KOMUNIKACIJSKE I PREGOVARAČKE VJEŠTINE U PRODAJI  
BANKARSKIH PROIZVODA**

**DIPLOMSKI RAD**

Kolegij: Poslovno komuniciranje

Studij: Specijalistički diplomski stručni studij financijski menadžment

Studijski smjer: Financijski menadžment

Stupanj studija: diplomski stručni studij

Mentor: izv.prof.dr.sc. Katija Vojvodić

Student: Mihaela Mikulandra

Indeks: 11-II/STR.-DS

Dubrovnik, rujan 2018.

## SAŽETAK

Rad se bavi glavnim aspektima komunikacije i pregovaranja u prodaji bankarskih proizvoda, kao ključnim elementima poslovnog procesa u bankama.

Današnje poslovanje karakteriziraju uvjeti zaoštavanja konkurencije i kontinuiranih promjena, te kao takvo nameće potrebu za pridavanjem važnosti upravo komunikacijskim i pregovaračkim vještinama. U ovom slučaju, važno je ovladati komunikacijskim vještinama, kako bi se unaprijedile pregovaračke, a samim tim pridonjelo povećanju vjerojatnosti uspješnog ishoda pregovaranja, te zadržavanja postojećih i pridobijanja novih klijenata banaka.

Putem komunikacije i različitih oblika unapređenja prodaje nastoji se zadržati postojeće klijente, ali i privući što veći broj novih klijenata. Ciljevi komunikacije u poslovanju banaka su informiranje i uvjeravanje klijenata na prihvaćanje bankarskih proizvoda i usluga. Dobra komunikacija je najvažniji preduvjet uspješnog pregovaranja.

Smatra se da je najučinkovitije pregovaranje licem u licem, ali nekada okolnosti nalažu uporabu i ostalih komunikacijskih medija, pri čemu točno treba znati koje su prednosti, a koji nedostaci svakog od njih.

U konačnici, pregovaranjem se pronalaze obostrano zadovoljavajuća korisna rješenja za obe strane u pregovaračkom postupku, što rezultira dugoročnim odnosom banke sa klijentima i okruženjem.

Sve spomenuto izlaže se u ovom diplomskom radu sa svrhom ukazivanja na važnost komunikacijskih i pregovaračkih vještina u prodaji bankarskih proizvoda.

*Ključne riječi: komunikacija, pregovaranje, poslovno pregovaranje, banke, prodaja bankarskih proizvoda*

## **SUMMARY**

This paper deals with the main aspects of communication and negotiation in the sale of banking products, as key elements of the business process in banks.

Today's business is characterized by conditions of tightening of competition and continuous changes, and as such imposes the need for adding importance to communication and negotiating skills. In this case, it is important to overcome communication skills to improve negotiating goals and thereby increase the likelihood of successful negotiation, retention and retention of new bank clients.

Through communication and various forms of sales promotion, it endeavors to keep existing customers, but to attract as many new customers as possible. The Bank's business communication goals are to inform and persuade customers to accept banking products and services. Good communication is the most important precondition for successful negotiation.

It is considered that the most effective face-to-face complaint, but sometimes the circumstances require the use of other communication media, where they need to know exactly which advantages and disadvantages of each of them.

Ultimately, negotiating mutually satisfactory solutions to both sides in the negotiation process, resulting in long-term customer relationships with clients and the environment.

All of this is exposed in this thesis with the aim of pointing out the importance of communication and negotiating skills in the sale of banking products.

*Keywords: communication, negotiation, business negotiation, bank, sales of banking products*

## SADRŽAJ:

### SAŽETAK

### SUMMARY

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Definicija rada .....	1
1.2. Svrha i ciljevi rada .....	2
1.3. Metodologija rada .....	2
1.4. Struktura rada .....	2
<b>2. TEORIJSKE OSNOVE KOMUNIKACIJE .....</b>	<b>4</b>
2.1. Pojmovno određenje komunikacije .....	4
2.2. Proces komunikacije .....	8
2.3. Vrste komunikacija .....	12
<b>3. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE U BANKARSKOM SEKTORU .</b>	<b>15</b>
3.1. Značaj komunikacije u bankarskom sektoru .....	15
3.2. Interna komunikacija u bankarskom sektoru .....	18
3.3. Eksterna komunikacija u bankarskom sektoru .....	21
3.4. Zaposlenici u bankama i njihov način komuniciranja s klijentima .....	22
<b>4. TEORIJSKE OSNOVE PREGOVARANJA .....</b>	<b>25</b>
4.1. Pojmovno određenje pregovaranja .....	25
4.2. Osobine uspješnih pregovarača .....	26
4.3. Vrste pregovaranja .....	27
4.4. Tijek, faze i ishod pregovaračkog procesa .....	30
4.5. Taktike u procesu pregovaranja .....	32
4.6. Tehnike pregovaranja .....	36
4.7. Moć u procesu pregovaranja .....	37
<b>5. PRIMJENA PREGOVARANJA I PREGOVARAČKIH VJEŠTINA U PRODAJI BANKARSKIH PROIZVODA .....</b>	<b>39</b>

<b>5.1. Pregovaranje i pregovaračke vještine u prodaji bankarskih proizvoda.....</b>	<b>39</b>
<b>5.2. Faze procesa pregovaranja u prodaji bankarskih proizvoda .....</b>	<b>39</b>
<b>5.3. Primjeri pregovaranja u bankarstvu .....</b>	<b>41</b>
<b>6. ISTRAŽIVANJE PROCESA POSLOVNE KOMUNIKACIJE I PREGOVARANJA U BANKARSKOM SEKTORU .....</b>	<b>43</b>
<b>6.1. Cilj istraživanja .....</b>	<b>43</b>
<b>6.2. Opis istraživanja .....</b>	<b>43</b>
<b>6.3. Rezultati provedenog istraživanja .....</b>	<b>44</b>
<b>6.4. Zaključci provedenog istraživanja .....</b>	<b>62</b>
<b>7. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>63</b>
<b>POPIS LITERATURE .....</b>	<b>65</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>68</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>68</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>70</b>

## **1. UVOD**

Poslovna komunikacija je komunikacija koja se koristi za promicanje proizvoda, usluga ili organizacija. To je prijenos informacija unutar poslovnog svijeta. Svaki put kada razgovaramo, pišemo poslovni dopis, šaljemo e-mail, prezentiramo neki poslovni projekt, telefoniramo ili čitamo – mi komuniciramo. To činimo i verbalno i neverbalno, a svaki put kad to činimo na profesionalnoj razini, reprezentiramo ne samo sebe osobno, nego čitavu poslovnu organizaciju u kojoj smo zaposleni. Komunikacija je vitalan dio poslovanja, organizacije i menadžmenta, ona je bitan čimbenik dojma o organizaciji i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha.

Komunikacija ispunjava osnovnu ljudsku potrebu, potrebu da budemo u kontaktu s drugim ljudima. Ona je način razumijevanja informacija ili prenošenja poruka pomoću unaprijed dogovorenog i razumljivog sustava međusobnog sporazumijevanja. Osobni i profesionalni uspjeh uvelike ovise o tome koliko dobro drugi mogu razumjeti ono što im želimo prenijeti komunikacijom. Komunikologija kao interdisciplinarna znanost, relativno mlado znanstveno područje nastalo sredinom XX. stoljeća, proučava zašto čovjek komunicira, kako to čini i s kojim uspjehom, a sve radi postizanja emancipacije pojedinca i društva u cjelini. Proučava zakonitosti funkcioniranja ljudskog izraza.

Vremenom su se razvijale i pojedinačne komunikološke discipline, među kojima važno mjesto zauzima poslovna komunikologija. S komunikološke točke gledišta, nova je ekonomija donijela, nakon tisuću godina diseminacije, sustav javnog komuniciranja koji počiva na dijalogu kao obostranom aktivnom procesiranju informacija. Brzi i globalni razvoj tehnologije nije mogao mimoći banke koje su vrlo brzo shvatile prednosti informatizacije. Samim time i novi modeli komuniciranja postali su neminovnost. Strategija banaka je zadržavanje postojećih i akvizicija novih klijenata. Upravo je značaj komunikacije i komunikacijskih vještina u bankarskom sektoru u fokusu istraživanja ovog stručnog rada.

### **1.1. Definicija rada**

Kao što je navedeno, ovaj rad se fokusira na važnost komunikacijskih i pregovaračkih vještina. Efikasna komunikacija izravno je povezana s efikasnim pregovaranjem. Što je kvalitetnija komunikacija, to će biti kvalitetniji i proces pregovaranja. Pojedinac mora imati izvrsne komunikacijske vještine kako bi ušao u zdravu i efikasnu raspravu. Učinkovit komunikator je onaj koji uspije prenijeti najveću količinu informacija sugovorniku na način koji će biti najbolje shvaćen. Za takvu komunikaciju, osim znanja i sigurnosti u sebe, potrebna je i vještina. Kultura poslovnog komuniciranja dio je odgoja i kulture svake osobe. Komunikacija ima različite aspekte. Primjerice, nerazumijevanje može dovesti do neželjenih efekata i može prouzrokovati dugotrajne procese.

Nejasnoće u poslovnim ugovorima mogu dovesti do ponovnih pregovora. Neprijateljska pregovaračka atmosfera može dovesti do prekida poslovnog odnosa. Sve navedeno upućuje



na to kako je kvaliteta komunikacije veoma važna za ekonomski uspjeh i uspjeh odnosa u poslovnom pregovaranju. Bit poslovnog pregovaranja jest djelotvorna upotreba informacija, a komuniciranje predstavlja primarni izvor samih informacija. Svaka poslovna odluka temelji se upravo na uspješnom pregovaranju, jer je vještina pregovaranja preduvjet za razvoj poduzetništva, uspješnog poslovnog partnerstva i rješavanja sukoba između dviju pregovaračkih strana.

## **1.2. Svrha i ciljevi rada**

Osnovni cilj ovog diplomskog rada je analizirati važnost komunikacijskih i pregovaračkih vještina u prodaji bankarskih proizvoda kroz teorijske odrednice komunikacijskog i pregovaračkog procesa, a time komunikacijskih i pregovaračkih vještina. U ostale ciljeve rada može se svrstati identificiranje prepreka koje se mogu pojaviti kako u komunikacijskom tako i u pregovaračkom procesu, identificiranje vrsta komunikacija, te definiranje pregovaranja kao poslovnog procesa. Svrha diplomskog rada je na osnovu istraživanja dati uvid u stupanj komunikacijskih i pregovaračkih vještina u prodaji bankarskih proizvoda, te pružiti doprinos pregovaračima (zaposlenicima u bankama) u unapređenju njihovih komunikacijskih i pregovaračkih vještina.

## **1.3. Metodologija rada**

Pri istraživanju za potrebe pisanja ovog stručnog rada koristili su se dostupni izvori sekundarnih podataka, koji uključuju domaću i stranu literaturu (knjige, članci, znanstveni radovi), kao i različiti internetski izvori.

Metode koje su se koristile pri izradi ovoga rada su metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, metoda klasifikacije, metoda indukcije i dedukcije, povijesna metoda i metoda komparacije, te metoda ispitivanja.

## **1.4. Struktura rada**

Diplomski rad se sastoji od 7 (sedam) dijelova:

- Prvi dio rada obuhvaća uvod u rad, kojim je obuhvaćena sama definicija rada, svrha i ciljevi rada i metodologija rada,
- Drugi dio rada odnosi se na teorijsko značenje komunikacije, te obrađuje sve vrste komunikacije,
- Treći dio rada odnosi se na konkretnu temu rada odnosno komunikacijske vještine u prodaji bankarskih proizvoda (značaj komunikacije u prodaji bankarskih proizvoda, interna i eksterna komunikacija u bankarskom sektoru, zaposlenici u bankama i njihov način komuniciranja s klijentima)

- Četvrti dio rada odnosi se na značaj i teorijske osnove pregovaranja, a obuhvaća definiciju pojma pregovaranja, osobine uspješnih pregovarača, vrste pregovaranja, tijek i faze pregovaračkog procesa, taktike u procesu pregovaranja, tehnike pregovaranja i moć u procesu,
- Peti dio rada odnosi se na primjenu pregovaranja i pregovaračkih vještina u prodaji bankarskih proizvoda (pregovaranje i pregovaračke vještine u prodaji bankarskih proizvoda, faze procesa pregovaranja u prodaji bankarskih proizvoda, primjeri iz prakse bankarskog pregovaranja u Republici Hrvatskoj),
- Šesti dio rada odnosi se na istraživanje putem anketnog upitnika sa pitanjima, te izložene rezultate anketiranja sa komentarom za svako pojedino pitanje,
- Sedmi dio rada odnosi se na zaključak u kojem su sažeti u cjelinu svi prethodni dijelovi rada.

## 2. TEORIJSKE OSNOVE KOMUNIKACIJE

### 2.1. Pojmovno određenje komunikacije

Podrijetlo riječi komunikacija dolazi od latinske riječi *communicatio* što znači priopćavanje. Komunikacijom ljudi priopćavaju svoje potrebe, stavove i namjere drugim ljudima.<sup>1</sup>

Postoje razne definicije komunikacije, budući nema segmenta društvenog života, profesije i djelatnosti u kojoj komunikacija nije važna. Vještinom komunikacije pojedinac utječe na sugovornike. Komunikacija ima ključnu ulogu u stvaranju povoljnih ili nepovoljnih dojmova o pojedincu i organizaciji.

Komunikacija se najopćenitije definira kao „*proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe*“. U tom procesu od velike je važnosti da se informacija razumije. Uspješnom se komunikacijom smatra ona komunikacija u kojoj je informacija točno primljena u pogledu sadržaja i značenja koje je odredio pošiljatelj.<sup>2</sup>

Komunicirati znači razmijeniti informacije, ideje, osjećaje – verbalnim i neverbalnim oblicima komunikacije. Svi mi imamo potrebu komunicirati i ne postoji niti jedan segment društvenog života u kojemu komunikacija nije bitna. To je osnovni način utjecaja na okruženje i osnovna metoda na osnovu koje formiramo mišljenje o sebi i organizaciji u kojoj smo zaposleni. Globalizacija, tehničko-tehnološki razvoj, usavršavanje informatičkih sustava i prožimanje raznih kultura, faktori su koji određuju suvremenu vještinu komuniciranja, jer uspjeh na svim poljima ovisi o vještosti i uspješnoj komunikaciji.

Komunikacija se u literaturi definira i kao „aktivnost stvaranja zajedničkog (lat. *communis* znači zajedničko), odnosno kao uzajamno utjecanje ljudi korištenje simboličkih sredstava.“<sup>3</sup>

Ekonomski leksikon komunikaciju definira kao „uspostavljanje informacijske veze između sustava koji imaju sposobnost primiti, memorirati, obrađivati i slati signale, a to su raznovrsni mediji i sredstva, koji omogućuju različite oblike prijenosa informacija. Mediji za prijenos informacija jesu, npr., tinta kojom se ispisuju određeni znakovi, zrak čijim se vibriranjem prenose akustični signali, električna struja čijim se impulsima prenose informacije u određenom kodu, svjetlost u optičkim kablovima ili svjetlovodima, i dr.“<sup>4</sup> Gore su navedene samo nekih od definicija komunikacije, se može zaključiti da se ovaj pojam u literaturi ne koristi jednoznačno.

---

<sup>1</sup> Pejić Bach, M.; Murgić, J. (2014) *Poslovne komunikacije 2*. Zagreb: Stega tisak d.o.o., str. 7.

<sup>2</sup> Rouse, M.J.; Rouse, S. (2005) *Poslovne komunikacije*, Zagreb: Masmedia, str. 39.

<sup>3</sup> Novosel, P. (1991) *Komuniciranje*, Kolesarić, V., Krizmanić, M. i Petz, B., Zagreb, GZH, str. 17.

<sup>4</sup> Sunajko, G. (2010) *Ekonomski leksikon*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža Zagreb, Masmedia, Zagreb, str. 394.

Potonje upućuje na činjenicu da je riječ ne samo o kompleksnom i sveobuhvatnom fenomenu, već i na to da niz subdisciplina i specijalističkih teorija za predmet istraživanja imaju upravo komunikaciju. Komunikacija je osnova i uvjet svih međuljudskih privatnih i poslovnih odnosa.

Komunikacija ispunjava osnovnu ljudsku potrebu i to potrebu da budemo u kontaktu s drugim ljudima. Ona je način razmjenjivanja informacija ili prenošenja poruka pomoću unaprijed dogovorenog i razumljivog sustava sporazumijevanja. Osobni i profesionalni uspjeh uvelike ovise o tome koliko dobro drugi mogu razumjeti ono što im želimo prenijeti komunikacijom.

Komunikacija u poduzeću može biti *formalna* i *neformalna*, a može se odvijati unutar organizacije te izvan nje, odnosno među članovima poduzeća u prostorima poduzeća, njihova komunikacija izvan tih prostora, te komunikacija poduzeća sa javnosti uopće (putem marketinga, PR i sl.).

Ono što je ključno istaknuti prilikom izlaganja problematike komunikacije u poduzećima je upravo činjenica da je poslovna komunikacija sredstvo ostvarenja poslovnih ciljeva poduzeća, zbog čega je od izuzetne važnosti posvetiti se uspostavi i održavanju kvalitetnog sustava komunikacije unutar poduzeća.

Sama komunikacija se odnosi na bilo koji prijenos informacija, pa tako i na razmjenu ideja i emocija (neformalna komunikacija), a obzirom da se čovjeka kao dio poduzeća vrlo često spominje u kontekstu čimbenika koji je presudan u poslovanju (točnije, njegovo zadovoljstvo, motiviranost i aktivnost u radu), potrebno je posvetiti veću pažnju upravo neformalnim odnosima (u podlozi kojih leži neformalna i najčešće neverbalna komunikacija – kada je riječ o onima kojima je teže upravljati) kako bi se izuzev formalne komunikacije poduzeće moglo razvijati unapređujući i oblike neformalne komunikacije svih djelatnika i članova poslovne organizacije.

Komunikacija se pojavljuje u različitim oblicima, a u ovom stručnom radu navest će se osnovni oblici komuniciranja, tj. temeljne vrste komunikacije.

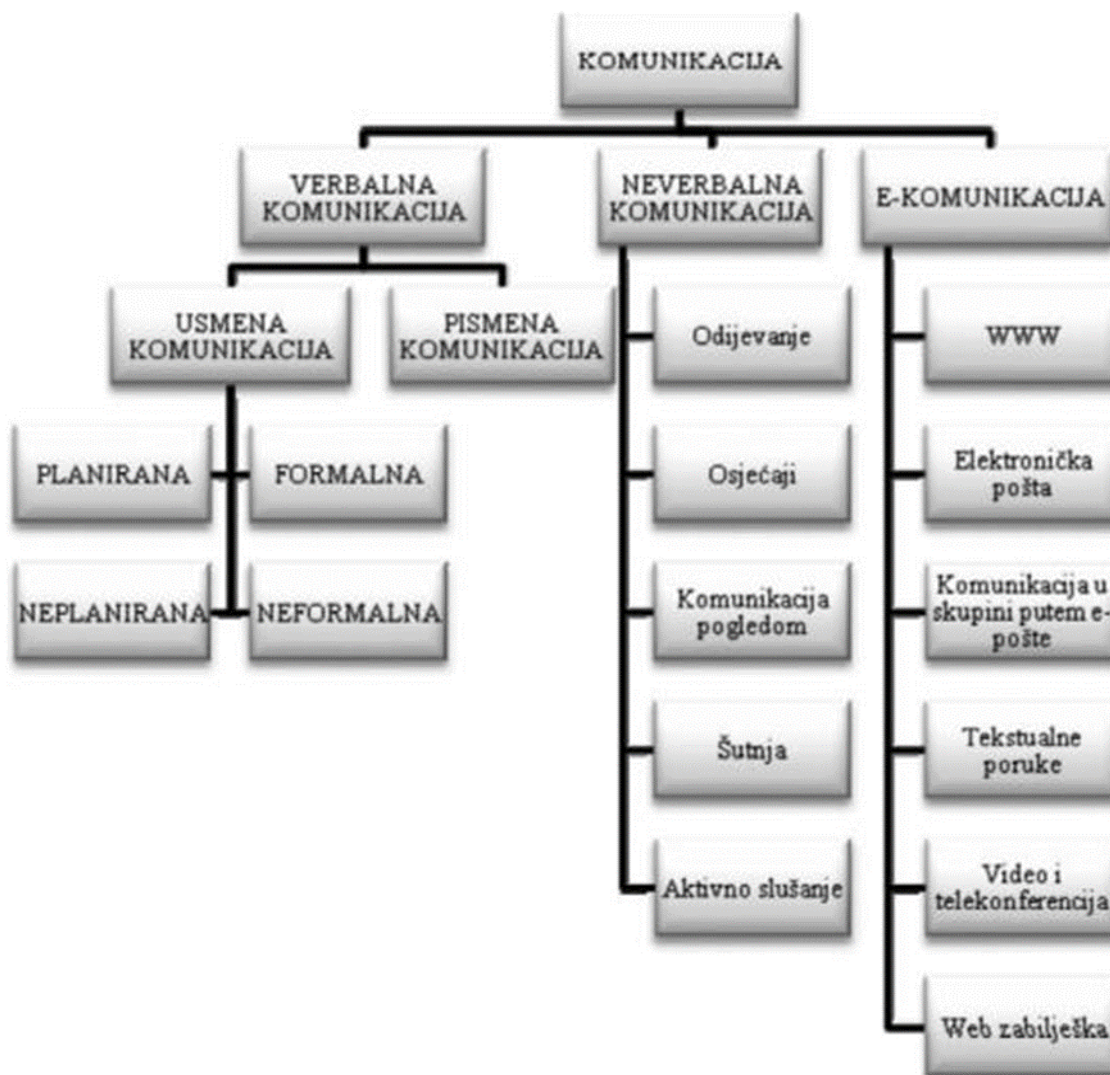
Četiri su temeljne vrste komunikacije:<sup>5</sup>

- usmena komunikacija,
- pismena komunikacija,
- kontaktna ili neverbalna komunikacija,
- e-komunikacija

---

<sup>5</sup> Jurković Z. (2012): *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, XXV (2), 387-399. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/94882> (pristup 15.3.2018.)

Prikaz strukture poslovne komunikacije prikazan je na Slici 1.



**Slika 1. Struktura poslovne komunikacije**

*Izvor: prema Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 22.*

Komuniciranje u poslovnom okruženju može biti verbalno i neverbalno, a bilo koji oblik komunikacije kada se ono vrši u poslovnom kontekstu i poslovnim okolnostima predstavlja kako sugovornika koji vrši tu komunikaciju, a pripada poslovnoj organizaciji, tako i sama poslovna komunikacija čiji je vršitelj komunikacije član. Tako prilikom pisanja poslovnih pisama i slanja poslovnih e-mailova, poslovnog telefoniranja, te razgovora o poslovanju, pristup i način komuniciranja predstavlja pristup i način komunikacije poslovne organizacije. Ovdje valja istaknuti kako komunikaciju u kontekstu neverbalnih slanja poruka (primjerice neverbalna komunikacija: geste, mimike, mikro pokreti odnosno mikro ekspresije i tome slično) ne podrazumijeva isključivo komuniciranje gdje su oba sugovornika (ili više njih) u vremenu komuniciranja svjesni da druga strana prima poslanu informaciju, nego to primjerice

može biti i čitanje poslovne dokumentacije, (ne)svjesno tumačenje psihologijsko osmišljenih logotipa i memoranduma, i tome slično.

Komunikacija je vitalan dio poslovanja, organizacije i menadžmenta. Svi stalno komuniciraju: prenose poruke, vodi se korespondencija, razmjenjuju se i obrađuju informacije. Menadžment obavještava organizaciju o strategijama, izdaje naloge, komunicira s poslovnim partnerima i javnošću. Poslovođe primaju i izdaju naloge i upute, te podnose izvještaje o obavljenom poslu. Svaki djelatnik mora odašiljati i primati informacije da bi obavljao svoj posao. Komunikacija je bitan čimbenik dojma o organizaciji i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Susretljivost, dosljednost, točnost i urednost – sve su to kvalitete koje doprinose pozitivnom iskustvu. Neuredan dopis, nepregledna ili čak netočna informacija, naprotiv, utjecat će na stvaranje negativnog dojma.<sup>6</sup>

Poslovna komunikacija dakle predstavlja bilo koji oblik slanja primanja informacija od bilo koje strane (poduzeće-poduzeće ili poduzeće-potrošač, i obratno), ako je ono u kontekstu i sa svrhom odvijanja poslovanja i obavljanja poslovnih aktivnosti i zadataka. Neki od oblika komuniciranja u poduzeću su već spomenuta *formalna* i *neformalna* komunikacija.

**Formalna komunikacija** može biti vertikalna (između različitih razina hijerarhijske organizacije (silazna i uzlazna komunikacija) ili horizontalna (sa osobama na istoj hijerarhijskoj razini), a predstavlja najčešći oblik razmjene informacija i pregovora kompanije sa drugim kompanijama.<sup>7</sup> „*Formalna komunikacija je unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijena informacije u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. Formalnu komunikaciju stvara, potiče i ohrabruje sama organizacija, točnije menadžment, jer je ona nužna za obavljanje poslova*“.<sup>8</sup>

**Neformalna komunikacija** je „odraz percepcije djelatnika o organizaciji. Ona presijeca kanale formalne komunikacije te iako je povremeno i korisna, za menadžera može predstavljati problem.“<sup>9</sup>

---

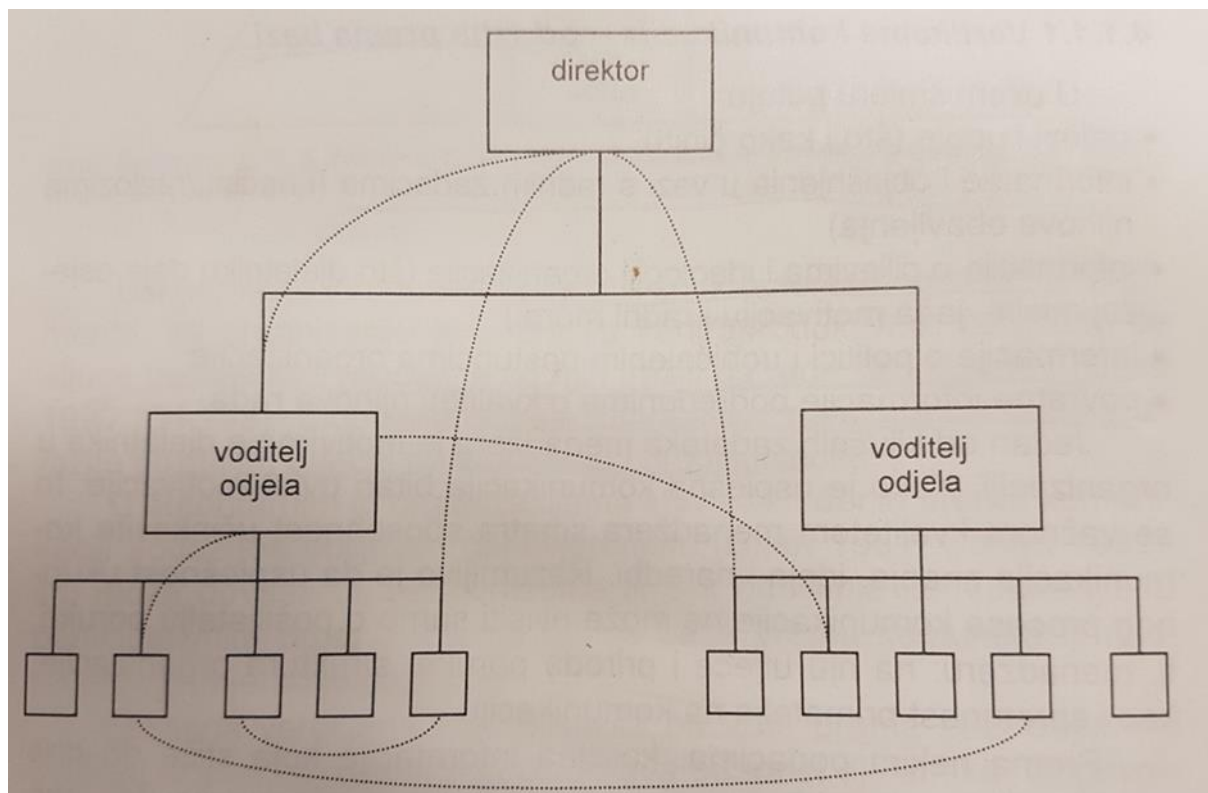
<sup>6</sup> Fox, R., (2001), *Poslovna komunikacija*, Hrvatska Sveučilišna naklada, Zagreb, str. 15.

<sup>7</sup> Softić., L., *Značaj i oblici poslovne komunikacije*, Soft consulting, Presentacija. Dostupno na: <http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2015/03/Znacaj-i-oblici-poslovne-komunikacije.pdf> (pristup 15.3.2018.)

<sup>8</sup> Fox, R. (2006), *Poslovna komunikacija*, 2. dopunjeno izdanje, Hrvatska Sveučilišna naklada/Pučko otvoreno učilište, Zagreb, str. 41.-42.

<sup>9</sup> Ibidem., str. 46.-47.

Mreža formalne i mreža neformalne komunikacije prikazane su na Slici 2.



**Slika 2. Mreža formalne i mreža neformalne komunikacije u organizaciji**

*Izvor: Lesikar et al (1993), Basic Business Communication, Sixth Edition, Burr Ridge, Illinois: IRWIN, str. 8.*

## 2.2. Proces komunikacije

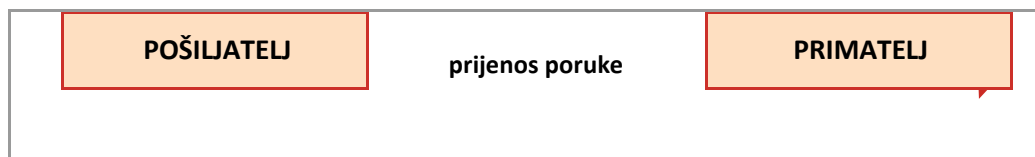
Komunikacija je proces, pa ju je kao takvu moguće oblikovati, te na taj način imati utjecaja na njezinu kvalitetu i djelotvornost. Da bi proces komunikacije uopće započeo krucijalno je nastajanje same potrebe za istom. Osnovni elementi komunikacijskog procesa su:<sup>10</sup>

- **pošiljatelj** – osoba koja šalje informaciju;
- **namjera pošiljatelja** – misao, osjećaji, ideja koju pošiljatelj želi prenijeti primatelju;
- **kodiranje** – biranje simbola pomoću kojih će poruka biti poslana (usmene i pismene riječi, mimika, gestika i dr.);
- **poruka** – informacija poslana primatelju;
- **slanje poruke** – slanje informacije primatelju, izjava ili neverbalna poruka;
- **informacijski kanal** – način slanja poruke: izravan (konverzacija) ili neizravan (telefon, pismo, e-mail, fax, različiti mediji)
- **primatelj** – osoba kojoj je poruka namijenjena;

<sup>10</sup> Nedić, D., (2008) *Poslovna Komunikacija*, Kragujevac: Business Start – up centre Kragujevac, str. 15.

- **primatelj poruke** – senzorno osjetilo na koje poruka djeluje;
- **dekodiranje** – transformiranje poruke na način koji je razumljiv primatelju;
- **interpretacija** – određivanje namjere pošiljatelja;
- **davanje i primanje povratne informacije** – povratak informacije pošiljatelju na osnovu čega primatelj daje do znanja da je razumio poruku.

Proces komunikacije moguće je prikazati kao na Slici 3.



**Slika 3. Proces komunikacije**

*Izvor: Kliment, A., Jurković-Matić, O., (2007) Poslovne komunikacije, Zagreb, Mate, str. 11.*

Iz slike 3. razvidno je da komunikacijski proces započinje kad pošiljatelj oblikuje ideju, kodira je odnosno pretvara u oblik koji primatelj poruke može razumjeti. To mogu biti govorne ili pisane riječi, ali i slike, crteži i zvukovi. Poruka se kodiranjem pretvara u oblik, kod koji je moguće prenijeti nekim kanalom/medijem komunikacije. Primatelj poruku dekodira, tj. daje poruci značenje.

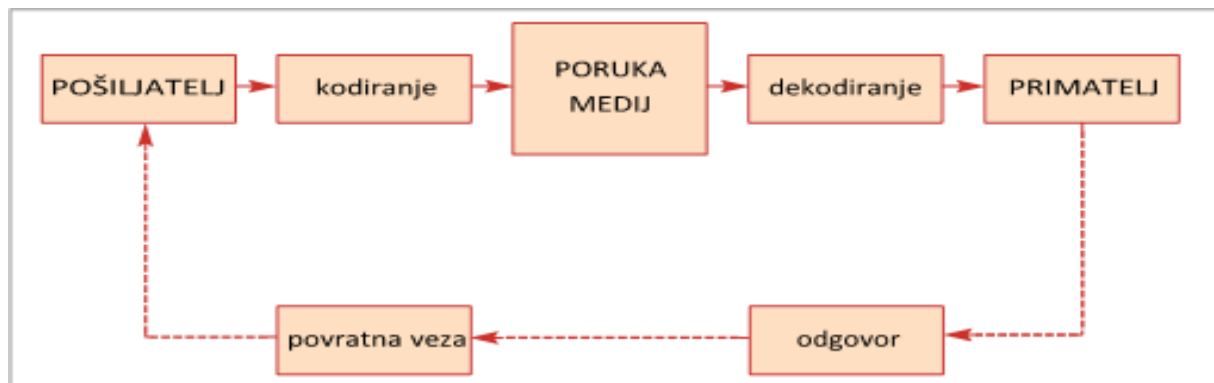
Komunikacijom se prenose poruke od jedne do druge osobe, od pošiljatelja do primatelja poruke. Poruka se prenosi komunikacijskom kanalom/medijem.

**Kanal/medij komunikacije** jest metoda ili tehnologija kojom se poruka prenosi do primatelja. Najvažniji je komunikacijski kanal zrak, kojim putuje informacija dok uživo razgovaramo. Razvoj sredstava za komuniciranje je utjecao na razvoj i promjene glavnih komunikacijskih kanala. Glavni su komunikacijski kanali: telefon, internet, elektronička pošta, razgovor licem u lice, radio, televizija, video, plakat, pismo i telefaks. Kanal/medij biramo ovisno o poruci, primatelju poruke i o namjeri koju želimo ostvariti.

**Model komuniciranja** sastoji se od elemenata (pošiljatelja, poruke, medija i primatelja) i aktivnosti (kodiranje, dekodiranje i odgovor/povratna veza)



Model komuniciranja moguće je prikazati kao na Slici 4.



**Slika 4. Model komuniciranja**

*Izvor: Pejić-Bach, M, Murgić, J. (2013) Poslovne komunikacije 2, Zagreb, Alka script, str. 12.*

Poruka je misao kojom prenosimo ideje, podatke, informacije u različitim oblicima: riječima, brojevima, grafikonima, slikama, simbolima, zvukovima, pokretima, dodirima, pokretima lica (mimikom) itd.

Priprema poruke može biti ponekad vrlo zahtjevna. Ako poruka nije dobro pripremljena, može smanjiti mogućnost postizanja cilja ili čak može biti krivo shvaćena. Poruka mora biti:<sup>11</sup>

- **istinita** – svaka poruka mora biti istinita i točna
- **jasna** – poruka ne smije biti nejasna ili dvosmislena, a primatelju mora biti razumljiv smisao i sadržaj poruke. Ako je poruka nejasna, može se dogoditi da primatelj takve poruke donese čak i pogrešnu odluku
- **relevantna** – poruka mora biti važna za primatelja. Ako pošiljalac šalje poruke koje su primatelju nevažne, to može utjecati na odnos i interes primatelja prema pošiljalcu takvih poruka. Može se dogoditi da primatelj zanemari važnu poruku, jer su poruke koje su prije dolazile od tog pošiljalca bile nevažne
- **višestruko kodirana** – kako bi povećali mogućnost ispravnog shvaćanja poruke kod primatelja, pošiljalac se može koristiti istovremeno s više načina kodiranja iste poruke. Tako, npr., ako se želi ostaviti dobar dojam i povećati šanse za dobivanje posla, nije dovoljno samo dobro napisati životopis, nego je potrebno pripremiti se i za razgovor s budućim poslodavcem. Potrebno je odabrati prikladnu odjeću i nastup, pazeći pritom da elementi verbalne i neverbalne komunikacije ostave kod poslodavca adekvatan dojam.

Budući da je poruka u pripremi za prijenos kodirana, primatelj je mora dekodirati da bi je razumio kad ona stigne do njega. Dekodiranje poruke jest tumačenje i shvaćanje poruke u

<sup>11</sup> Pejić-Bach, M, Murgić, J. (2013) *Poslovne komunikacije 2*, Zagreb, Alka script, str. 14.

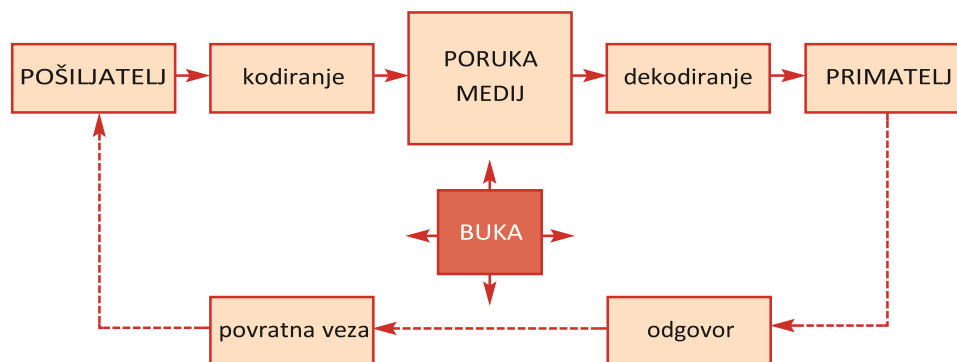
onom smislu kako je to mislio pošiljatelj. Ako primatelj u potpunosti shvati smisao poslanih poruka, komunikacija je bila uspješna.

Međutim, ako primatelj primljenu poruku ne shvati u cijelosti i u potpuno istom smislu kao i pošiljatelj, komunikacija je djelomično uspješna. Uspješnost komunikacije je tada određena stupnjem podudaranja smisla poslanih i primljenih poruka.

Primatelj poruke povratnom informacijom pokazuje pošiljatelju stupanj razumijevanja primljene poruke. Pošiljatelj tada može procijeniti stupanj razumijevanja poruke od strane primatelja te, u slučaju neuspješne komunikacije, ponoviti poruku. Pojam povratne informacije potječe iz teorije upravljanja, kibernetike, jer se povratnim vezama ostvaruje upravljanje sustavima.

Na uspješnost komunikacije jako utječe buka, odnosno šum koji može utjecati na kvalitetu prijenosa i kvalitetu komunikacijskog kanala.

Model komuniciranja sa bukom moguće je prikazati kao na Slici 5.



**Slika 5. Model komuniciranja sa bukom**

*Izvor: Pejić-Bach, M, Murgić, J. (2013) Poslovne komunikacije 2, Zagreb, Alka script, str. 15.*

Na primjer, ako telefoniramo s ruba prometne ceste ili iz nekog prostora gdje je glasna glazba, sasvim je izvjesno da poruka neće biti dobro prenesena, odnosno da je možda primatelj neće razumjeti. Buka je sve što ometa ili prekida komunikaciju i smanjuje podudarnost poslanih i primljenih poruka. Buka može biti tehnološki problem, poput smetnji koje nastaju zbog slabijeg signala na mobilnim telefonima, a može biti i ljudski problem i može nastati na bilo kojem mjestu u komunikacijskom procesu. Često se kao problem u komuniciranju pojavljuje nepoznavanje jezika, nepoznavanje poslovnih pojmova pa i kulturološke razlike. Može se reći da svaka ljudska specijalizacija ima svoj „specifičan jezik struke“ koji omogućuje uspješno komuniciranje u tom specifičnom području.

### 2.3. Vrste komunikacija

Komunikacije je moguće razvrstati prema načinu izražavanja, blizini sudionika, broju sudionika, obliku, nastanku namjeni i mediju komunikacije.

S obzirom na *način izražavanja* razlikuju se *verbalna* i *neverbalna* komunikacija.

**Verbalna komunikacija** koristi govor i pismo. Jezik je najvažniji komunikacijski sustav u ljudskoj zajednici. Verbalnom komunikacijom vrši se informiranje drugih o objektivnom stanju, idejama, mislima, zbivanjima iz okoline i iz ljudskih života. Vezana je uz sadržajni aspekt komunikacije i pod svjesnom je kontrolom. Ostvaruje se kroz razmjenu informacija, namjera, ideja i osjećaja pomoću riječi. Nekim ljudima, uključujući i menadžere, pomisao na nužnost držanja govora može uzrokovati noćnu moru. Ipak, držanje govora može se naučiti. Jedan od klasičnih primjera kako čovjek može naučiti vještinu verbalne komunikacije je grčki filozof Demosten; obeshrabren lošom kvalitetom svog govora postao je jedan od najvećih govornika kontinuiranom vježbom.<sup>12</sup> Verbalna komunikacija može biti usmena i pisana, a često su obje vrste verbalne komunikacije međusobno povezane. Na primjer, poruku elektroničke pošte često ćemo dodatno objasniti i telefonskim razgovorom.

**Neverbalna komunikacija** može biti dopuna ili zamjena za verbalnu. Neverbalnom komunikacijom izražavaju se osjećaji, stavovi i osobine ličnosti. Više je vezana za odnosni aspekt i pod utjecajem je nesvjesnog dijela ljudske ličnosti. Pri komuniciranju, ljudi su uvjereni da njihove riječi u potpunosti prenose poruke. Nerijetko su nesvjesni pokreta i položaja tijela, izraza lica, osobito očiju (pogleda) boje glasa, prostorne udaljenosti, fizičkog izgleda (odjeća, kosa, nakit) itd. Nesvjesni su važnosti usklađenosti verbalnog i neverbalnog dijela komunikacije.<sup>13</sup> Neverbalna komunikacija upotrebljava se bez svjesne namjere za prenošenje poruka, a bez korištenja riječi. Pritom se koriste neverbalni simboli kao što su pokreti tijela, glave i ruku, intonacija od riječi, a način govora također ima važnu ulogu. Iste riječi koje su izgovorene nervozno ili smireno imaju potpuno različito značenje. Namršteno i nasmiješeno lice također prenose različitu poruku.

U poslovanju jednaku važnost ima verbalna i neverbalna komunikacija.

S obzirom na *blizinu sudionika* razlikuju se *neposredna* i *posredna* komunikacija.

Neposredna komunikacija odvija se kada su sudionici komunikacije u neposrednom kontaktu, pri čemu mogu verbalno i neverbalno komunicirati. To može biti razgovor, predavanje, prezentacija i sudjelovanje na seminarima.

Posredna komunikacija odvija se putem određenih tehničkih sredstava, primjerice telefonom, e –mailom ili internetskim servisima.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Weihrich, H., H. Koontz (1994) *Menadžment*, Zagreb, Mate, 10. izdanje, str. 556.

<sup>13</sup> Brajša, P. (1994) *Pedagoška komunikologija*, Zagreb, Školska knjiga, str. 91.

<sup>14</sup> Ibidem

S obzirom na *broj sudionika* razlikuju se *intrapersonalna*, *interpersonalna* i *javna* komunikacija.

**Intrapersonalna komunikacija** je komuniciranje osobe sa samom sobom putem unutarnjeg dijaloga pri čemu osoba samu sebe bolje upoznaje, postaje svjesna svojih osobina, mijenja stavove, te razjašnjava svoje osjećaje i postupke. Intrapersonalno se komunicira u trenutku razmišljanja, pisanja dnevnika, pripremanja za važan razgovor, analiziranja svojih postupaka, donošenja važnih životnih odluka ili držanja monologa. Negativna strana ove vrste komunikacije je što je ponekad prisutno previše samoispitivanja i analiziranja vlastitih postupaka što može dovesti do neprihvatanja osobnog identiteta.

Interpersonalna komunikacija odnosi se na osobni kontakt dvije ili više osoba, a najčešće se uspostavlja komunikacija „licem u lice“. Informacijsko – komunikacijske tehnologije potaknule su i komunikaciju putem internetskih servisa. Sudionici takve komunikacije nerijetko zaboravljaju da takvim komuniciranjem ne mogu vidjeti osobu s kojom komuniciraju čime su lišeni neverbalnih znakova u komunikaciji. Svakodnevno se ljudi najviše koriste ovom vrstom komunikacije i ona je najrasprostranjenija.

**Javna komunikacija** je vrsta komunikacije u kojoj sudjeluje veliki broj ljudi, a podrazumijeva sustav komuniciranja putem sredstava javnog priopćavanja, kao što su novine, televizija i internet. Javno komuniciranje odvija se također kroz verbalnu i neverbalnu komunikaciju.<sup>15</sup>

S obzirom na *oblik komuniciranja* razlikuju se *usmena* i *pisana* komunikacija.

**Usmena komunikacija** se odnosi na razgovor između dvoje ili više ljudi, a nekada može biti pogrešno shvaćena. Ona se iskazuje riječima, a upravo je vijest glavna kod ove vrste komunikacije. S obzirom na to da nije zabilježena svaki od sudionika može naknadno razgovor tumačiti kako god želi.

**Pisana komunikacija** je trajnog karaktera i koristi se obvezno u poslovanju, primjerice u fazi dogovaranja poslovnog odnosa.<sup>16</sup>

S obzirom na *nastanak komuniciranja* razlikuju se *interna* i *eksterna* poslovna komunikacija.

**Interne komunikacije** nastaju unutar poduzeća, a sastoje se od usmene komunikacije koja se odvija na sastancima i sjednicama, te pisane komunikacije kao što su akti, radni nalozi, poslovni dokumenti i slično.

**Eksterne komunikacije** odnose se na informacije koje poduzeće razmjenjuje sa svojom okolinom.

---

<sup>15</sup> Pejić-Bach, M, Murgić, J. (2013) op. cit., str. 17.

<sup>16</sup> Ibidem

S obzirom *na namjenu* razlikuju se: *osobna*., *poslovna*, *znanstvena*, *stručna*, *edukativna* i druge komunikacije. Namjena komunikacije proizlazi iz specifične ljudske aktivnosti uz koju se vezuje proces komuniciranja.

S obzirom *na medij komunikacije* razlikuju se *tradicionalne* i *digitalne* komunikacije. Svjedoci smo da se značaj komunikacijskih kanala u vremenu mijenja, tako da će promjenom tehnologije i organizacije poslovanja neki uređaji promijeniti, a drugi potpuno nestati. Ne događaju se samo promjene kod uređaja. Novi trendovi uredskih komunikacijskih i koordinacijskih tehnologija već sada smanjuju važnosti i korištenja servisa elektroničke pošte u poslovnoj komunikaciji. Zbog njihove važnosti, opisat će se detaljnije najvažnije vrste digitalnih komunikacija.

**Elektronička pošta** (engl. e-mail) može se upotrebljavati za razmjenu informacija unutar poduzeća (interno komuniciranje pomoću intraneta ili interneta) ili za razmjenu informacija s poslovnim partnerima (eksterno komuniciranje uporabom interneta). Za potrebe internog poslovnog komuniciranja zaposlenici se izvješćuju o novostima vezanim uz poduzeće, pozivaju se na sastanke, dobivaju radne zadatke i sl. Interne obavijesti mogu se poslati svim zaposlenicima, ograničenom broju zaposlenika (npr. menadžerima poduzeća) ili samo jednoj osobi. Kod eksternog poslovnog komuniciranja poslovnim partnerima se možemo obratiti s jednom od vrsta pisanih poslovnih komunikacija (npr. ponudom), možemo pozvati partnere na obilježavanje godišnjica osnutka poduzeća, prezentaciju novog proizvoda, otvaranje novog industrijskog postrojenja i sl.

Izrada **web stranica** postala je obveza svakog ozbiljnog poduzeća. Na taj način se prezentira poduzeće, obično naznačuje misija i vizija, te razvoj poduzeća kroz povijest, objavljuju se najnovija događanja u poduzeću, izvješćuje se zainteresirane o postignutim poslovnim uspjesima, najavljuju događanja, omogućuju uspostavljanje izravnog kontakta objavljujući imena i prezimena kontaktnih osoba s naznačenim brojevima telefona ili e-mail adresa, objavljuju se katalozi kako bi se javnost informirala o asortimanu poduzeća i sl. Web stranice često služe i kao internetske prodavaonice za prodaju proizvoda ili usluga poduzeća.

**Blog** je osobni dnevnik javno objavljen na internetu. Osim tekstualnih podataka vrlo često sadrže i druge oblike informacija poput slika, videozapisa i zvučnih zapisa. Posjetitelji blogova mogu na zapise dodavati svoje komentare. Blogovi su nastali početkom 1999.-te godine. Primjeri aplikacija za stvaranje blogova su: WorldPress.org, Blogger.com, LiveJournal.com, MojBlog.hr, Blog.hr, Blogger.hr.

**Komunikacija pomoću društvenih mreža** postala je izuzetno važna za poslovanje poduzeća, a možemo ju definirati kao poticanje kupaca da pomoću društvenih mreža dobrovoljno i besplatno dijele informacije o poduzeću ili njegovim proizvodima te da komentarima i „lajkovima“ daju podršku i pohvalu poduzeću. Na taj način korisnici utječu na pozitivnu sliku poduzeća, jer su društvene mreže zamjena za usmenu preporuku, koja prema dosadašnjim istraživanjima, ima još uvijek najsnažniji utjecaj kod donošenja odluke o kupovini.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Pejić-Bach, M, Murgić, J. (2013) op. cit., str. 18.-19.

### 3. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE U BANKARSKOM SEKTORU

#### 3.1. Značaj komunikacije u bankarskom sektoru

Osobni i profesionalni uspjeh uvelike ovise o tome koliko dobro drugi mogu razumjeti ono što im želimo prenijeti komunikacijom.

Komunikologija kao interdisciplinarna znanost, relativno mlado znanstveno područje nastalo sredinom XX. stoljeća, proučava zašto čovjek komunicira, kako to čini i s kojim uspjehom, a sve radi postizanja emancipacije pojedinca i društva u cjelini. Proučava zakonitosti funkcioniranja ljudskog izraza. Vremenom su se razvijale i pojedinačne komunikološke discipline, među kojima važno mjesto zauzima poslovna komunikologija. S komunikološke točke gledišta, nova je ekonomija donijela, nakon tisuću godina diseminacije, sustav javnog komuniciranja koji počiva na dijalogu kao obostranom aktivnom procesiranju informacija.

Točnu i preciznu definiciju poslovne komunikologije daje autor Plenković kada kaže da je *“poslovna komunikologija disciplina opće komunikologije koja proučava sve oblike optimalizacije ljudskog komuniciranja u procesima rada, a radi poboljšanja međuljudskih odnosa, s jedne strane, kao i povećanja dobiti/profita, s druge strane. Opći je zadatak poslovne komunikologije, otkrivanje novih spoznaja o načinu optimalnog funkcioniranja poduzetništva u svim njegovim segmentima, posredovanje tih spoznaja svim članovima, njihovo educiranje te kritičko procjenjivanje dostignuća i uspjeha/neuspjeha poslovnog komuniciranja uz interdisciplinarnu suradnju zainteresiranih znanosti i uz primjerenu metodologiju.”*<sup>18</sup>

Poslovno komuniciranje doživjelo je zamah i novu dimenziju nakon Gutenbergova izuma tiskoslovlja budući da je tisak donio mogućnost trajnog zapisa riječi. Društveni sustavi koji su uslijedili, različito su definirali, shvaćali i prakticirali informiranje i komuniciranje uvijek s ciljem upravljanja društvenim sustavom. U suvremenim oblicima ljudskog rada informacija i komunikacija se nužno vežu uz formalno ustrojstvo međusobnih odnosa unutar poduzeća. Slijedom toga moguće je istaknuti dva dijametralno suprotna pristupa u shvaćanjima informiranja i komunikacije unutar poduzeća. Prvi pristup se nalazi u hijerarhijski čvrsto postavljenim sustavima gdje su oštro podijeljene zone rada, utjecaja i odgovornosti. U tim se slučajevima koristio pojam poslovnog komuniciranja i označavao je glavnu funkciju rukovođenja. Takvi sustavi služili su se jednosmjernim informiranjem. Drugi pristup proizlazi iz shvaćanja poduzeća kao sustava u kojem se, umjesto upravljanja, sve više govori o regulaciji. Prema takvom ustrojstvu, u prvom planu nije informiranje kao diseminacija različitih sadržaja, već komunikacija i interakcija kao funkcija regulacije i uspostave međusobnih odnosa. Na taj

---

<sup>18</sup> Plenković, M. (1990) *Poslovna komunikologija*, Zagreb, str. 5.

način nastalo je poslovno komuniciranje čime se označava „sveukupni protok informacija unutar poduzeća, i to od svih, sa svima i o svemu, a radi postizanja maksimalno moguće regulacije, što ekonomski uvijek daje i najviši stupanj racionalnosti, ekonomičnosti i efikasnosti.

Nova ekonomija ili informacijska ekonomija pojam je koji opisuje nove proizvode, usluge i tržišta povezana s uporabom računala, naročito interneta, te mobilne komunikacije. Nova ekonomija je skup aktivnosti u kojima se ostvaruju visoke stope dobiti i rasta prodaje. Veličina rasta i razvoja ovisi o fundamentalnom razvoju u svim područjima posebno u znanosti, obrazovanju, kulturi i međunarodnim odnosima. Gospodarska globalizacija kao opći trend ukazuje na prerastanje nacionalnih gospodarstava u jedinstveni svjetski gospodarski prostor. Tako internet prerasta u globalnu multimedijску mrežu. Informacijska i komunikacijska tehnologija spajaju se u jedinstvenu internetsku tehnologiju. Težište proizvodnih aktivnost prelazi iz materijalne sfere u područje usluga pa tako informacija postaje temeljnim poslovnim resursom. Kraj XX. stoljeća označio je početak elektroničkog poslovanja koje, sa stanovišta komunikacije, nije ništa no elektronička isporuka informacije, proizvoda i usluga, te elektroničko plaćanje korištenjem računala i drugih komunikacijskih mreža. S poslovne perspektive to je primjena tehnologije u svrhu automatizacije poslovnih transakcija i poslovanja, a sa stanovišta usluga to je alat koji omogućuje smanjenje troškova poslovanja uz istovremeno povećanje kvalitete i brzine pružanja usluga.<sup>19</sup>

Brzi i globalni razvoj tehnologije nije mogao mimoći banke koje su vrlo brzo shvatile prednosti informatizacije. Samim time i novi modeli komuniciranja postali su neminovnost. Strategija banaka je zadržavanje postojećih i akvizicija novih klijenata. Uz razvoj novih komunikacijskih alata, ključni trenutak je distribucija proizvoda i usluga prema klijentima što predstavlja točku na kojoj padaju ili opstaju proizvodi ili usluge. Kompetentnost zaposlenika, prodajne vještine, ali i sve male, sitne, verbalne, neverbalne i vizualne spretnosti i osobnosti zaposlenih uz informatičku i marketinšku logistiku, bitne su odrednice prodajnog procesa. Razina komunikacije s klijentom kreće se u širokom opsegu, od vrlo ograničene do složenog savjetovanja. Kvalitetan odnos zaposlenika i klijenta temelj je na kojem klijent stvara mišljenje o banci i odlučuje hoće li ostati klijentom te banke ili neće. Svaki klijent je različit i prema njemu treba imati osobni pristup. Loša procjena u pristupu može (i dovodi) do odlaska klijenta. Banka koja želi vrhunske rezultate mora imati visokomotivirane zaposlenike jer se na taj način postiže kreativnost i inovativnost, a to doprinosi funkciji rješavanja aktualnih i razvojnih problema, kreiranja novih usluga i, u konačnici, ostvarenju poslovnih ciljeva. Sve donedavno, izbor kadrova za rad u poslovnicama banaka i komuniciranje s klijentima nije bio posebno zahtjevan, no današnji razvoj upotrebnih tehnologija kao i njihova prezentacija krajnjem korisniku, klijentu, zahtijeva poznavanje mnogih vještina poslovne komunikacije. Zbog toga je potrebno veliki značaj dati odabiru kadrova, njihovoj motivaciji i razumijevanju individualnih ciljeva, mentalnih sposobnosti koje se izražavaju govorom, lakoćom verbalnog izražavanja, emocionalnom otpornošću, inicijativom, odgovornošću, samostalnošću,

---

<sup>19</sup> Kunac J.: *New models of communication with bank customers*. Informatol. 44., 2011., 4., 341.-346.

inteligencijom u smislu snalaženja pred problemima, sposobnošću zapažanja koje se odnose na vid i sluh, ali i psihomotoričkih kao što su pokret, brzina reagiranja i sl. S druge strane, klijenti su najveća vrijednost banke, a njihovo zadovoljstvo promatra se kao cilj, sredstvo i mjera uspješnosti kako interne, tako i eksterne komunikacije u banci. Koncept elektroničkog poslovanja primjenjiv je u svim poslovnim djelatnostima. Banke i financijske institucije su već u samim počecima razvoja interneta shvatile mogućnosti koje nudi. Neke banke su uvele internetske aplikacije kao dodatni element ponude, a neke su osnovane samo zato da bi djelovale na internetu. Unatoč brojnim prednostima orijentacije banaka na online način rada, značajna je popratna pojava izloženost rizicima od mogućih prijevara, pronevjera i sl. Razmjerna konzervativnost klijenata, te strah od rizika još uvijek vežu klijente uz pojam fizičke banke. E-bankarstvo danas je orijentirano prema klijentima i banke ga koriste kao komunikacijski kanal pojedinačnog pristupa klijentu i stvaranju dodane vrijednosti. Najčešća veza banke i klijenta je transakcijska, jednosmjerna, a ono čemu banke danas teže su trajni kontakti ili trajni odnosi s klijentima. Osnovni cilj bankarskih strategija u svijetu je prilagođavanje klijentima. Iako je naše bankarstvo relativno moderno i dobro prati tehnološka rješenja razvijenih zemalja, u komunikacijskom odnosu banka-klijent ostalo je puno starog mentaliteta. U uvjetima zaoštavanja konkurencije koja se već događa na našim prostorima, odnos prema klijentu postaje osnovna komponenta konkurentnosti. Sve aktivnosti banaka usmjerene su tom cilju. Poboljšanje odnosa prema klijentu najviše je povezano s upravljanjem ljudskim potencijalom. Mnoge banke još nemaju sustavnu politiku upravljanja tako značajnim područjem ljudskih aktivnosti. Vrijednost ljudskog kapitala danas se mjeri ne samo brojem obrazovanih ljudi, nego i njihovim stručnim, radnim i intelektualnim potencijalom. Posebno se cijeni inovativna sposobnost jer je bankarski sustav u stalnim promjenama. Najbolji izraz vrijednosti ljudskog potencijala neke banke je zadovoljstvo klijenta.

Značajna novost u današnjem bankarskom poslovnom komuniciranju je i primjena ekspertnih sustava, računalnih programa koji izvršavaju zadatke koje obično radi tim stručnjaka za određeno područje. Modernizacija ne zaobilazi nijedan segment bankarskog poslovanja.

U idućem razdoblju očekuje se dodatno širenje područja primjene ekspertnih i inteligentnih sustava s povećanim stupnjem autonomije u financijama i bankarstvu. Ovi će sustavi moći odgovoriti na izazove nove ekonomije i to prije svega na području elektroničkog bankarstva. I u budućnosti će se nastaviti intenzivna ulaganja u tehnologiju, usluge putem interneta, u razvoj interaktivne komunikacije s bankom. Najvažniji i dalje ostaje osobni kontakt s klijentom, a ključ uspjeha banke neće biti toliko tehnološka prednost koliko njena sposobnost da potencijale svakog klijenta pretvori u novostvorenu vrijednost. Iz tih razloga se i dalje može očekivati živa tržišna utakmica koja će još više unaprijediti poslovanje s klijentima i primarno utjecati na cijene usluga. Budućnost maloprodajnog bankarstva je i personalizacija produkata, znači, na primjer, u jednoj kartici više funkcionalnosti. Razvojem tehnologije opada potreba za transakcijskim bankarstvom. Poslovne banke će postati savjetodavna mjesta, a današnji osobni bankari financijski konzultanti kojima će klijenti dolaziti po savjete o ulaganjima. Moderna banka više ne može djelovati bez informatičke tehnologije. Krajnji će proizvod uvijek biti bankarska usluga, ali za način primjene, dostavu do klijenta ili izvedbu, bit će zadužena informatička tehnologija. Dostupnost različitih prilagodljivih i cjenovno



konkurentnih bankarskih proizvoda i usluga uz uporabu modernih tehnologija, postaje temelj današnjeg bankarstva i društva.<sup>20</sup>

### 3.2. Interna komunikacija u bankarskom sektoru

Bankarsko tržište je danas veliko tržište u koje je uključen veliki broj učesnika koji međusobno komuniciraju. Različiti su njihovi ciljevi i načini komuniciranja. U poslovnom komuniciranju se često između ljudi javljaju izvjesni konflikti i problemi, koji ne zaobilaze ni bankarski sustav funkcioniranja, već naprotiv zbog velikog broja ljudi, koji su sastavni dio sustava, oni su posebno izraženi. Ovo je jedan od razloga koji pokazuje koliko je uloga komuniciranja za bankarsko poslovanje važna i koliko joj se pažnje mora posvetiti, naročito danas kada je zbog oštre konkurencije na domaćem bankarskom tržištu zadovoljstvo i povjerenje svakog klijenta primarno.<sup>21</sup>

Poslovanje banaka bez komunikacijskih tijekova ne bi bilo moguće. Pred bankarski sektor se postavlja obveza da posebnu pažnju posveti unutarnjoj komunikaciji, kako bi omogućila efikasno poslovanje, osigurala motivaciju zaposlenika i stekla zadovoljne klijente.

Svi zakoni koji vrijede u bankama, kao i implementacija internih akata i pravilnika u bankama bez komuniciranja nisu primjenjivi. Zbog toga je obavezno posvetiti pažnju internoj komunikaciji, kako bi se omogućilo efikasno poslovanje, motivirali zaposlenici, zadržali stari i stekli novi klijenti.

Najznačajniji ciljevi interne komunikacije u bankarskom sektoru su:<sup>22</sup>

- koordinacija i razmjena informacija unutar banke,
- korporativna kultura u banci,
- motivacija i angažman zaposlenika,
- lojalnost zaposlenika,
- reputacija banke na bankarskom tržištu.

U bankama u kojima je interna komunikacija izrazito kvalitetna, zaposlenici se osjećaju dio sustava u kojemu rade i trude se u ostvarenju svojih planova i ostvarenja poslovnih ciljeva, što u konačnici dovodi do pozitivnih poslovnih rezultata, većeg profita, te konkurentsku prednost takve banke na tržištu.

Cilj dobre i kvalitetne interne komunikacije u bankama je da svi zaposlenici svoje zadatke izvrše što bolje, imajući u vidu da od njihove uspješnosti, ovisi kvaliteta obavljenog posla.

---

<sup>20</sup> Kunac J.: *Bankarsko komuniciranje s javnostima*. Informatol. 3, 2012., 1, 68.-77.

<sup>21</sup> Osredečki E., (2000) *Poslovno komuniciranje i poslovni bonton.*, Naklada E., Samobor, str. 26.

<sup>22</sup> [www.eknfak.ni.ac.rs, Ekonomke teme/et2010-4pdf](http://www.eknfak.ni.ac.rs/Ekonomke teme/et2010-4pdf), Ekonomski fakultet u Nišu (pristup 13.4.2018.)

Pogrešna i loša interna komunikacija može dovesti do raznih problema u radu i funkcioniranju bankarskog sustava, neadekvatne usluge prema klijentima, nesavjesnog obavljanja posla i nepoštovanja određenih internih pravila i propisa od strane zaposlenika. Neuvažavanje interne komunikacije, kao jedne od bitnih funkcija u poslovanju, može dovesti do pada rejtinga banke na tržištu, te loših financijskih rezultata.

Bit internih komunikacija treba činiti dvosmjerna komunikacija, kroz koju se ostvaruju i održavaju odnosi dobrog razumijevanja između rukovoditelja i zaposlenih. Dobre interne komunikacije osnova su dobrih odnosa u svakoj firmi, pa tako i u bankama. Dobri odnosi stvaraju dobru atmosferu, iz nje se stvara pozitivna energija, a iz pozitivne energije rađaju se entuzijazam i kreativnost. Samo visoko motivirani i odani zaposlenici, sa izgrađenim osjećajem pripadnosti banci, zaposleni koji se poistovjećuju sa bankom u kojoj rade, spremni su da se posvete poslu i bore za ostvarenje poslovnih ciljeva, jer je doživljavaju kao svoju, a njene uspjehe kao vlastite.<sup>23</sup>

Da bi se unaprijedila interna komunikacija i suradnja zaposlenika, banke obično koriste razna sredstva u te svrhe, poput intraneta, organizacijom specijalnih događaja namijenjenih isključivo zaposlenicima banke, organizacijom „team buildinga“, izbora za najboljeg zaposlenika u mjesecu ili godini i sl. Pomoću kanala interne komunikacije na poseban se način osmišljavaju i šalju poruke i sa zaposlenicima dijele osnovne vrijednosti i principi određenog bankarskog poslovanja. Neke od tih vrijednosti mogu značajno utjecati na povećanje motivacije kod zaposlenih poput: posvećenosti inovacijama, veća briga o klijentima, etički pristup poslu, multikulturalnost, inicijativa, timski duh. Ako zaposlenici shvaćaju i prihvaćaju osnovnu filozofiju, vrijednosti i principe banke u kojoj rade i u njima žele da sudjeluju, oni su spremni za sadržaje čiji je značaj da ih motivira, te da kroz svoju osobnu promociju, postignu konkretan napredak za cijelu banku.

Prenošenje informacija u bankama može se vršiti različitim kanalima i u različitim pravcima. Banka koristi dva osnovna kanala za interno komuniciranje: *formalni* i *neformalni*.

**Formalna komunikacija** odnosi se na svaku komunikaciju koja je u banci službeno propisana i koja se odvija u poslovnom kontekstu. U kojem smjeru se kreće komunikacija u okviru banke obično je propisano organizacijskim shemama, odnosno hijerarhijskim strukturama. To znači da službena, odnosno formalna komunikacijska struktura u bankama, kao i u ostalim organizacijama, treba da bude službeno objavljena u određenim internim aktima i pravilnicima. Formalna komunikacija u banci podrazumijeva da se točno zna tko s kim može komunicirati i na koji način. Veoma je potrebna za obavljanje svih poslova unutar banke. Radi se o službenim kanalima komunikacije tj. putevima za pisanje i slanje poruka, pisama, e-mailova, izvještaja, dopisa, obavijesti internim ili eksternim subjektima i dr.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Stjepanović T., (2013) *Interna i eksterna komunikacija u savremenom bankarstvu*, Master rad, Univerzitet Singidunum, str. 15.

<sup>24</sup> [www.eknfak.ni.ac.rs, Ekonomke teme/et2010-4pdf](http://www.eknfak.ni.ac.rs/Ekonomke teme/et2010-4pdf), Ekonomski fakultet u Nišu (pristup 13.4.2018.)

## Neformalna komunikacija

Neformalna komunikacija podrazumijeva razmjenu informacija bez formalne obveze ili ograničenja, a uključuje sve poruke u banci, koje nisu u direktnoj vezi sa ispunjenjem poslovnih zadataka zaposlenika. Priroda ovakve komunikacije nije opisana u internim aktima i pravilnicima banaka, ali je ipak značajna u bankarskom poslovanju, a i u ostalim poduzećima i organizacijama. Ovakav vid komunikacije stvara opuštenu, ugodnu klimu i ne treba biti zamjena efikasnom formalnom sustavu banaka. Zaposlenici unutar banaka komuniciraju izvan formalnih struktura, poput razgovora na kolegijima, na ulazu i izlazu iz banke, na pauzama tijekom radnog vremena, kao i prilikom susreta van radnog vremena. Neformalna komunikacija može biti dobra za razvijanje kvalitetnih odnosa i suradnju među zaposlenicima, međutim vrlo često dovodi do sljedećih efekata:<sup>25</sup>

- informacije se neformalnim putem rašire veoma brzo i gube na kvaliteti i točnosti, što često dovodi do nastanka tračeva i
- često se javljaju neosnovane priče, tj. glasine, koje mogu negativno utjecati na osobe o kojima se priča.

Interna komunikacija u banci, kao što je rečeno, obuhvaća komunikaciju unutar same banke, a njena je osnovna svrha povećanje razumijevanje i poticanje timskog rada u bankarskom sektoru.

Komunikacija kao takva direktno utječe na poboljšanje rada i postizanje boljih rezultata svih zaposlenika unutar banaka. Funkcionalni značaj interne komunikacije u bankarskom poslovanju ogleda se u efektima koje interna komunikacija ostvaruje s ciljem osiguravanja efikasnijeg funkcioniranja cjelokupnog bankarskog sustava. Funkcionalni značaj interne komunikacije ima dinamički karakter jer se ostvaruje putem konkretnih aktivnosti koje su planirane i koje se realiziraju u stvarnom prostoru i vremenu od strane zaposlenika u banci.

Aktivnosti su sljedeće:<sup>26</sup>

- *Ostvarivanje poslovnih ciljeva banke* – ostvarivanje poslovnih ciljeva banke nije moguće bez međusobne suradnje zaposlenog osoblja unutar banke. Zaposleni čine osnovu svake banke i moraju međusobno komunicirati. Kako bi svojim zajedničkim djelovanjem, utjecali na realizaciju poslovnih rezultata banke. Za poslovanje poslovnih ciljeva zadužen je menadžment banke, koji mora imati kvalitetnu komunikaciju sa zaposlenima od kojih i zavisi ostvarenje tih ciljeva.
- *Obavještavanje u banci* – tijekom svog rada i redovnih operativnih aktivnosti, zaposleno osoblje u banci stvara brojne podatke i raspolaže velikom količinom informacija. Samo efikasan mehanizam interne komunikacije omogućava da se

---

<sup>25</sup> www.eknfak.ni.ac.rs, *Ekonomke teme/et2010-4pdf.*, Ekonomski fakultet u Nišu (pristup 13.4.2018.)

<sup>26</sup> Petković M., Janićijević N., Bogićević B., (2002), *Organizacija-terapija, dizajn, ponašanje, promene*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, str. 415.

ti podaci i informacije na pravi način kreću unutar banke. Nisu sve informacije od podjednake važnosti za sve zaposlene unutar banke, niti su sve one bitne za njihov posao. To znači da je za zaposlene u banci od velike važnosti raspolaganje točnim informacijama i podacima, koje će im biti dostupne i raspoložive u pravo vrijeme i na pravi način, a koje će se odnositi na njihove svakodnevne poslovne aktivnosti.

- *Povezivanje* – internom komunikacijom se povezuju organizacijski dijelovi banke. Banka se sastoji od centralnog dijela i mreža filijala, koji čine određeni veći broj filijala, ekspozitura, poslovnica, šaltera i bankomata. Ovakvo izdijeljena organizacija može biti djelotvorna i uspješna samo ako su njeni dijelovi komunikacijski povezani, te međusobno surađuju i razmjenjuju informacije.
- *Stvaranje konkurentске prednosti* – interna komunikacija igra značajnu ulogu i u stvaranju konkurentске prednosti banke na tržištu. Da bi banka ostvarila svoju misiju i bolji tržišni nastup, potrebni su joj motivirani i sposobni zaposlenici koji će svojim radom i energičnošću uspješno obavljati tekuće poslove i na taj način doprinijeti ostvarenju boljih poslovnih rezultata banke.
- *Motivacija zaposlenih* – komunikacijom se potiče motiviranost zaposlenih, tako što im se prenose poruke što treba urediti da bi dobili poticaj, putem povratne informacije o tome kako napreduju u ostvarenju postavljenih ciljeva. U tom smislu treba kreirati adekvatnu politiku nagrađivanja i poticanja zaposlenih.
- *Upravljanje promjenama* – sve promjene koje se događaju unutar bankarskog sustava treba na adekvatan način prikazati zaposlenima u banci. Zaposleni moraju biti upućeni u rad banke i ono što joj se događa, jer su oni njen najznačajniji resurs. Ovdje uloga interne komunikacije opet dobiva na značaju i zahtjeva izbor prave strategije internog komuniciranja kako bi se banka održala u potrebnoj ravnoteži.
- *Upravljanje krizom* – u onom trenutku kada se kriza dogodi, internom komunikacijom se osigurava selektivan i ciljan protok informacija, kao i kontrola unutrašnje komunikacije.

### **3.3. Eksterna komunikacija u bankarskom sektoru**

Kvaliteta komunikacije ovisi od svih eksternih /vanjskih/ čimbenika koji dovode do boljih rezultata banaka, većeg profita, te rasta učešća banaka na tržištu. Zadatak eksterne komunikacije u bankarskom sektoru očituje se u dobroj komunikaciji sa klijentima banke, budući upravo dobri odnosi s javnošću unapređuju poslovanje banaka, bolje mjesto na tržištu, stabilnost, te zadovoljstvo klijenata. Bez eksterne komunikacije suvremeno poslovanje je nezamislivo. Nikako se ne može zamisliti poslovanje banaka bez odnosa s javnošću i marketinga. Usluga banaka je u cijelom društvu jako bitna, pa samim time i odabir „prave“ banke. U ovakvom vidu poslovanja dolazi do izražaja upravo eksterna komunikacija, jer se ona prvenstveno odnosi na razmjenu informacija između banke i korisnika njezinih usluga.

Cilj eksterne komunikacije je privući što veći broj klijenata, za što banke koriste razne strategije kako bi privukle nove i zadržale postojeće klijente.

Samu ulogu i cilj komunikacije u bankarskom sektoru, tj. eksternu komunikaciju banke, može se podijeliti na komunikaciju sa medijima, klijentima, drugim bankama, te drugim poslovnim subjektima iz okruženja, kao što su npr. vlada, dobavljači, lokalna zajednica, nevladine organizacije i razne neprofitne organizacije. Sama komunikacija s klijentima je od velike važnosti za banku i njoj se posvećuje velika pažnja, budući je na tržištu izrazita konkurencija, a svaka banka se bori pridobiti što veći broj klijenata. Banke danas koriste različite elemente komunikacijskog miksa u nastojanju da postignu cilj i što bolje plasiraju svoju uslugu.<sup>27</sup>

### **3.4. Zaposlenici u bankama i njihov način komuniciranja s klijentima**

Banke, kao najbitnije financijske institucije orijentirane su na klijente kao korisnike svojih usluga, jer bez klijenata ne bi ni postojale. Zbog toga je veoma bitno da banke posvećuju jako puno pažnje prema klijentima, jer će na taj način privući nove, te zadržati postojeće klijente, a opravdati povjerenje i zadovoljstvo postojećih klijenata, za banku predstavlja još teži zadatak. Najveću ulogu u privlačenju novih klijenata i zadržavanju postojećih klijenata ima upravo osoblje zaposleno u bankama.<sup>28</sup>

Kvalitetan odnos zaposlenika banke i klijenta temelj je na kojemu klijent stvara mišljenje o odabranoj banci i odlučuje hoće li ostati klijentom te banke ili ne. Klijenti su najveća vrijednost banke, a njihovo zadovoljstvo promatra se kao cilj, sredstvo i mjera uspješnosti, kako interne tako i eksterne komunikacije u banci. Zaposlenici banke pružaju usluge banke klijentima, te su na taj način direktno odgovorni za kvalitetu usluge, zadovoljstvo i povjerenje klijenata. Oni moraju biti orijentirani na želje i potrebe klijenata, jer od uspješnosti komunikacije s klijentima ovisi i ukupno poslovanje banke. Kompetentnost zaposlenika u bankama, prodajne vještine, verbalne, neverbalne i vizualne spretnosti, kao i informatička i marketinška logistika, temelj su prodajnog procesa proizvoda i usluga koje nudi pojedina banka. Razina komunikacije s klijentima kreće se u širokom opsegu, od vrlo ograničene do složenog savjetovanja.<sup>29</sup>

Klijenti banke predstavljaju kritični faktor uspješnosti poslovanja svake banke, jer očekuju da im banka pruži bolje, brže i jeftinije usluge, a banka nad klijentima, kao vanjskim faktorima, nema nikakvu kontrolu. Njihove su potrebe i zahtjevi promjenjiva kategorija, kojima se banka mora dinamički prilagođavati.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Pavlović M., Marković J., Marković D., (2015), *Istraživanje odnosa sa klijentima u bankarskom sektoru*, Ekonomija teorija i praksa, Godina VIII, broj 1, str. 47.-66.

<sup>28</sup> Stjepanović T.,(2013), op.cit., str. 43.

<sup>29</sup> Kunac J., (2011), *Bankarsko komuniciranje s javnostima*, Media, culture and public relations, 3, 2012, 1, str. 68.

<sup>30</sup> Ibidem

S druge strane, oni su ujedno i najveća vrijednost banke, tako da se moraju promatrati i kao marketinški element i odrednica upravljanja marketingom.<sup>31</sup>

Brzi razvoj tehnologije i jaka konkurencija između banaka doveli su do toga da je ponuda počela nadilaziti potražnju, a okružje poslovanja banaka mijenja se iz dana u dan. Klijenti banaka postaju sve obrazovaniji i sofisticiraniji u izboru banke. Ranije su klijenti banke birali uglavnom prema mjestu stanovanja ili rada, osobnim poznanstvom sa zaposlenicima u banci i sl., a danas blizina ne znači samo fizičku blizinu, nego je prije svega za odabir banke presudna ljubaznost, susretljivost i kompetentnost zaposlenika banaka, što kod klijentima daje osjećaj sigurnosti i povjerenja. Iz tih razloga posvećuje se iznimna pozornost upravo upravljanju i razvoju ljudskih potencijala, pravilnom odabiru, obrazovanju, komunikaciji i motivaciji zaposlenika. Banke oduvijek predstavljaju mjesta ozbiljne i odgovorne komunikacije, pa nije čudno što se velika pozornost posvećuje obrazovanju i stvaranju kvalitetnih zaposlenika.<sup>32</sup>

Zaposlenici u bankama komunicirajući dobro sa svojim klijentima stvaraju veliku prednost i uspjeh svoje banke na tržištu, a komuniciraju li loše prave štetu i ruše ugled i imidž banke na tržištu.

Načini na koje zaposlenici banaka komuniciraju sa svojim klijentima su sljedeći:<sup>33</sup>

- **neposredna komunikacija sa klijentima banke** – ovakva vrsta komunikacije podrazumijeva direktnu komunikaciju s klijentom „licem u lice“, koja se obavlja u uredima zaposlenika banaka. Zaposlenici banaka u ovom slučaju su u direktnom kontaktu sa klijentima, budući da vide klijente, te imaju za cilj predstaviti banku u najboljem svjetlu. To su uglavnom zaposlenici zaposleni na šalterima banaka, osobni bankari i sl. koji u načinu komuniciranja i prodaji bankarskih usluga moraju biti profesionalni, ljubazni i odmjereni. Zaposlenici na šalterima dužni su pozdraviti klijenta prilikom dolaska na šalter i obavezni oslovljavati ga sa Vi, dok su osobni bankari pored pozdrava prilikom dolaska i oslovljavanja sa Vi dužni se i rukovati sa klijentom. Ukoliko je riječ o stalnom klijentu banke pravilo je da se isti oslovi sa imenom, jer se na taj način klijent osjeća bitnim, poznatim i dobro došlim u banku. Tijekom komunikacije sa klijentom zaposlenik banke je obvezan gledati klijenta u oči, biti ljubazan prema njemu, osmjehivati mu se i pažljivo ga slušati dok iznosi svoje probleme, želje, potrebe ili eventualne primjedbe. Prilikom odlaska klijenta iz banke, zaposlenici su ga dužni pozdraviti, jer njegovim odlaskom komunikacija s njim ne završava.
- **posredna komunikacija sa klijentima banke** – ovu vrstu komunikacije obavljaju također zaposlenici banke uz upotrebu određenih sredstava komunikacije, kao što su telefon, call centar banke, pismo, e-mail, fax, bankomat (ATM) i mediji.
  - o **komunikacija sa klijentima banke putem telefona** – veoma važna komunikacija kako za internu komunikaciju tako i za eksternu komunikaciju.

---

<sup>31</sup> Vranešević T., (2000), *Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing*, Zagreb, str. 11.

<sup>32</sup> Kunac J., (2011), op.cit., str. 71.

<sup>33</sup> Stjepanović T., (2013), op.cit., str. 45.-52.

Telefon je veoma korisno i danas često korišteno sredstvo komunikacije sa klijentima. Ovakva vrsta komunikacije može biti i prilično neugodna jer se odvija bez vizualnog i fizičkog kontakta. Razgovori preko telefona ovise o situaciji i često su nepredvidivi, od pozitivnih do konfliktnih situacija. Prilikom razgovora putem telefona zaposlenici banka ne smiju pričati previše glasno, ni previše tiho, ne smiju jesti, pušiti, biti nervozni, uznemireni i trebaju biti pažljivi slušatelji, koji neće upadati u riječ sugovorniku sa druge strane. Tijekom cijelog razgovora potrebno je biti pažljiv i ljubazan, jer bez obzira što nema vizualnog kontakta u razgovoru se to jako dobro osjeti.

- **komunikacija sa klijentima banke putem call centra banke** – svi zaposlenici banke dnevno jako puno provode vremena razgovarajući na telefon, pa time nesvjesno zanemaruju svoje primarne radne zadatke. Iz tog razloga banke su uvele posebne telefonske linije koje su klijentima dostupne tijekom 24 sata, a nazivaju se call centri. Call centri banke imaju važnu informativnu ulogu jer pružaju klijentima sve potrebne informacije vezane za usluge koje banke nude na tržištu. Postojanje call centara unapređuje poslovnu komunikaciju banke s klijentima, budući često nisu u mogućnosti doći u samu banku radi dobivanja informacija koje ih interesiraju.
- **pismo ili e-mail u komunikaciji sa klijentima banke** – banke često koriste pismo ili e-mail u komunikaciji sa klijentima. Pisma i e-mailovi se uglavnom šalju kako bi postojao pisani trag o obavještanju klijenta o svim promjenama u poslovnom odnosu, kao i o aktivnostima banke. U pisanju pisama ili e-mailova moraju se poštovati određena pravila, tj. pisani sadržaj mora biti točan, precizan, jasan, te bez pravopisnih grešaka.
- **komunikacija sa klijentima banke putem bankomata** – razvoj suvremene tehnologije doveo je do pojave bankomata, koje su banke uvele kao samoposlužne aparate na kojima klijenti banaka uz pomoć kartice mogu provjeriti stanje svojih računa, uplatiti novce na račun, podignuti novce sa računa, kupiti telefonske prepaid bonove i sl. Bankomati zapravo predstavljaju automatski šalter.
- **komunikacija sa medijima** – za svoje marketinške kampanje banke najviše koriste medije i to: televiziju, novine, radio, internetska portale i vanjsko oglašavanje. Kod izbora medija vodi se računa o gledanosti i čitanosti medija radi efikasnijeg ulaganja i postizanja što boljih rezultata prodajne kampanje.

Bit bankarskog posla je procesiranje informacija prema klijentu, stoga je logična velika primjena novih informacijskih tehnologija upravo u bankarstvu.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Kunac J., (2011), op.cit., str. 71.

## 4. TEORIJSKE OSNOVE PREGOVARANJA

### 4.1. Pojmovno određenje pregovaranja

U današnjem ubrzanom i dinamičnom ritmu života, ishodu svakog dogovora prethodi proces koji igra ključnu ulogu o uspješnosti ili neuspješnosti daljnjeg tijeka situacije među sudionicima, kojima je cilj sklopiti dogovor na zadovoljstvo objiju strana. Taj proces naziva se pregovaranje.

Etimologija riječi pregovaranje dolazi od latinske riječi *negotiatu*, što znači „obavljati posao“, odakle dolazi današnja španjolska riječ *negocio*, što znači „posao“.<sup>35</sup>

Pregovaranje je neizostavan, ključni dio svakodnevne interakcije, kako s privatnog, tako i s poslovnog aspekta. Svrha pregovaranja ogleda se kroz stvaranje vrijednosti, odnosno pronalaženja rješenja koje omogućuje svim uključenim stranama ostvarenje svojih ciljeva.<sup>36</sup>

U literaturi se nalazi veliki broj definicija o pregovaranju. Pregovaranje, kao znanstvena disciplina razvila se tek šezdesetih godina prošloga stoljeća i primjenjuje interdisciplinarni pristup.<sup>37</sup>

U domaćoj literaturi pregovaranje se definira kao „*eksplicitna dobrovoljno dogovorena razmjena između ljudi koji žele nešto jedan od drugog*“. Radi se o „*kontroliranom komunikacijskom procesu sa ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više pregovaračkih strana*“. To je „*poseban oblik socijalne interakcije, oblik suživota u različitosti*“.<sup>38</sup>

U stranoj literaturi, pregovaranje se također definira na različite načine. Jedna od definicija pod pregovaranje podrazumijeva „*proces u kojem dvije ili više stranaka kombiniraju oprečne stavove u jednu odluku koja je od zajedničkog interesa*“.<sup>39</sup>

Pregovaranje je „*proces pomoću kojeg pojedinac ili skupina ljudi međusobno razmjenjuju mišljenja u svrhu postizanja promjene u odnosu*“.<sup>40</sup>

Iz svih navedenih definicija razvidno je kako je pregovaranje jedan dijalog koji se vodi radi rješavanja razmirica, odnosno radi poticanja dviju strana na kompromis sa svrhom zadovoljenja vlastitih interesa objiju strana uključenih u takav proces.

---

<sup>35</sup> Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 69.

<sup>36</sup> Leweck, R. J., Saundres, D.M., Barry, B. (2009) *Pregovaranje*, Zagreb, Mate, str. 1.

<sup>37</sup> Šlogar, H. (2012) Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva, Zagreb, Visoka poslovna škola Libertas, str. 261.

<sup>38</sup> Segetelija, Z. (2009) *Poslovno pregovaranje*, Osijek, Ekonomski fakultet Osijek, str. 9.

<sup>39</sup> Zartman, I.M. (1978) *Negotiation as a Joint decision-Making Process*, Beverly Hills, Sage, str. 67.-86.

<sup>40</sup> Nierenberg, J., Ross, S., I., (2005) *Tajne uspješnog pregovaranja*, Zagreb, Školska knjiga, str. 10.



Sve situacije u kojima se pregovara uglavnom imaju sljedeće karakteristike:<sup>41</sup>

1. postoje dvije ili više strana ( pojedinaca, grupa ili organizacija )
2. postoji šansa ili konflikt potreba i želja između dvije ili više strana
3. strane su odabrale pregovaranje, tj. one pregovaraju jer misle da mogu postići bolji rezultat pregovorom u odnosu na ono što bi dobile od druge strane bez pregovora
4. kod pregovora se konstantno odvija davanje i traženje ustupaka, tj. očekuje se da obje strane tijekom pregovora modificiraju svoje početne izjave ili zahtjeve.
5. strane više vole pregovaranje nego otvoreni sukob
6. uspješno pregovaranje uključuje i dogovor o materijalnim i nematerijalnim pitanjima

Pregovaranje je postalo važan element uspješnog poslovanja u vrijeme nemilosrdne konkurencije i globalizacije tržišta.

## 4.2. Osobine uspješnih pregovarača

Osobine uspješnih pregovarača su: <sup>42</sup>

- *iskrenost i poštenje* – postupci kojima se pokazuje interes za ciljeve svih sudionika pomoći će pri stvaranju ozračja povjerenja,
- *mentalitet obilja* – ljudi sa mentalitetom obilja svoje ustupke ne smatraju nečim što udio u pregovorima čini manjim, već samo kao način da se udio u pregovorima učini većim,
- *zrelost* – podrazumijeva osobe koje su se zauzele za svoje želje i vrijednosti, istovremeno shvaćajući da su želje i vrijednosti druge strane također vrijedne,
- *orijentacija na sustav* – ljudi orijentirani na sustav tražit će načine na koje se može maksimalno unaprijediti cijeli sustav, umjesto da se usmjere samo na pojedine dijelove sustava,
- *vrhunske vještine slušanja* – dobro slušanje zahtijeva da se izbjegava slušanje iz vlastitog okvira.

Primjenom nabrojanih osobina može se postići veliki broj uspješnih pregovora, ali osobine pregovarača nisu jedini faktor koji će odlučiti o ishodu pregovora.

---

<sup>41</sup> Dobrijević, G. (2011), op.cit., str. 71.

<sup>42</sup> Lewecky, R. J., Saundres, D.M., Barry, B. (2009), op.cit., str. 7.-10.

### 4.3. Vrste pregovaranja

Vrste pregovaranja su: <sup>43</sup>

1. Tvrdo ili pozicijsko pregovaranje,
2. Meko pregovaranje,
3. Principijelno pregovaranje,
4. Kooperativno (integrativno) pregovaranje,
5. Kompetitivno (distributivno) pregovaranje.

*Ad 1) Tvrdo ili pozicijsko pregovaranje* - glavna karakteristika ove vrste pregovora je dobiti sporazum sa posve jednostranim zadovoljenjem potreba, te jednostranim zagovaranjem vlastitih interesa. Zato se ovakvi pregovori odlikuju čvrstinom nastupa, nepopustljivošću, agresivnošću, neuvažavanjem. Kao rezultat svega u potpunosti izostaje uvjerenje i zadovoljstvo pregovarača o dobro obavljenom zajedničkom poslu pregovaranja.

Ovakva vrsta pregovora najčešće se primjenjuje u situacijama kada npr. situacija ide u prilog pregovarača, kada mu takvi pregovori više leže, kod pregovarača je izražen poslovni egoizam ili želi prikriti slabu pripremljenost.

Kao i svaka vrsta pregovora, tako i tvrdi pregovori imaju i svoje prednosti i nedostatke. Prednosti se očituju u sljedećem: korištenje prava jačeg pregovarača, tvrdi pregovarači gotovo sigurno snagom volje pobjeđuju u mnogim situacijama, omogućuje se predah potreban za orijentaciju. Oni pružaju dobar taktički izgovor za nasilni prekid ili zamrzavanje odnosa, dok se nedostaci podrazumijevaju da reducirani ciljevi pregovaranja omogućuju postignuće najboljih rezultata, kompromis je iznuđen velikim pritiskom na jednog partnera, veliko korištenje trik-taktika.

Tvrđi pregovori mogu se izbjeći korištenjem nekoliko modela:

- psihološki osjećaj nadmoći ili lukavstva kojeg protivnik posjeduje treba ugroziti adekvatnim kontra-potezom,
- odsustvo stalne kontrole i svjesnog djelovanja da se tijek drži u normalni omogućuje razvoj u neželjenom pravcu.
- pravovremeno upozorite partnera da nećete prihvatiti tvrdo nadmetanje.

Također tvrde pregovore moguće je omekšati na sljedeće načine:

- uvidjeti svoju šansu u promišljenom djelovanju i strpljivosti, a ne u borbi «prsa u prsa»,

---

<sup>43</sup> Hercigonja Z., (2017) *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju*, Varaždin. TIVA Tiskara Varaždin, str. 21.-22.

- djelovati sugestivno, pomognite protivniku da se oslobodi iluzija o pobjedi tvrdim pregovaranjem,
- pomaganjem partneru da spasi svoj obraz, ako već treba otopliti atmosferu i s tvrdog preći na principijelno pregovaranje,
- promjenom mjesta razgovora, pravljenjem stanku, izmjene pojedinih članove pregovaračkih ekipa, izmijene redoslijeda tema,
- istraživanjem razloga zašto su pregovori tako čvrsti, tvrdi, mučni,
- ako je problem u strukturi ličnosti partnera – potrebno je djelovanje sa ciljnim psihološkim efektom,
- ako je u pitanju svjesna taktička poza pregovaračkog partnera potrebno je suzdržati se,
- oštro upozorenje protivniku.

*Ad 2) Meko pregovaranje* – kod ove vrste pregovaranja cilj je sporazum s kakvim-takvim ili bilo kakvim pokrićem pregovora. Ako se postigne sporazum – dobro je a drugi cilj je razvoj dobrih odnosa među pregovaračima.

Glavna obilježja mekih pregovora su:

- nedovoljna tvrdoća i inzistiranje na pokriću vlastitih interesa,
- velika tolerancija prema tuđim potrebama i zahtjevima,
- spremnost da se nailaskom na spornu temu pobjegne u «udobnije» područje ili prijeđe na lakšu temu,
- odnosi se grade na izrazima razumijevanja, kooperativnosti, prijateljstva i dobronamjernosti.

Meko pregovaranje koristi se uglavnom u sljedećim slučajevima:

- ako znamo da smo ovisni o nadmoćnom protivniku,
- opći razvoj situacije ide na gore pa hvatanjem sporazuma mislimo to presresti,
- situacija nam je poznata i stabilna i dio je duljeg poslovnog odnosa,
- smatramo da je jednokratni kompromis manje važan od trajnijeg poslovnog odnosa,
- ako nam je to dio stava o poslu i ljudima.

Dobrih strana mekog pregovaranja nema mnogo, ono što postoji ne treba omalovažavati. Meki pregovori pružaju dobre šanse za trajnije povezivanje poduzetničkih subjekata. Pregovarači su uzajamno tolerantni što je dobra osnova za dugoročne poslovne odnose, ali meko pregovaranje ima mnogo nedostataka, kao npr.: izostanak kvalitete sporazuma, nepostojanje zdravog konflikta interesa, izostanak konačnog zadovoljstva da se postiglo nešto novo, izostanak neplaniranih zajedničkih rješenja i sl.

*Ad 3) Principijelno pregovaranje* – u odnosu na druge vrste pregovaranja, principijelno pregovaranje jedino teži cjelovitom pregovaranju. Ta težnja zahtjeva napor i rad po pravilima, ali i daje daleko nabolje rezultate. Ciljevi principijelnog pregovaranja su: kvalitetan sporazum, racionalan utrošak vremena, energije i sredstava, doprinos dobrim međuljudskim odnosima, najšira moguća rješenja, neočekivana zajednička rješenja, optimum operativnosti i dugoročnosti rješenja i pouzdana provedba.

Osnovna načela principijelnog pregovaranja:<sup>44</sup>

1. Odvoji problem od ljudi! Pregovarači se moraju kontinuirano uvažavati, jednako kao problem pregovora. Uspostavite komunikaciju – govorite njima, a ne sebi. Slušajte i potvrdite prijem!
2. Fokusirajte interese, ne pozicije! Treba pomiriti interese, a ne zahtjeve. Postavite problem prije rješenja! Nađite rješenja koja će biti korisna za obje strane!
3. Pronađite opcije povoljne za obje strane! Ljudi nažalost vide svoj zadatak u sužavanju jaza između zauzetih pozicija, a ne u proširenju broja rješenja. Ne ocjenjujte odmah prijedloge! Tragajte za uzajamnom dobiti!
4. Ocjenjujte najbolje prema objektivnim kriterijima! Koristite opće standarde i civilizacijske norme! Između mnogo rješenja, izaberite najbolje!

*Ad 3) Kooperativno ( integrativno ) pregovaranje* – karakterizira pokušaj razumijevanja druge strane, a ne pozicija, naglašavanje sličnosti, a minimiziranje razlika između pregovaračkih strana, potraga za rješenjima koja zadovoljavaju potrebe svih uključenih strana, slobodna razmjena informacija i ideja i traženje mogućnosti zajedničke biti. Obje pregovaračke strane vjeruju da će imati koristi od zajedničkog rada i vjeruju da je druga strana otvorena i motivirana za suradnju.<sup>45</sup>

Kooperativno pregovaranje je zasnovano na interesima. Takav pristup pregovaranju podrazumijeva da se strane fokusiraju svojim individualnim ciljevima i interesima drugih strana da bi našli zajedničku osnovu za stvaranje međusobno prihvatljivog dogovora.

*Ad 4) Kompetitivno ( distributivno ) pregovaranje* – podrazumijeva da dobitak jedne strane predstavlja gubitak druge strane. Vrlo često se pomoću kompetitivnog pregovaranja može doći do dosta dobrih rezultata, ali isto se tako može trajno uništiti međusobni odnos između pregovarača i predvidjeti kreativan način rješavanja problema. Kompetitivno pregovaranje je dobro primijeniti u situacijama gdje je količina novca ili nečeg drugog o čemu se pregovara fiksno i u takvim slučajevima je uglavnom moguće samo kompetitivno pregovaranje. U osnovi kompetitivno pregovaranje je nadmetanje za ograničene resurse. Glavni elementi ovakvog pregovaranja su početne ponude, ciljna suma i krajnje prihvatljiva suma.

---

<sup>44</sup> Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999.), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Books, Reading, Berkshire, str. 14.-21.

<sup>45</sup> Hercigonja Z., (2017), op.cit., str. 23.

Ubrzo nakon početka pregovora pregovaračke strane saznaju početnu ponuđenu sumu, a uskoro i ciljnu sumu. Kod takvog pregovaranja je potrebno voditi računa o utjecanju na povjerenje druge strane te otkriti više o poziciji druge strane. Glavni cilj kompetitivnog pregovaranja je maksimizirati vrijednost trenutne pogodbe.<sup>46</sup>

#### 4.4. Tijek, faze i ishod pregovaračkog procesa

Tijek procesa pregovaranja može se podijeliti u četiri faze:<sup>47</sup>

##### 1. faza - utvrđivanje i definiranje problema

Određivanje problema spada u najteži korak u procesu pregovaranja, a utvrđivanje i definiranje problema je organizirani korak ili faza u kojoj je posao podijeljen u nekoliko podgrupa:<sup>48</sup>

- *prva grupa* se odnosi na definiranje problema na način koji je prihvatljiv objema stranama. Budući da se problem zajednički definira, obje strane trebaju sudjelovati u točnom odražavanju potreba i prioriteta. Ako se problem želi riješiti s pozitivnim ishodom, obje strane moraju uložiti trud da problem bude neutralno definiran. Definicija problema mora biti sročena tako da ne oštećuje, ocrnjuje ili favorizira prioritete ili želje jedne strane nad drugom.
- *druga grupa* očituje se u utvrđivanju i definiranju problema, koji se odnosi na opisivanje problema imajući na umu praktičnost i sveobuhvatnost. Da bi se osiguralo rješavanja temeljnog problema ili korijena problema, potrebno je ukloniti sve ono što odvlači pozornost od tog osnovnog problema. Ukoliko je problem složen, a njegov opis ne odražava tu složenost, pokušaj rješavanja problema bit će nepotpun i neizvediv. Stoga treba problem opisati što jezgrovitije, a istovremeno u definiciju problema uključiti i njegove najvažnije elemente i dimenzije.
- *u treću grupu* utvrđivanja i definiranja problema ulazi definiranje problema kao cilja i utvrđivanje zapreka postizanju cilja. Problem je potrebno definirati kao cilj, a ne kao proces traženja rješenja, tj. pregovarači se trebaju usredotočiti na to što žele postići, a ne kako će to postići. Nakon toga pregovarači dolaze u poziciju gdje moraju utvrditi eventualne zapreke koje ometaju ostvarenje cilja. Nakon što je definiran cilj obje strane moraju utvrditi teškoće i moguće greške koje se javljaju tijekom ostvarenja cilja. Jasno shvaćanje zapreka je od preliminarne važnosti jer u suprotnom zapreke mogu otežati i čitavo pregovaranje.

---

<sup>46</sup> Hercigonja Z., (2017), op.cit., str. 23.

<sup>47</sup> Hercigonja Z., (2017), op.cit., str. 16.

<sup>48</sup> Hercigonja Z., (2017), op.cit., str. 17.

## **2. faza - razumijevanje problema te otkrivanje interesa i potreba**

Ključ za postizanje sporazuma je sposobnost pregovarača obje strane da prepoznaju i zadovolje interese druge strane. Prepoznavanje interesa, svodi se na spoznavanje potreba druge strane te procjenjivanje rizika ako dođe do sporazuma. Interesi se nalaze u podlozi briga, potreba, želja i strahova koji potiču pregovarača da zauzme neku poziciju defenzivni ili ofenzivni stav.

## **3. faza - smišljanje mogućih rješenja problema prije nego što se krene na ocjenu i vrednovanje adekvatnog rješenja problema**

U ovoj fazi strane bi trebale izbjegavati predlaganje rješenja koja više idu u prilog jednoj nego drugoj strani. Umjesto da se bezglavo i brzopletu donesu rješenja koja će se kasnije moći procjenjivati, pregovarači bi trebali razviti standarde prema kojima će prilagoditi predlaganje rješenja.

## **4. faza - procjena rješenja i odabir jednog od njih**

Ova faza se odnosi na traženje vrijednosti odnosno vrednovanje predloženog rješenja to jest sagledavanje dobrih i loših značajki i osobina koje prethode odabranom rješenju. Nakon niza vrednovanja, rješenje koje je zadovoljilo više pozitivnih uvjeta nego negativnih, uzima se kao konačno rješenje i sklapa se sporazum odnosno zaključuju se pregovori.

Ishodi pregovaranja, odnosno načini interakcije među pregovaračima su sljedeći:<sup>49</sup>

- **Win/win** ( obje strane dobivaju ) - predstavlja način razmišljanja koji stalno traži zajedničke koristi u svim međuljudskim odnosima. To je idealni slučaj. S ovakvim rješenjima, sve uključene strane su zadovoljne odlukama i žele sudjelovati u aktivnostima. Ima dovoljno za sve i uspjeh je zagarantiran svima.
- **Win/lose** ( ja dobivam, ti gubiš ) - ovakav način interakcije zapravo predstavlja utrku u kojoj samo jedan može biti pobjednik. U svakom slučaju jedna strana će se naći uvijek u nepovoljnoj situaciji.
- **Lose/win** ( ti dobivaš, ja gubim ) - u biti ova situacija je puno gora od situacije „Win/lose“, jer u svakom slučaju ne postoje nikakvi zahtjevi, standardi, očekivanja ni vizija. Ljudi koji ovako pristupaju međuljudskim odnosima u suštini žele da ih druga strana prihvati na temelju njihove „bespomoćnosti“ to jest žele se svidjeti drugoj strani. Ovakav pristup koriste oni kojima je važan dobar odnos s drugom stranom, bez obzira na rezultat pregovora i posljedice.
- **Lose/lose** ( obje strane gube ) - kada se nađu dvije osobe s „win/lose“ načinom razmišljanja, rezultat će neminovno biti gubitak za obje strane. Poneki pregovarači se u pregovorima toliko koncentriraju na suparnika, da postanu slijepi za sve osim za svoju želju da druga strana izgubi, čak iako to znači da i oni izgube.<sup>40</sup>

---

<sup>49</sup> Dobrijević, G. (2011), op.cit., str. 74.

#### 4.5. Taktike u procesu pregovaranja

Uloga taktika u pregovorima je važna poput korištenja noževa u kuhanju, taktike predstavljaju „alat“ u pregovaranju. Osobe koje ih znaju koristiti predstavljaju kompetentnog protivnika kojega se treba bojati i poštivati.

Niže su navedene neke od taktika koje se upotrebljavaju u procesu pregovaranja:<sup>50</sup>

<b>TAKTIKA</b>	<b>OPIS</b>
<b>Služenje lažnim informacijama/podacima</b>	Prednost je kratkoročna. Ako se otkrije, osoba gubi vjerodostojnost pa im se neće vjerovati ni kada budu govorili istinu.
<b>Protokol bez namjere provedbe</b>	Npr. „cherry picking“ - prikupljanje informacija prije donošenja odluke. Obilazak drugih i prikupljanje informacija o cijenama, dostavi, garanciji, što omogućuje kreiranje savršene ponude
<b>Probni balon</b>	Pustiti vijest iz „provjerenih izvora“ kako bi se ispitala reakcija. Prijedlog se iznese ne u namjeri da bude prihvaćen, nego da bi se ispitala reakcija druge strane.
<b>Izlaganje neugodnom okruženju</b>	Česti prekidi razgovora, buka, prevruće, neudoban namještaj... sve su to elementi zbog kojih želimo što prije završiti razgovor
<b>„Nemam ovlasti“</b>	Osoba tijekom pregovora prikuplja važne informacije, a kada druga strana zatraži ustupke, osoba se štiti time što nema ovlasti davati te ustupke. Osoba je prikupila važne informacije, no nije se obvezala ni na što. Potrebno je, kada god je to moguće, pregovarati direktno i provjeravati ovlasti
<b>Iscrpljivanje/Odugovlačenje</b>	Nemojte odustati od svojih ciljeva, inzistirajte na završetku
<b>Napadi, ucjena, prijetnje</b>	Cilj je rušiti samopouzdanje, izazvati negativne emocije. Važnost samokontrole, vrijeme treba iskoristiti za dodatnu pripremu
<b>Psihološki pritisci</b>	Prljavo rublje, diskreditacija → cilj im je umanjiti moć, etiketirati (vi ste „konfliktna osoba“)
<b>„Povlačenje za nos“</b>	Predomislio sam se, zbunio sam se pa sam krivo izračunao...
<b>Dobar/loš dečko</b>	Kada se povoljna pozicija osvaja manjim ustupcima. To podrazumijeva uzimanje dio po dio da bi se dobilo cijelo i sastoji se od traženja niza malih, pojedinačnih ustupaka
<b>Salama</b>	Podrazumijeva postavljanje (izmišljenog) vremenskog roka (Do isteka zaliha... Ako se

<sup>50</sup> [www.efos.unios.hr/...pregovaranje/.../Sažetak-Pregovaračke-taktike](http://www.efos.unios.hr/...pregovaranje/.../Sažetak-Pregovaračke-taktike) (pristup 19.6.2018.)

	odlučite danas....). Lijek je saznati razlog i motiv žurbe i izbjegavati impulzivno donošenje odluka te si uzeti vremena za istraživanje, pripremu....
<b>Žurba</b>	Odnosi se na čvrsto zauzimanje pozicija bez promjene početnog zahtjeva, a često se odnosi na teme o kojima nema rasprave („dok si pod mojim krovom, bit će tako“). Cilj ove taktike je, kao i kod većine drugih, zastrašivanje. Na ovu taktiku možete odgovoriti tako da ju reinterpreirate kao povećan taktički zahtjev za otvaranje pregovora. Također možete tražiti objašnjenje zašto smatraju da je takav zahtjev utemeljen.
<b>Uzmi ili ostavi</b>	Ako ne postoji jedinstvo, razumni i nerazumni članovi – ako ih se različito tretira dovest će do kolapsa. Cilj je odvojiti vođu od grupe čime tim ostaje obezglavljen. Također se time nastoji fokusirati pažnju članova tima na manje važne ili nebitne stvari da bi se dobili ustupci na onome što je važno.
<b>„Podijeli pa vladaj“</b>	Cilj: primorati na prilagođavanje tako da se ponuda predstavi kao konačna, što može biti riskantno. Nakon toga potrebno je prekinuti pregovore ukoliko se ponuda ne prihvati, inače se gubi vjerodostojnost.
<b>Finalna ponuda</b>	Dramatizira stanje, očekuje da će ona strana koja je dovela do prekida korigirati stavove Lijek: dobra priprema
<b>Prijetnje prekidom pregovora</b>	Zahtjevi kada su pregovori praktički gotovi, u strahu da se pregovori ne prekinu druga strana pristaje. U zadnji čas tražiti više kada se zna da druga strana neće riskirati prekid pregovora i opozvati npr. zakazanu press-konferenciju...Lijek: imati dobar NAPS.
<b>Dodatni zahtjev u zadnji čas</b>	Prijedlog/zahtjev druge strane izgleda logično i nije ga jednostavno odbiti, ali je jednostran i koristi samo jednoj strani (onoj koja ga je ponudila) Lijek: protuargument
<b>Argument dvostrukog prolaza</b>	Jedna strana vlastite uvjete proglašava/prezentira kao opće prihvaćene. Osobito ako to izričito ide u prilog jedne strane, Lijek: dobro poznavati praksu/uvjete... čitati „sitna slova“, tiskati vlastite opće uvjete. Na ovaj način tinejdžeri pokušavaju dobiti duži izlazak
<b>Pozivanje na opće/standardne uvjete Svi to rade</b>	Iznosi se slabi argument koji će biti lako odbačen. To izaziva osjećaj superiornosti kod druge strane i slabi pažnja kod slijedećeg prijedloga koji skriva prave namjere. U pregovore se uvodi element koji ima malu vrijednost za tu stranu, ali je „na stolu“ zbog iznuđivanja ustupaka.
<b>Crvena haringa</b>	Umanjivanje vlastite važnosti i iskustva kako bi



	lakše dobili ustupke ili pomoć.
<b>Slama</b>	Usljed velikog neslaganja, ostaviti razgovor o tome za kasnije, tretirati zajedno s nekim drugim pitanjem, pronaći rješenje u „paketu“. Lijek: razmisliti o NAPS-u
<b>„Ja sam samo mali trgovac/djevojka sa sela“</b>	Npr. kod prodaje automobila; ponuda je toliko niska da ne može biti realna. Kupac će se vratiti kod prodavača koji mu je ponudio najnižu cijenu, no tek tad počinju pregovori, nagovaranje na dodatnu opremu, kreditiranje... Cilj je izbaciti iz konkurencije druge i ostvariti monopol na tržištu.
<b>Odgadanje odluke</b>	Iznenada promijeniti način, argumente, pristup problemu kada se to ne očekuje. Npr. promjena glasa, korištenje humora, otići u restoran i nastaviti razgovor
<b>Niske lopte</b>	Ne upuštati s u vatreno argumentiranje/branjenje vlastitog stava <i>Npr. Novinar upita političara: „Zašto ste to napravili?“</i> <i>Političar: „Tada nisam imao informacije koje sada imam...; Tada nisam znao.“</i>
<b>Iznenadenje</b>	Pregovara samo o jednom pitanju, ograničava broj tema, pregovara preko posrednika, vrijeme je ograničeno. Npr. pregovara samo o cijeni Lijek: prepoznati, odbaciti, nastaviti razgovarati o svim komponentama. Npr. Smanjiti cijenu, ali pod uvjetom (onim koji cijenu čini nižom)
<b>Blago povlačenje/Magla</b>	Diskreditirati ideju ako se ona veže uz nepouzdanu/negativnu osobu ili konotacije Npr. Istu ideju predstaviti kao prijedlog političara jedne stranke, svi članovi će prihvatiti ili odbaciti ideju s obzirom na to dolazi li ona od političara iz njihove stranke, a ne na osnovi opravdanosti ili provedivosti.
<b>Ograničena komunikacija</b>	Po jednom pitanju praviti ustupke da bi po drugom stekli prednost Oprez: ako previše inzistirate na sporednim pitanjima, druga strana stiče dojam da vam je to jako važno. Ako popusti, očekivati će da se i vi prilagodite onome što je njima važno
<b>Asocijacija – disocijacija</b>	Ponuda ili zahtjev se odnosi na veliko područje (npr. Top Shop), uključuje što više ljudi, nadajući se da će barem netko „zagristi“ <i>Npr. u kinu, mladić predloži poljubac nepoznatoj djevojci. Pretpostavka je da će dobiti puno šamara, ali i puno poljubaca.</i>
<b>Paket</b>	Prva granata (namjerno preko cilja, druga ispod – korekcija odluke), ne trudi se da sve budu “pun

	pogodak“, važno je da je blizu cilja
<b>Sačmarica</b>	Npr. prodavač pretpostavlja da kupujete, te postavlja pitanje „gotovina ili kartice?“. Bilo koja opcija za njega je dobra, a kupci imaju mogućnost izbora. Lijek: komentirati: „ <i>Jesam li vam dao dojam da pristajem? Da popričamo o...</i> “
<b>„Korigiranje vatre“</b>	Ova taktika bazira se na činjenici da je napisani tekst uvjerljiviji i da više vjerujemo onome što pročitamo (npr. plaćeni oglas u novinama predstavlja informaciju)
<b>„Manje od dva zla“</b>	Prikaz cijene u iznosima koji umanjuju troškove. U ovom slučaju pregovarači igraju na kartu ponosa, nastoje osramotiti kupca. <i>Npr. 479kn na 36 mjeseci, možete li odvojiti 479kn mjesečno...</i>
<b>„Sveto pismo“</b>	Cilj je stvoriti percepciju vladavine terora, zastrašivanjem, vikanjem, lupanjem Lijek: ne dozvoliti da vas zastraše, budite na oprezu, oslonite se na sposobnosti i atribute. Ne vrijedi izazivati ih jer se oni ne boje suprotstavljanja
<b>Plaćanje na rate</b>	Ljutnja je sastavni dio pregovaranja i stoji na putu prosudbi. Ona izaziva stres te ju ne treba koristiti prečesto. Lijek: kao s djetetom u supermarketu, ne mijenjati pozicije/stav/ akcije koji poduzimate zbog ovakvog pritiska. Ne dozvoliti da vas „izbace iz takta“, ako vas netko razljuti, može s vama manipulirati i kontrolirati vas.
<b>Siledžija</b>	Ako niste zadovoljni, dobit ćete uloženo nazad. Pregovarači se lakše odluče za sklapanje dogovora jer ulaze bez rizika.
<b>Odgumljena ljutnja/bijes</b>	Oslanjamo se na informacije koje nam nisu dali ili ih nismo dobili, već smo ih „slučajno“ iskopali (a zapravo su ih oni tu stavili).
<b>Povrat novca</b>	Jedna strana „dobrovoljno“ otkriva informacije (koje nisu pretjerano važno i dragocjene) očekujući od druge strane da uzvрати povjerenje i učini isto. Na taj način se dolazi do važnih informacija koje se mogu iskoristiti za dobivanje ustupaka. Lijek: tijekom pripreme odrediti svoj prag, stvari s kojima ste spremni „trgovati“ i informacije koje su povjerljive
<b>Podmetnuta informacija</b>	Kako ne biste pregovarali u njihovom uredu, pozovete ih na neutralni teren (koji ste vi pripremili/odabrali), npr. na gradilište zgrade o kojoj pregovarate, u restoran, „team building“.... Time povećavate vjerojatnost za postizanje povoljnog ishoda za vas jer će druga strana biti opuštenija i spremnija na ustupke.

<b>Karte na stol</b>	Jedna strana „dobrovoljno“ otkriva informacije (koje nisu pretjerano važno i dragocjene) očekujući od druge strane da uzvрати povjerenje i učini isto. Na taj način se dolazi do važnih informacija koje se mogu iskoristiti za dobivanje ustupaka. Lijek: tijekom pripreme odrediti svoj prag, stvari s kojima ste spremni „trgovati“ i informacije koje su povjerljive
<b>Poziv na izlet</b>	Kako ne biste pregovarali u njihovom uredu, pozovete ih na neutralni teren (koji ste vi pripremili/odabrali), npr. na gradilište zgrade o kojoj pregovarate, u restoran, team building... Time povećavate vjerojatnost za postizanje povoljnog ishoda za vas jer će druga strana biti opuštenija i spremnija na ustupke.

Činjenica je da se određene taktike koriste kao dio strategije da bi se postigli određeni efekti (dobili određeni ustupci, doveli drugu stranu u neizgledan položaj, izvršili pritisak na drugu stranu, navodili drugu stranu na određeno razmišljanje ili krive zaključke i sl.) na što moramo biti spremni odgovoriti na pravi način. U tom kontekstu često se zna reći da je druga strana manipulativna. Možda je tomu tako, međutim, hoćemo li mi biti izmanipulirani ili ne u većini slučajeva ovisi o nama samima.<sup>51</sup>

#### 4.6. Tehnike pregovaranja

Tehnike pregovaranja su metode i postupci koji usmjeravaju pregovarača prema cilju i zaključivanju pregovora u njegovu vlastitu korist. Svaki pravi i ozbiljni pregovarač mora se držati određenih etičkih načela jer je to jedan od najvažnijih činitelja uspješnosti pregovaranja kada je u pitanju suradnja ili stvaranje dugoročnih poslovnih odnosa. Ako jedna od pregovaračkih strana želi iskoristiti svoju povoljniju poziciju na račun druge strane, ona je u mogućnosti upotrijebiti tehnike pregovaranja, koje su pregovaračima uvijek na raspolaganju.

Neke od poznatih tehnika pregovaranju prema su:<sup>52</sup>

- **dobar momak / loš momak** - tehnika zavođenja druge strane u zabludu i spada u grupu „prljavih“ tehnika odnosno taktika pregovaranja. U praksi je naširoko poznata tehnika, a kod nje ukoliko pregovarač jedne strane želi dobiti ustupak, uvodi neku treću stranu koja igra ulogu lošeg momka, neprijateljski raspoloženog, koji se ni s čime u procesu pregovora ne slaže ili s druge strane postavlja neumjereno kompleksne zahtjeve. S druge strane pregovarač igra ulogu dobrog momka odnosno pristupačne strane koja je spremna na suradnju i razumijevanje druge pregovaračke strane. Stvaranjem utiska dobrog momka, moguće je napraviti pritisak tako da se izbjegne potpuno sučeljavanje strana.

<sup>51</sup> <https://lider.media/znanja/ne-manipulativne-taktike-u-pregovaranju-i-die-hard-hard-ball-pristup/> (pristup 19.6.2018.)

<sup>52</sup> Hercigonja Z., (2017), op.cit., str. 19.

- **grickanje pogodbe** - kada su pregovori već privedeni kraju i pogodba već sklopljena, jedna strana pronalazi prigodu da u posljednjem trenutku iskoči s dodatnim zahtjevom, u uvjerenju da taj dodatni zahtjev neće narušiti već sklopljenu pogodbu. Taktička metoda „grickanje nagodbe“ je ujedno i pametna metoda jer u velik broj slučajeva druga strana teško odbija ovakav zahtjev posebice onda kada je zadovoljna s prije sklopljenom nagodbom. Upuštanjem u ovakvu tehniku, pregovarač se upušta u velik rizik jer taj posljednji zahtjev može biti presuđujući čimbenik u raskidanju ili odustajanju od pogodbe.
- **nezainteresirani prodavač ili kupac** – podrazumijeva tehniku koja se odnosi na igranje uloge nezainteresirane strane za predmet ugovora. To će u drugoj strani koja je zainteresirana za suradnju i sklapanje pogodbe stvoriti dodatni pritisak. Druga će strana pokušavati na sve moguće načine odobrovoljiti nezainteresiranog pregovarača i na taj način ponuditi više opcija i ustupaka koji bi bili samo na korist nezainteresirane strane. Ovom tehnikom moguće je osigurati kompromisni ishod pregovora što je ujedno i dobitak za stranu koja je igrala ulogu nezainteresiranog pregovarača.
- **probni balon** - pregovaračka taktika koja daje mogućnost ispitivanja terena za daljnji tijek pregovaranja. Upravo tom tehnikom moguće je preispitati interese, reakcije i način razmišljanja druge strane.
- **posljednja ponuda** – tehnika koja stavlja suprotnu pregovaračku stranu u pat poziciju i zbog nemogućnosti izbora prisiljava drugu stranu da prihvati ponudu. Kao i kod grickanja pogodbe, ova tehnika podrazumijeva prihvaćanje golemog rizika pregovarača jer ujedno sadržava i opasnost od prekida pregovora.

#### 4.7. Moć u procesu pregovaranja

U procesu pregovaranja moć je psihološka kategorija, moralna snaga, prednost pregovaračke strane koja utječe na ljude da se povuku pred moći druge pregovaračke strane odnosno da povećaju mogućnost ostvarivanja vlastitih ciljeva. Moć je izuzetno važna komponenta pregovaranja jer daje prednost jedne strane nad drugom. Svaki od pregovarača koji imaju moć stvara pritisak na drugu stranu pokušavajući uvjeriti suparnika da se složi s njegovim prijedlozima s ciljem ostvarivanja vlastitih želja. Pregovarač koji posjeduje manje moći od druge pregovaračke strane, vjeruje da druga strana posjeduje neku prednost koju će upotrijebiti protiv nje te stoga traži način da bi povećao svoju moć i time neutralizirao moć druge strane. Uspješnost pregovora u današnjem suvremenom svijetu zavisi o obostranom interesu zasnovanom na kompromisima u većoj mjeri nego nadmetanju moći.<sup>53</sup>

Moć u procesu pregovaranja dijeli se na:<sup>54</sup>

- **podršku** - podrazumijeva stjecanje podrške drugih ljudi. ( npr. mala poduzeća često uspostavljaju zavisnost odnosno štićenički odnos s većim poduzećem i time pojačavaju moć. Strana koja bi upotrijebila ovakvu pregovaračku moć, dala bi do

<sup>53</sup> Hercigonja Z., (2017), op.cit., str. 13.

<sup>54</sup> Hercigonja Z., (2017), op.cit., str. 13.-14.

znanja većem poduzeću da je spremna izvršiti sva njegova naređenja. Isto tako slabija strana može tražiti od jače strane da se osjeća obveznim prema slabijoj strani. Istovremeno veće poduzeće mora biti sigurno da ima neke koristi od slabije strane. )

- **samostalnost** - označava uspostavljanje osobne samostalnosti i nezavisnosti od drugih. U strahu od troškova traženja podrške, mnoga poduzeća biraju samostalnost, jer im to daje veću kontrolu nad poslovanjem u odnosu na zajednička ulaganja.
- **nametanje** - uključuje nametljivo ponašanje u vezi, gospodarenje i vršenje pritisaka na druge ljude. Putem prinude, prijetnji i jednostranih ustupaka, velika poduzeća primoravaju druge da im daju ono što žele.
- **zajedništvo** - predstavlja stvaranje tima ili organizacije. Poduzeća se udružuju kako bi povećali moć i mogućnost pregovaračke strane da ostvari ciljeve koristeći sredstva drugih. Ovu strategiju primjenjuju slabe strane. Mala poduzeća često pokušavaju ući u koaliciju koja sadrži nekog jakog partnera.<sup>43</sup>

## **5. PRIMJENA PREGOVARANJA I PREGOVARAČKIH VJEŠTINA U PRODAJI BANKARSKIH PROIZVODA**

### **5.1. Pregovaranje i pregovaračke vještine u prodaji bankarskih proizvoda**

Pregovori su svakodnevna, ali ne i obična ljudska aktivnost. Započinju kad se razgovor dvoje ljudi počne odvijati u pravcu pokušaja da prvi zadovolji svoje potrebe, koristeći se na razuman način drugim. Pregovaranje je i davanje - uzimanje uz pristanak. Ujedno je i komunikacijski proces kojim se rješava konflikt interesa dviju razumnih pregovaračkih strana, a također i proces zadovoljavanja potreba kad netko drugi kontrolira ono što mi želimo. Pregovaranjem se služimo kako bismo razriješili konflikte i razlike kroz direktnu komunikaciju. Cilj pregovora u prodaji bankarskih proizvoda je uskladiti želje i zahtjeve obje strane, te ostvariti uspješnu dugoročnu suradnju sa klijentom. Osnovna prodajna djelatnost sastoji se u tome da klijent bude optimalno uslužen, tj. da se zaposlenik banke od prvog susreta s klijentom preko prodajne psihologije i korištenjem uspješnih taktika pregovaranja prilagodi klijentu. Umijeće pregovaranja predstavlja jedan od važnih uvjeta za uspješno ostvarenje poslovnih ciljeva. Svaki pregovarač ako zna pregovarati moći će ostvariti svoje ciljeve, jer će ih znati predočiti tako da budu prihvatljivi za one s kojima pregovara.<sup>55</sup>

Pregovaranje u prodaji bankarskih proizvoda predstavlja proces traženja sporazuma koji se temelji na obostranom interesu zaposlenika banke i klijenta. Umjesto situacije win/lose, kojom se nastoji "potući" protivnika i dovesti ga u podređeni položaj, pregovaranje prilikom prodaje bi se trebalo temeljiti na situaciji win/win, gdje obje strane u pregovaračkom procesu traže prihvatljivo i najpovoljnije rješenje. Ono što je kod pregovaranja važno jest da se niti jedna strana ne osjeća gubitnikom, te se poslovanje može nastaviti na obostrano zadovoljstvo. To je jedini mogući način razvijanja dugoročnog partnerskog odnosa, zadržavanja stalnih klijenata i pridobivanje novih klijenata.

### **5.2. Faze procesa pregovaranja u prodaji bankarskih proizvoda**

Svakodnevno smo svjedoci brzih promjena i izuma novih tehnologija općenito, pa tako i u bankarskom sektoru. Zbog navedenog veoma je bitno kako zaposlenici banaka pristupaju klijentima, jer je cilj svake banke na tržištu povećanje prodaje bankarskih proizvoda i usluga, zadržavanje postojećih klijenata, privlačenje novih klijenata uz istovremenu konkurentnost na tržištu. Stoga, banke trebaju ciljati na duh izgradnje timskog rada uz visoki standard kvalitete i profesionalnošću u pregovorima sa klijentom. Da bi se to ostvarilo banke moraju ulagati u osposobljavanje zaposlenika kako bi postali uspješni pregovarači.

---

<sup>55</sup> Vukmir, B., (2001) *Strategija i taktika pregovaranja*, RRIF, Zagreb, str. 13.

Proces pregovaranja u prodaji bankarskih proizvoda obuhvaća nekoliko osnovnih faza i to:<sup>56</sup>

1. pripremu i planiranje,
2. prezentiranje prijedloga,
3. konfrontaciju ili pogađanje, te
4. zaključivanje ili postizanje sporazuma.

*Priprema i planiranje* predstavljaju najvažniju fazu pregovaračkog procesa. U ovoj fazi zaposlenik banke mora saznati što više podataka o klijentu, njegovim ciljevima i mogućnostima, snagama i slabostima te mogućim zahtjevima. Takve informacije zaposlenik banke saznati će putem razgovora ili sastanaka koji prethode pregovorima. Vrlo je važno odrediti prikladno mjesto i vrijeme pregovaranja, a pregovore je potrebno planirati i voditi na tihom mjestu, zaštićenom od bilo kakvih smetnji iz okruženja. Iskusni zaposlenici banaka, koji su ujedno i pregovarači banke nastojat će zakazati pregovore sredinom tjedna i to u jutarnjim satima, a ne u popodnevnim ili večernjim, smatrajući da su ljudi u to vrijeme usredotočeni na posao, a ne na aktivnosti nakon posla ili planiranje vikenda. Koliko vremena odvojiti za razgovor i pregovore ovisi o ciljevima pregovaranja jedne i druge strane, karakteristikama klijenta te strategiji i taktikama pregovaranja koje se koriste. U sklopu pripreme postupka pregovaranja potrebno je utvrditi ciljeve pregovaranja. Pri planiranju ciljeva i pregovaračkih mogućnosti potrebno je postaviti pitanja, kao što su: „Jesu li pregovori značajniji banci ili klijentu“ i sl. Pregovarač tijekom pripreme mora odrediti ciljanu poziciju, a to je ono što banka tijekom pregovora priželjkuje ostvariti, minimalnu prihvatljivu razinu pregovora, te ciljanu razinu kojom teži. Cilj je svake pregovaračke strane sugovorniku ponuditi minimum vlastitih ustupaka i pri tome zahtijevati ostvarenje maksimalnih dobitaka ili ustupaka druge strane. To znači da će tijekom pregovora pregovarač gotovo sigurno biti prisiljen na stanovite ustupke, ali ih i još više zahtijevati od klijenta. Kod određivanja ciljeva pregovora, pregovarač treba predvidjeti sva moguća pitanja i prijedloge sugovornika, koji se tijekom pregovora mogu pojaviti te na njih pripremiti moguće odgovore. Budući da u ostvarenju inicijalnog plana prodaje bankarskih proizvoda uvijek postoji mogućnost neuspjeha, pregovarači banke moraju unaprijed predvidjeti više mogućih strategija i ustupaka.

U *prezentaciji prijedloga* pregovarač iznosi svoje prijedloge i stajališta i pažljivo sluša prijedloge i zahtjeve klijenta. Početak pregovora s dominantnim ili osvajačkim stavom najčešće neće biti produktivan, posebno ondje gdje je riječ o dugoročnoj poslovnoj suradnji.

*Sukob ili pogađanje* predstavlja fazu izražavanja neslaganja s izjavama ili prijedlozima suprotne strane pregovaračkog procesa. Konflikt predstavlja logičan slijed pregovaračkog procesa i ne treba ga izbjegavati. U ovoj fazi dolazi do promjene početnog prijedloga, prilagođavanja suprotnoj strani i davanja ustupaka. Količina ustupaka ovisi o pregovaračkoj moći pregovarača-sudionika. Ukoliko obje strane inzistiraju na maksimiziranju svojih zahtjeva, do sporazuma vjerojatno neće doći.

---

<sup>56</sup> Tomašević Lišanin, M., (2004) Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 2, broj 1, str. 150.-152.

*Postizanje sporazuma* je posljednja faza pregovaračkog procesa i konačan cilj pregovaranja, a do nje dolazi ukoliko su pri tome obje strane postigle nešto korisno. U ovoj se fazi definiraju svi uvjeti sporazuma i buduće aktivnosti, što rezultira prodajom bankarskih proizvoda za koje je klijent zainteresiran.

### **5.3. Primjeri pregovaranja u bankarstvu**

Primjere koji su niže navedeni naveli su i ispričali upravo bankari koji su sudjelovali u pregovorima i to u sektoru unutar banke zaduženom za građanstvo:<sup>57</sup>

#### **Primjer 1.:**

Klijent je za svoje oročenje tražio kamatu 4,10% koliko mu je nudila druga banka, u vrijeme kada je naša redovna kamata bila 3,40%. Nije želio uopće razgovarati o kamati ispod 4,10%, te je tražio isplatu sredstava kako bi mogao otići u drugu banku ( iznos je bio malo ispod 100.000,00 EUR-a ).

Odbijao je bilo kakav razgovor koja mu banka nudi takve uvjete, pa je bankar krenuo organizirati isplatu pokušavajući ga uvući u priču da barem sazna kamo će prenijeti sredstva. Kada je vidio da je bankar odustao od uvjeravanja, te da mu organizira isplatu, opustio se i uspio ga je uvući u priču. Ponudio mu je isplatu na šalteru poslovnice banke ili ako ide u neku banku koja ima poslovnicu u drugom gradu da mu isplatu napravimo na šalteru te banke u tom gradu. Tako je saznao u koju banku želi prebaciti sredstva, koliko dugo ne planira koristiti sredstva, i razne druge osobne informacije.

Na kraju razgovora bankar mu ponudio da još jednom razmisli želi li stvarno želi otići u drugu banku, gdje nikoga ne poznaje, i ponudio mu je da napravi oročenje na duži rok, 36 mjeseci uz kamatu 3,80%, što mu se nije svidjelo, ali je snizio traženu kamatu na 4%. Bankar mu je ponovio cijelu priču o tome kako kamate padaju, koliko je bitna sigurnost i rejting banke i na kraju koliko je bitno da poznaje i vjeruje ljudima s kojima radi, i ponudio sam mu kamatu 3,90% (što je 0,10 p.p. više u odnosu na tada važeću redovnu kamatu) na 36 mjeseci uz objašnjenje da za odobrenje takve kamate moram uvjeriti direktore da to odobre, ali da će sve to za njega rado napraviti. Na to je klijent rekao da ako mu dogovori kamatu 3,95% će ostate kod nas. Tako su mu i napravili ( 0,15 p.p. viša kamata u odnosu na redovnu ).

#### **Primjer 2.:**

Klijent je došao po uvjete za stambeni kredit. Imao je ponudu druge dvije banke uz puno povoljnije uvjete (niža kamata, bez police životnog osiguranja i opcija otplate u ratama što dosta umanjuje ukupno plaćenu kamatu banci). Prednost banke u kojoj je ovaj bankar zaposlen bila je što su imali akciju stambenih kredita bez naknade za obradu kredita što smo mu istaknuli kao prednost uz naravno uslugu osobnog bankara koji već zna sve njegove

---

<sup>57</sup> <http://www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/ovako-rade-bankari>, (pristup 20.6.2018.)



potrebe, pa su ga uspjeli zadržati da ipak kod nas podnese zahtjev za kredit. Međutim nakon što je napravljena procjena, nekretnina je procijenjena na iznos od 112.000,00 EUR-a što je dosta niže od kupoprodajne cijene od 140.000,00 EUR-a, što mijenja uvjete odobrenja kredita, pa je klijent morao dati veliko vlastito učešće.

Kada su klijentu prezentirali nove uvjete odobrenja kredita, bio je jako nezadovoljan i ljut. Sad ima veći trošak kamate, obaveznu policu životnog osiguranja, otplatu u anuitetima ( što je u drugim bankama mogao izbjeći ) i još ova banka traži veliko vlastito učešće u kupoprodaji.

Tada je bankar počeo uvjeravati klijenta da će efektivno time ( manjim kreditom zbog vlastitog učešća) dosta uštedjeti u plaćenim kamatama, imati štednju ( polica životnog osiguranja ) koju će podignuti nakon otplate kredita ( i sigurnost u slučaju nezgode ) i da ne mora seliti račune u drugu banku.

Klijent je na kraju uvjeravanja pristao na uvjete ove banke i zadovoljan otišao iz banke, te rekao „Sada ima osobnog bankara kojeg će mučiti narednih 20 godina!“

## **6. ISTRAŽIVANJE PROCESA POSLOVNE KOMUNIKACIJE I PREGOVARANJA U BANKARSKOM SEKTORU**

Od kada postoji bankarstvo, ono se ne može zamisliti bez komunikacije između zaposlenika banaka i klijenata. Dobra komunikacija između zaposlenika banke i klijenata je ključ uspjeha banke na tržištu i samim time ostvarivanje uspješnih poslovnih rezultata.

### **6.1. Cilj istraživanja**

Cilj samog istraživanja je utvrditi kako teče proces poslovne komunikacije i pregovaranja u bankarskom sektoru od strane zaposlenika banke i to zaposlenih na svim pozicijama.

Upravo su zaposlenici banke osobe koje svakodnevno izvršavaju internu i eksternu komunikaciju na svome radnome mjestu, odnosno komuniciraju kako međusobno, tako i sa klijentima banke, upotrebljavajući razne načine na koje zaposleni u bankama informiraju klijente o svojim proizvodima i uslugama.

Istraživanje se temelji i na utvrđivanju koliko je osoba zaduženo za komuniciranje i pregovaranje u banci, te koliko su one zadovoljne samom komunikacijom sa klijentima banke.

Također će se istražiti i da li kvalitetno poslovno pregovaranje predstavlja konkurentsku prednost banke na tržištu, da li treba ulagati u znanje zaposlenika kako bi pregovaranje i komuniciranje bilo kvalitetnije, da li se koriste neke od taktika manipulacija kod pregovaranja, na koji način se rješavaju konflikti u banci, pridaje li se važnost neverbalnoj komunikaciji i oslovljavanju titulom tijekom komuniciranja i pregovaranja, te koliko su zaposlenici suzdržani u iskazivanju emocija tijekom komuniciranja i pregovaranja.

### **6.2. Opis istraživanja**

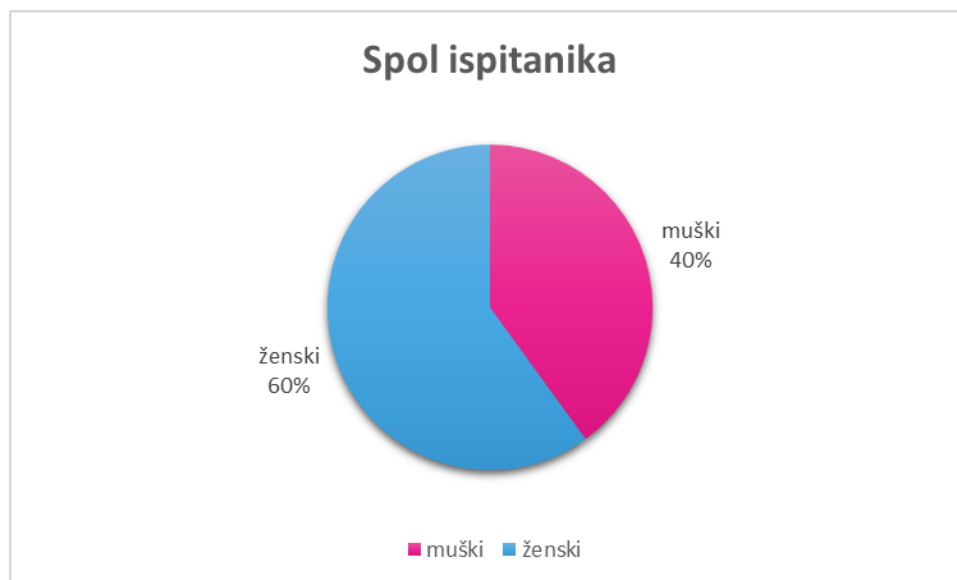
Za potrebe istraživanja koristio se anketni upitnik koji sadrži 25 pitanja. Na ponuđena pitanja ispitanici su odgovarali zaokruživanjem jednog od ponuđenih odgovora ili slobodno pišući navodeći svoja mišljenja i prijedloge. Anketa se provodila na način da se anketni upitnik sa pitanjima podijelio zaposlenicima različitih banaka na području Dubrovnika. U navedenoj anketi je sudjelovalo 30 ispitanika, a primjerak iste se prilaže i čini sastavni dio ovog stručnog rada.

Prvi dio ankete se odnosi na socio-demografska pitanja, nakon kojih slijede konkretna pitanja vezana kako za komunikaciju unutar banke, tako i za komunikaciju sa klijentima banke.

Rezultati provedene ankete prikazani su u nastavku rada.

### 6.3. Rezultati provedenog istraživanja

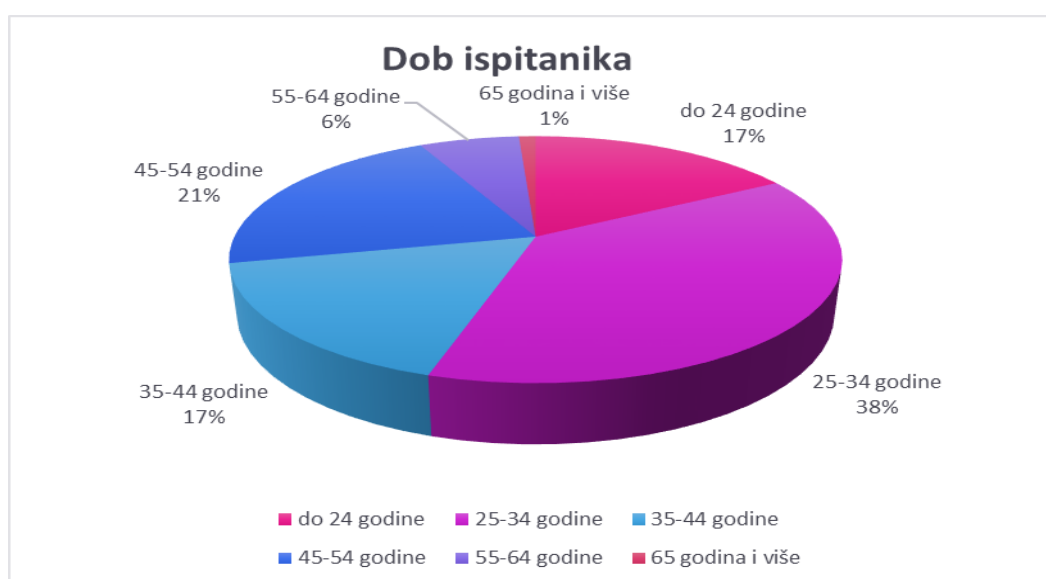
#### 1. Spol ispitanika



**Grafikon 1.** Podjela prema spolu

Od 30 anketiranih ispitanika, 18 (60%) ispitanika je ženskog spola, a 12 (40%) ispitanika je muškog spola.

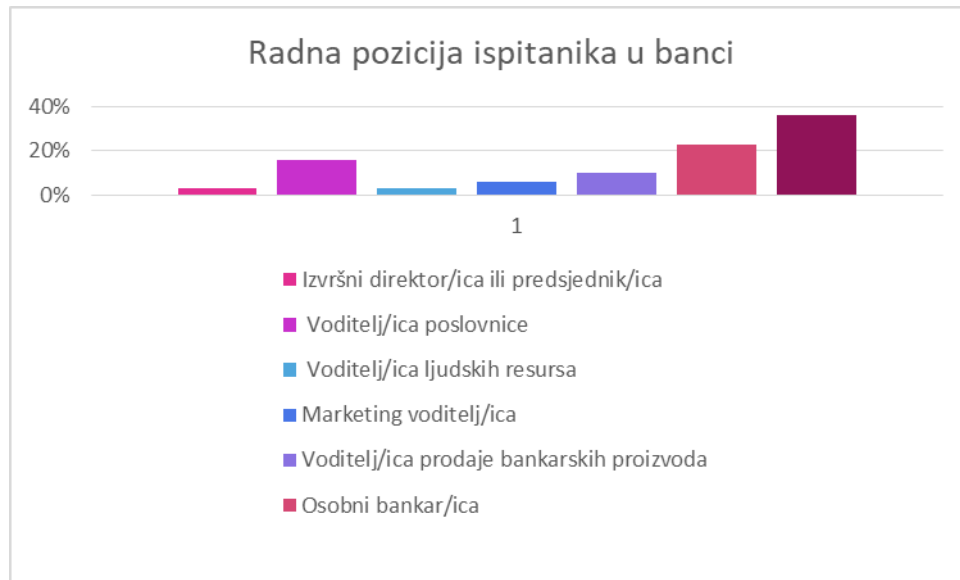
#### 2. Dob ispitanika



**Grafikon 2.** Podjela prema dobi ispitanika

Najviše anketiranih ispitanika je u dobi od 25-34 godine, njih 11 (38%), zatim u dobi od 45-54 godine je njih 6 (21%), slijede oni do 24 godine i oni od 35-44 godine kojih je po 5 (po 17%), ispitanika u dobi od 55-64 godine je 2 (6%), a od 65 godina i više je 1 (3%).

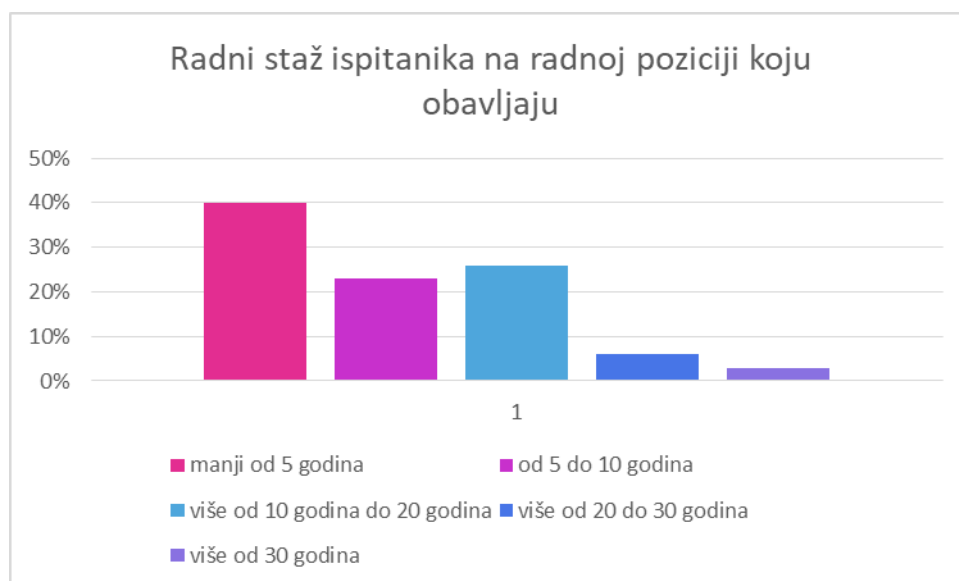
### 3. Radna pozicija ispitanika unutar banke



**Grafikon 3.** Podjela prema radnoj poziciji ispitanika

Najviše anketiranih ispitanika i to njih 11 (36%) zaposleno je na radnome mjestu šalterskog službenika, 7 ispitanika (23 %) zaposleno je na radnom mjestu osobnog bankara, 5 ispitanika (16%) zaposleno je na radom mjestu voditelja poslovnice, 3 ispitanika (10%) su voditelji prodaje bankarskih proizvoda, 2 ispitanika (6%) su marketing voditelji, dok je po 1 ispitanik (po 3%) izvršni direktor ili predsjednik i voditelj ljudskih resursa.

#### 4. Radni staž ispitanika na radnoj poziciji koju obavljaju



**Grafikon 4.** Podjela prema radnome stažu ispitanika na radnoj poziciji koju obavljaju

Prema anketi najviše ispitanika i to njih 12 (40%) ima radni staž na radnoj poziciji koju obavljaju u banci manji od 5 godina, slijede ispitanici, njih 8 (26%) koji imaju radni staž od 10 do 20 godina, zatim 7 ispitanika (23%) koji imaju radni staž od 5 do 10 godina, zatim 2 ispitanika (6%) koji su na navedenoj radnoj poziciji zaposleni od 20 do 3 godina, te 1 ispitanik (3%) koji je na radnoj poziciji koju obavlja u banci zaposlen više od 30 godina.

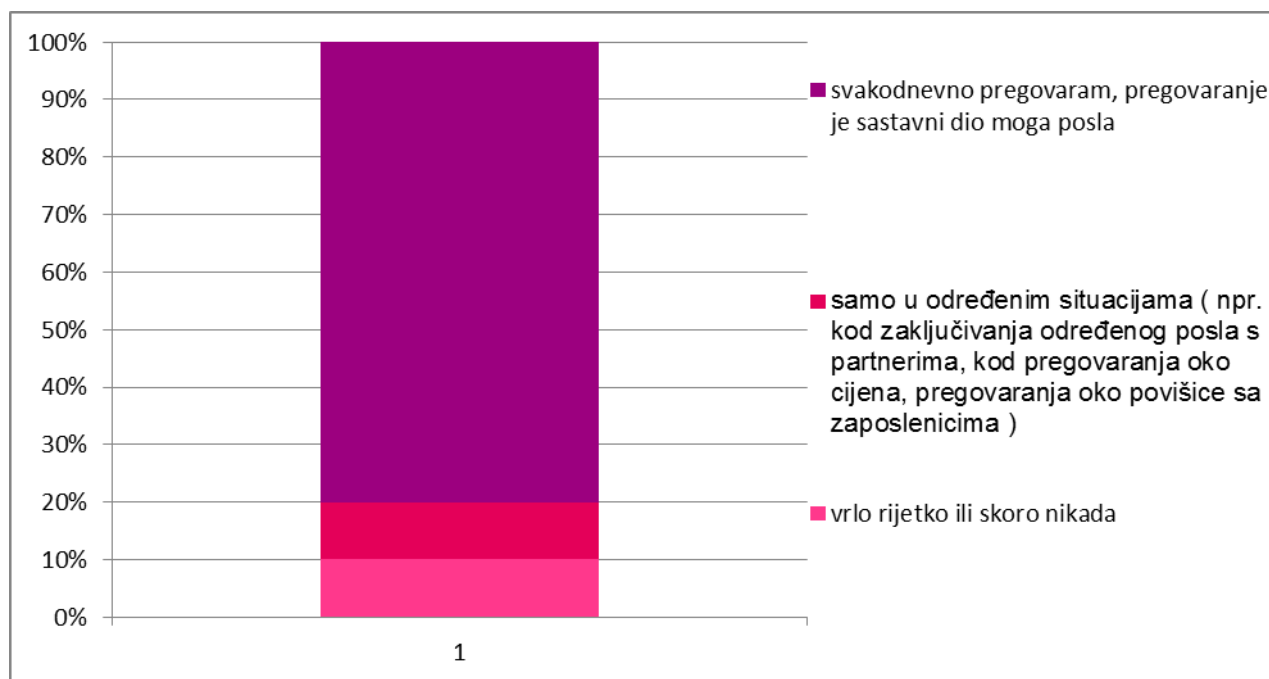
## 5. Načini na koje banka u kojoj su ispitanici zaposleni informira klijente o svojim proizvodima i uslugama



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

Anketirani ispitanici na ovo pitanje imali su pravo zaokružiti jedan ili više odgovora, kao i pod točkom e) dopisati po svojoj volji jedan od načina koji se primjenjuje u banci u kojoj su zaposleni. Tako su svi ispitanici, odnosno njih 30 (100%) odgovorili da su načini na koje banka u kojoj su ispitanici zaposleni informira klijente o svojim proizvodima i uslugama sljedeći: putem interneta, putem e-maila, te putem reklama, dok su 13 ispitanika (43%) odgovorili da je telefonski poziv za dolazak u banku način na koji klijente informiraju o svojim proizvodima i uslugama, dok je 1 ispitanik (3%) svojevolumeno upisao da je osobni dolazak u banku način na koji informira klijente o proizvodima i uslugama banke gdje je zaposlen.

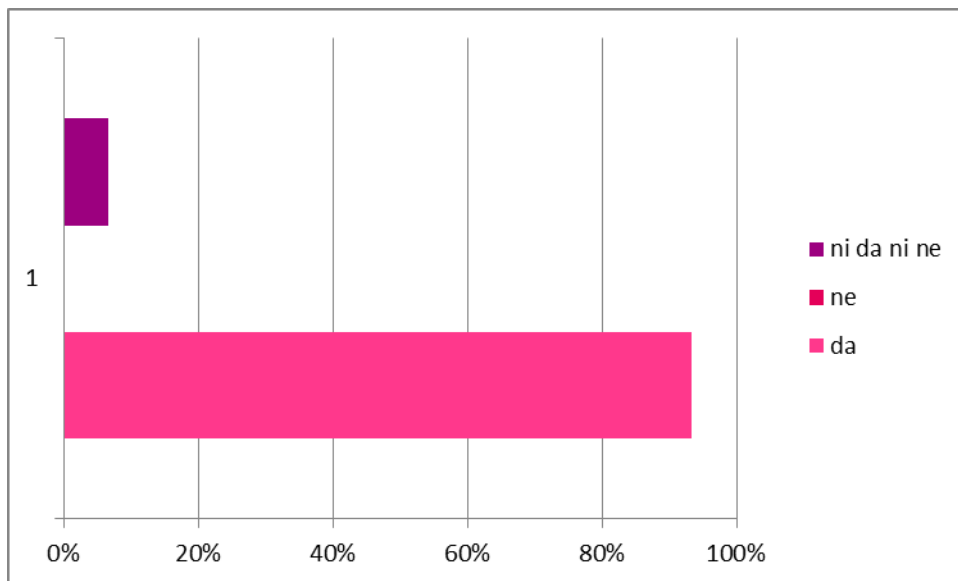
6. Koliko često zaposlenici moraju komunicirati/pregovarati u okviru svog radnog mjesta ( sa poslovnim partnerima ili potencijalnim poslovnim partnerima, vanjskim suradnicima, klijentima, zaposlenicima ili kolegama )?



**Grafikon 6.** Podjela prema komunikaciji/pregovaranju u okviru svog radnog mjesta

Najviše anketiranih ispitanika, njih čak 24 odnosno 80% odgovorilo je da svakodnevno komuniciraju/pregovaraju, jer je to sastavni dio njihovog posla, dok je po 3 ispitanika, odnosno po 10% odgovorilo da komuniciraju/pregovaraju vrlo rijetko u okviru svoga radnoga mjesta ili da komuniciraju/pregovaraju samo u određenim situacijama (npr. kod zaključivanja određenog posla s partnerima, kod pregovaranja oko cijena, pregovaranja oko povišice sa zaposlenicima).

### 7. Da li su zaposlenici zadovoljni sa komunikacijom sa klijentima?

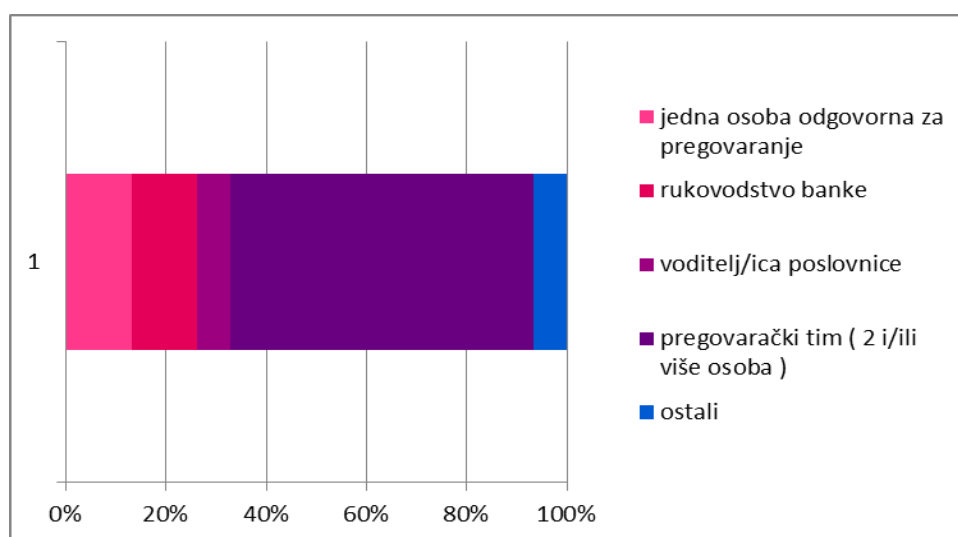


**Grafikon 7.** Podjela prema zadovoljstvu u komunikaciji s klijentima

28 anketiranih ispitanika (93%) je odgovorilo da je zadovoljno komunikacijom s klijentima, a njih 2 ispitanika (7%) nije ni zadovoljno ni nezadovoljno.

Budući nitko od anketiranih ispitanika nije odgovorio pod b) NE, nije bilo odgovora na pitanje pod rednim brojem 8.

### 9. Tko je zadužen za pregovaranje u banci u kojoj su ispitanici zaposleni?

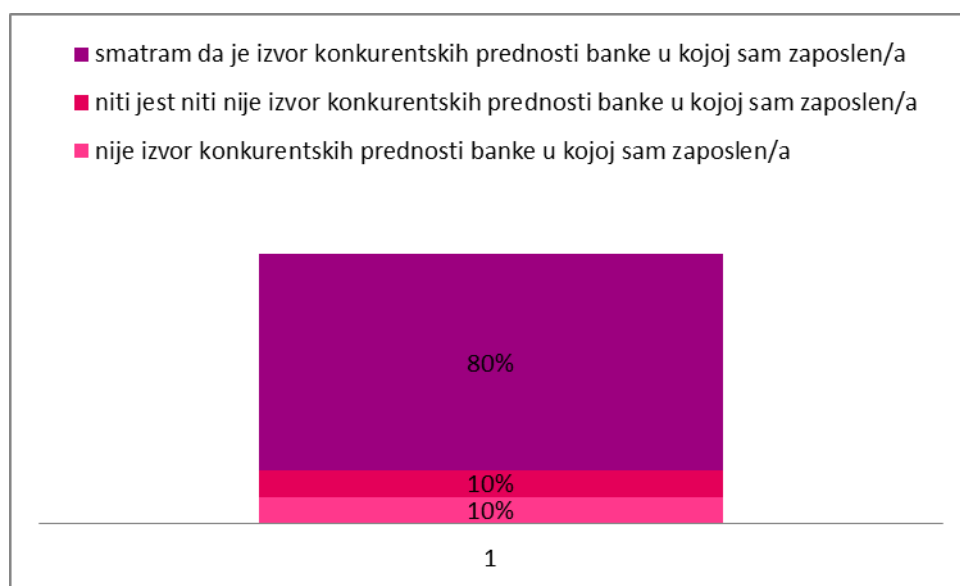


**Grafikon 8.** Podjela prema osobama zaduženim za pregovaranje u banci u kojoj su ispitanici zaposleni



18 anketiranih ispitanika (60%) odgovorilo je da je u banci u kojoj su oni zaposleni za pregovaranje zadužen pregovarački tim (2 i/ili više osoba), 4 ispitanika (13%) su odgovorila da je jedna osoba odgovorna za pregovaranje, 4 ispitanika (13%) su odgovorila da je za pregovaranje u banci u kojoj su oni zaposleni zaduženo rukovodstvo banke, dok su po 2 ispitanika (po 7%) odgovorila da je za pregovaranje zadužen voditelj/ica poslovnice, odnosno ostali, tj. svi zaposleni u banci.

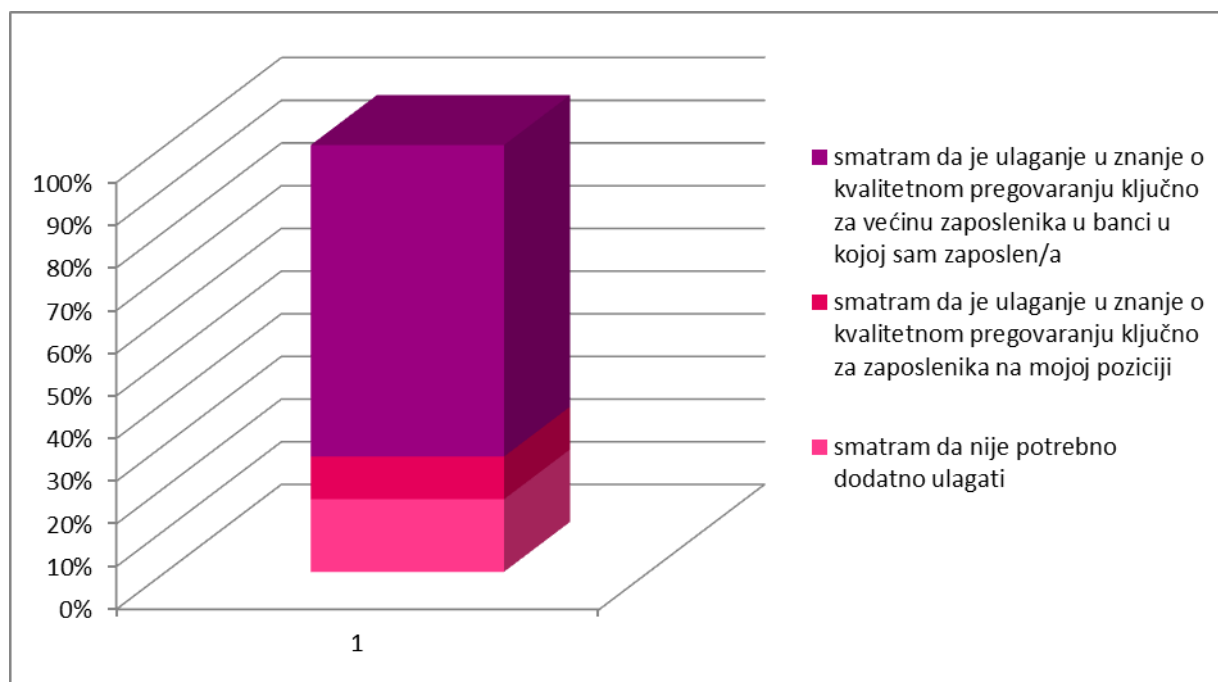
10. Smatrate li da je kvalitetno poslovno pregovaranje jedno od izvora konkurentskih prednosti banke u kojoj ste zaposleni?



**Grafikon 9.** Podjela prema tome da li je kvalitetno poslovno pregovaranje jedno od izvora konkurentskih prednosti banke u kojoj su ispitanici zaposleni

24 anketirana ispitanika (80 %) smatra da je kvalitetno poslovno pregovaranje izvor konkurentskih prednosti banke u kojoj su zaposleni, 3 ispitanika (10 %) smatraju da kvalitetno poslovno pregovaranje nije izvor konkurentskih prednosti banke u kojoj su zaposleni, a 3 ispitanika (10 %) smatra da kvalitetno poslovno pregovaranje niti jest niti nije izvor konkurentskih prednosti banke u kojoj su zaposleni.

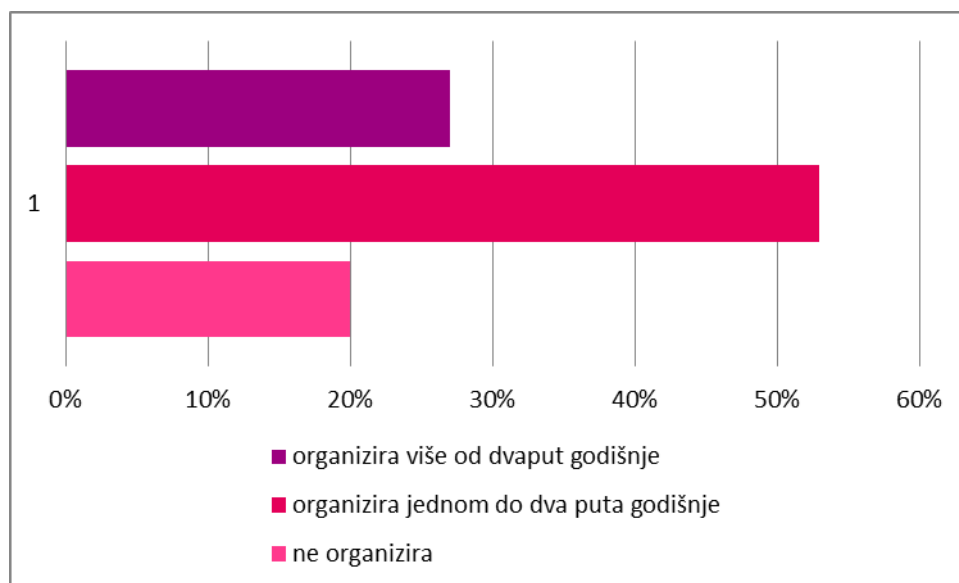
11. Smatrate li da banka u kojoj ste zaposleni treba ulagati u znanje zaposlenika na Vašoj poziciji o kvalitetnom poslovnom pregovaranju?



**Grafikon 10.** Podjela prema tome da li da banka u kojoj su ispitanici zaposleni treba ulagati u znanje zaposlenika o kvalitetnom poslovnom pregovaranju

Od 30 anketiranih ispitanika, njih 22 odnosno 73% odgovorilo je da smatraju da je ulaganje u znanje o kvalitetnom pregovaranju ključno za većinu zaposlenika u banci u kojoj sam zaposlen/a, njih 5, odnosno 17 % smatra da nije potrebno dodatno ulagati, a njih 3 odnosno 10 % smatra da je ulaganje u znanje o kvalitetnom pregovaranju ključno za zaposlenika na njegovoj radnoj poziciji.

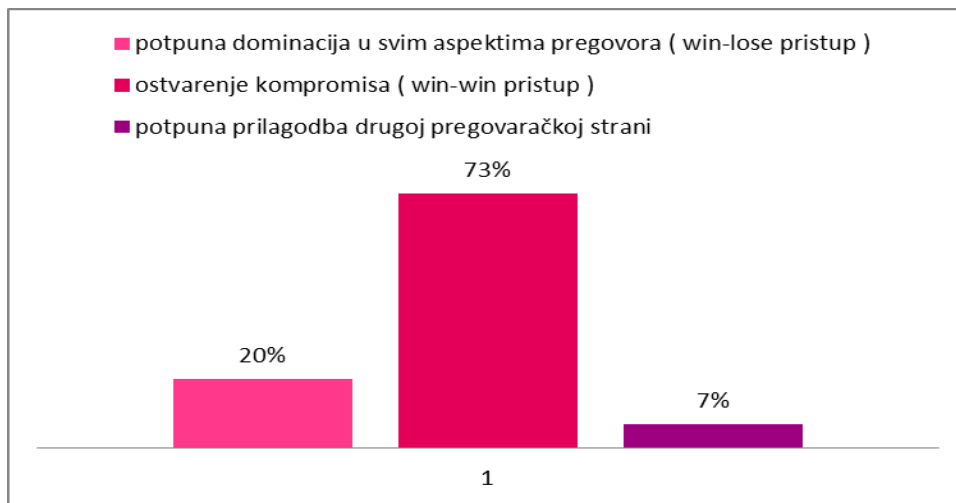
12. Organizira li banka u kojoj ste zaposleni treninge, seminare i edukativne radionice o poboljšanju vještina poslovnog komuniciranja i pregovaranja i koliko ih često provodi?



**Grafikon 11.** Podjela prema tome organizira li banka u kojoj ste zaposleni treninge, seminare i edukativne radionice o poboljšanju vještina poslovnog komuniciranja i pregovaranja i koliko ih često provodi

16 anketiranih ispitanika (53 %) odgovorilo je da banka u kojoj su zaposleni organizira jednom do dva puta godišnje treninge, seminare i edukativne radionice o poboljšanju vještina poslovnog komuniciranja i pregovaranja, njih 8 (27 %) odgovorilo je da banka u kojoj su zaposleni treninge, seminare i edukativne radionice o poboljšanju vještina poslovnog komuniciranja i pregovaranja organizira više od dva puta godišnje, dok je njih 6 (20%) odgovorilo da banka u kojoj su oni zaposleni uopće ne organizira treninge, seminare i edukativne radionice o poboljšanju vještina poslovnog komuniciranja i pregovaranja.

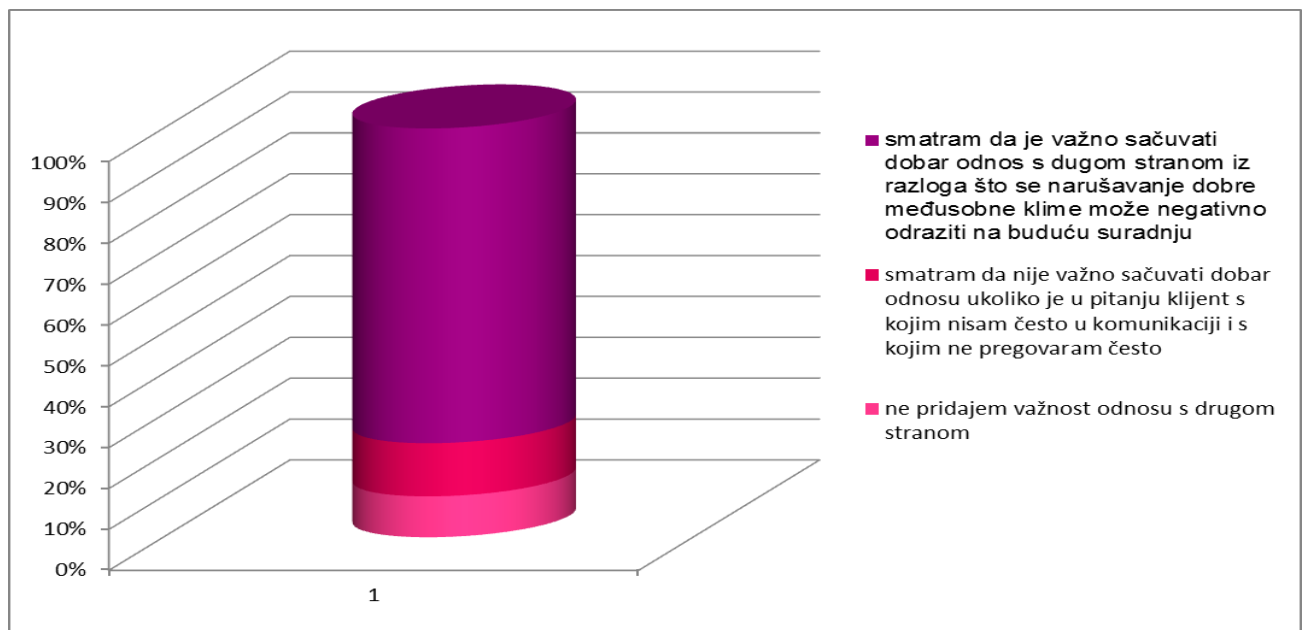
### 13. Kakav pristup imate kad pregovarate?



**Grafikon 12.** Podjela prema pristupu prilikom pregovaranja

22 anketirana ispitanika (73%) prilikom pregovaranja koristi win – win pristup (ostvarenje kompromisa), dalje njih 6 (20 %) koristi win – lose pristup, odnosno potpunu dominaciju u svim aspektima pregovara, dok 2 ispitanika (7 %) dok pregovaraju potpuno se prilagođavanju drugoj pregovaračkoj strani.

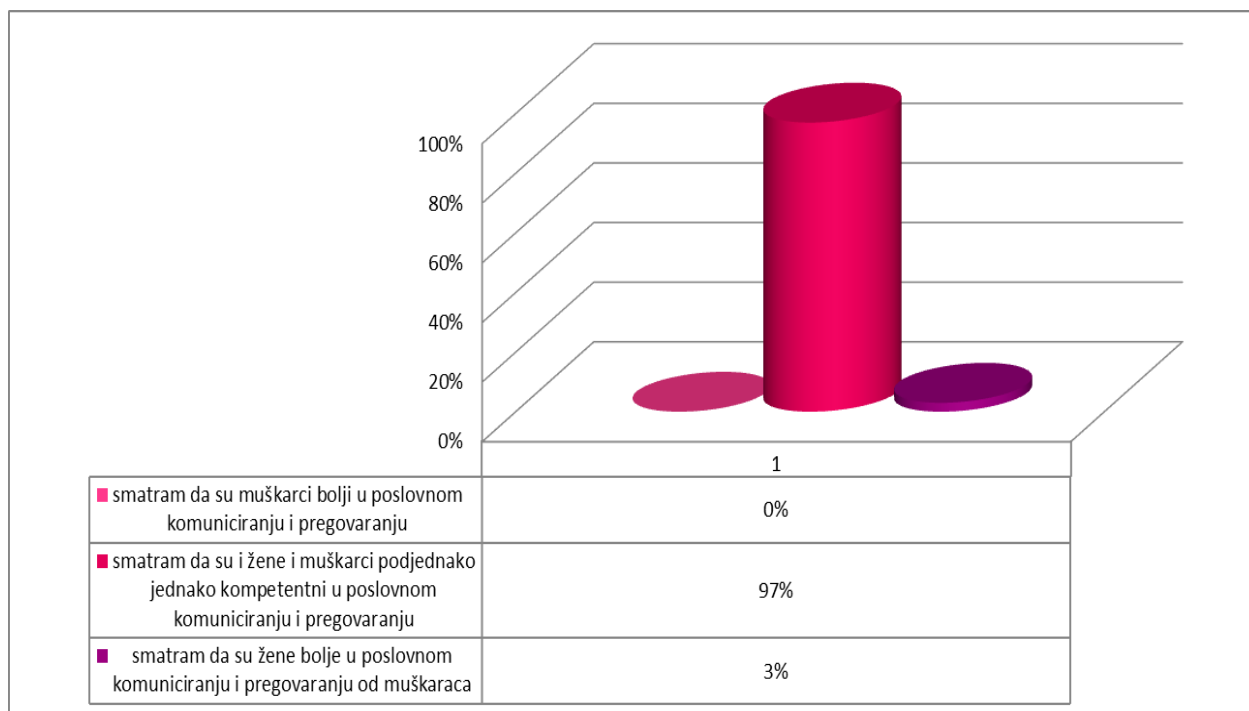
### 14. Pridajete li važnost očuvanju odnosa u procesu komuniciranja i pregovaranja s drugom stranom u odnosu?



**Grafikon 13.** Podjela prema važnosti očuvanja odnosa u procesu komuniciranja i pregovaranja s drugom stranom u odnosu

23 anketirana ispitanika (77 %) smatraju da je važno sačuvati dobar odnos s dugom stranom iz razloga što se narušavanje dobre međusobne klime može negativno odraziti na buduću suradnju, 4 ispitanika (13 %) smatra da nije važno sačuvati dobar odnosu ukoliko je u pitanju klijent s kojim nisam često u komunikaciji i s kojim ne pregovaram često, a 3 ispitanika (10 %) ne pridaju važnost odnosu s drugom stranom.

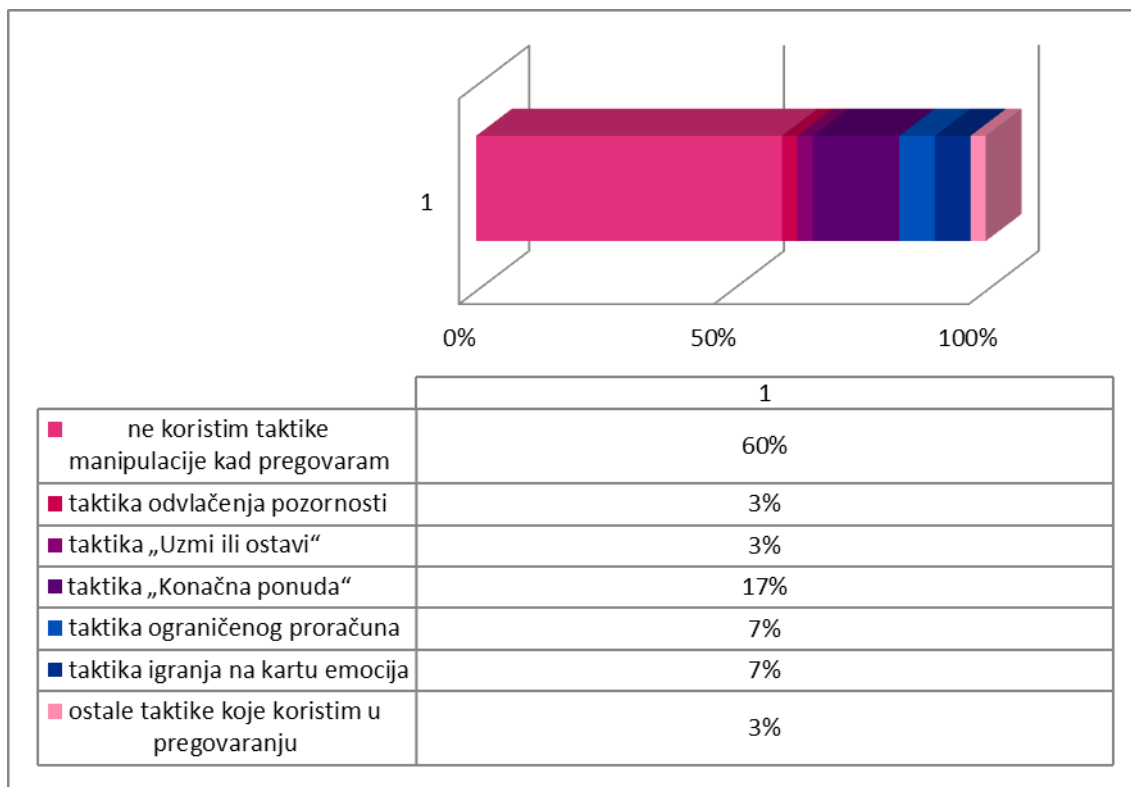
15. Smatrate li da su žene jednako kompetentne za poslovno komuniciranje i pregovaranje kao i muškarci?



**Grafikon 14.** Podjela prema tome da su žene jednako kompetentne za poslovno komuniciranje i pregovaranje kao i muškarci

29 anketiranih ispitanika (97 %) od 30 smatra da su i žene i muškarci podjednako jednako kompetentni u poslovnom komuniciranju i pregovaranju, a 1 ispitanika (3 %) smatra da su žene bolje u poslovnom komuniciranju i pregovaranju od muškaraca.

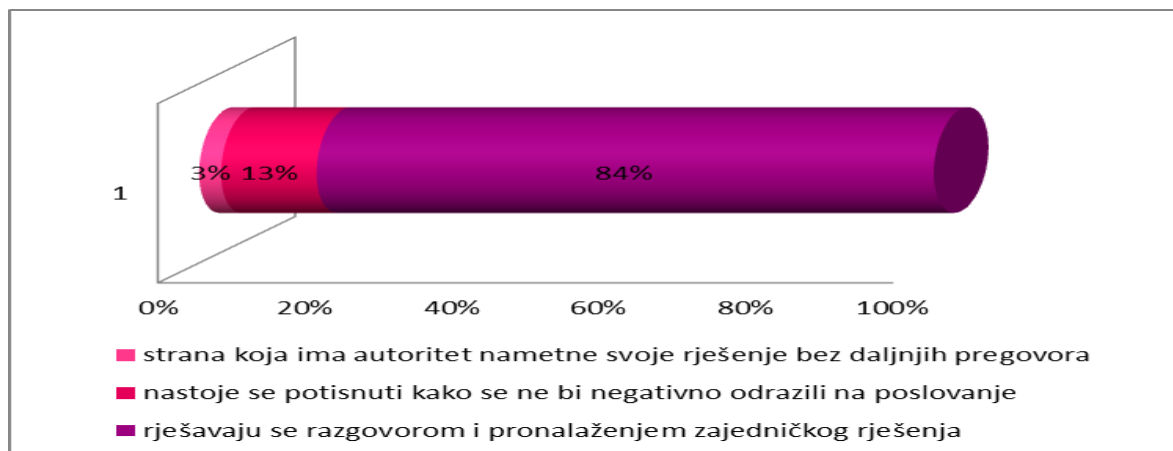
16. Koristite li neke od taktika manipulacija kad pregovarate?



**Grafikon 15.** Podjela prema taktikama manipulacija prilikom pregovaranja

18 anketiranih ispitanika, dakle 60% ne koristi taktike manipulacije prilikom pregovaranja, 5 ispitanika (17%) koristi taktiku „Konačna ponuda“, 2 ispitanika (7%) koriste taktiku ograničenog proračuna, 2 ispitanika (7%) taktiku igranja na kartu emocija, dok po 1 ispitanik (po 3%) koriste taktike odvlačenja pozornosti i „Uzmi ili ostavi“, te ostale taktike, pod kojima je ispitanik naveo poslovnu tajnu.

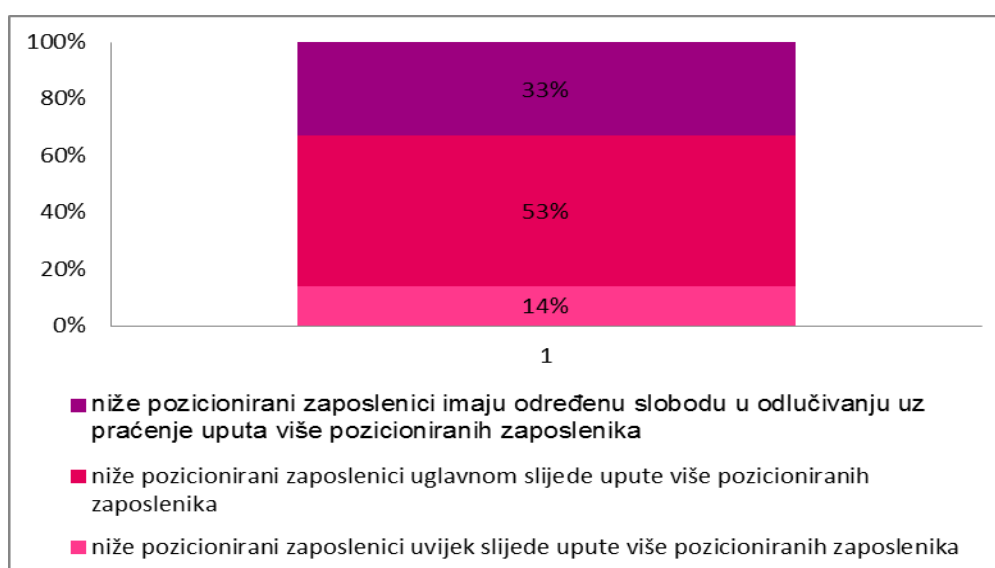
17. Na koji način se rješavaju konflikti u banci u kojoj ste zaposleni?



**Grafikon 16.** Podjela prema načinima rješavanja konflikata u banci u kojoj su ispitanici zaposleni

25 anketiranih ispitanika (84 %) rješavaju konflikte u banci u kojoj su zaposleni razgovorom i pronalaženjem zajedničkog rješenja, 4 ispitanika (13 %) nastoje potisnuti konflikte kako se ne bi negativno odrazili na poslovanje, a 1 ispitanik (3 %) smatra da strana koja ima autoritet nametne svoje rješenje bez daljnjih pregovora.

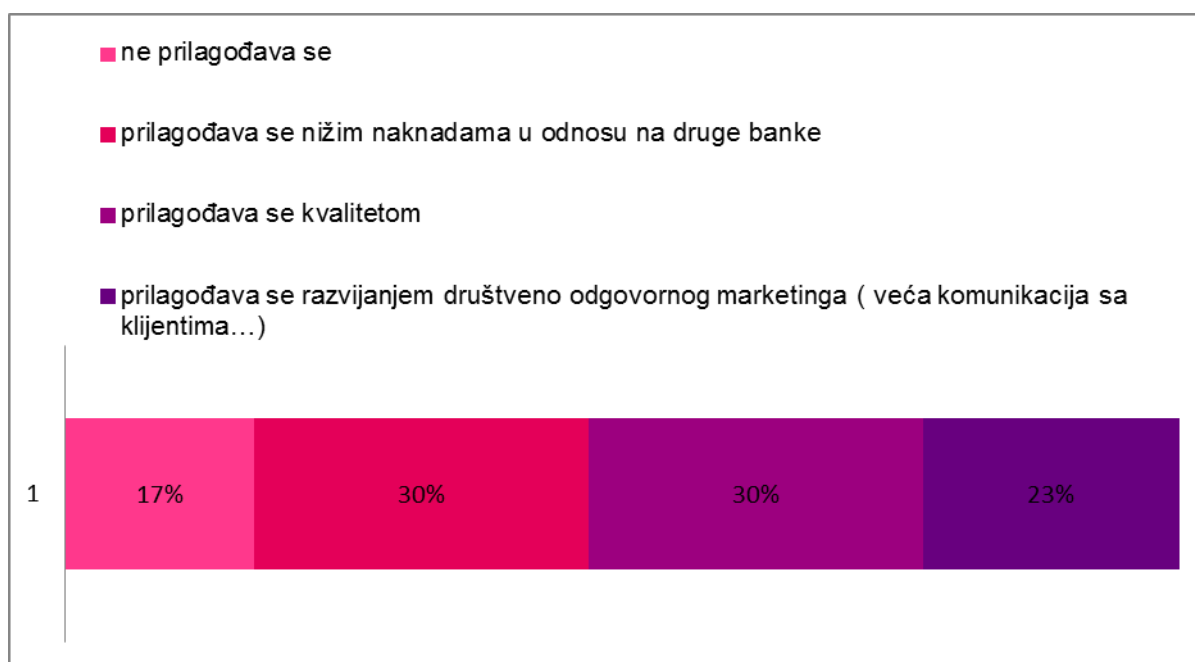
18. Kakav je odnos zaposlenika na različitim pozicijama u banci u kojoj su ispitanici zaposleni?



**Grafikon 17.** Podjela prema odnosu zaposlenika na različitim pozicijama u banci u kojoj su ispitanici zaposleni

16 anketiranih ispitanika (53 %) smatraju da u banci u kojoj su zaposleni niže pozicionirani zaposlenici uglavnom slijede upute više pozicioniranih zaposlenika, 10 ispitanika (33 %) smatraju da niže pozicionirani zaposlenici imaju određenu slobodu u odlučivanju uz praćenje uputa više pozicioniranih zaposlenika, a 4 ispitanika (14%) da niže pozicionirani zaposlenici uvijek slijede upute više pozicioniranih zaposlenika.

19. Na koji se način banka u kojoj su ispitanici zaposleni prilagođava svojim klijentima?

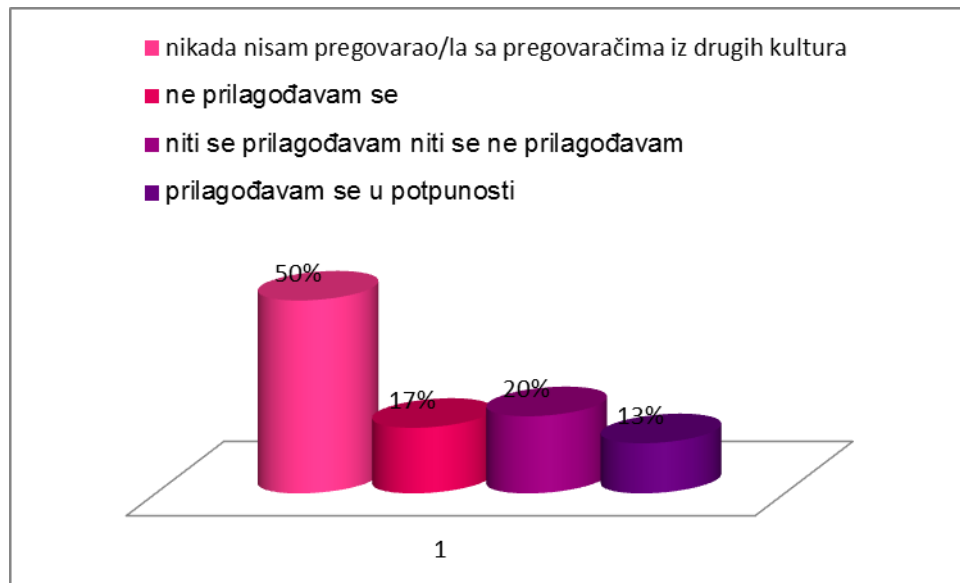


**Grafikon 18.** Podjela prema načinima na koje se banka prilagođava svojim klijentima

Po 9 anketiranih ispitanika (po 30 %) smatra da se banka prilagođava svojim klijentima: nižim naknadama u odnosu na druge banke i kvalitetom, 7 ispitanika (23 %) smatra da se prilagođava razvijanjem društveno odgovornog marketinga (veća komunikacija sa klijentima), dok 5 ispitanika (17%) smatra da se banka uopće ne prilagođava svojim klijentima.



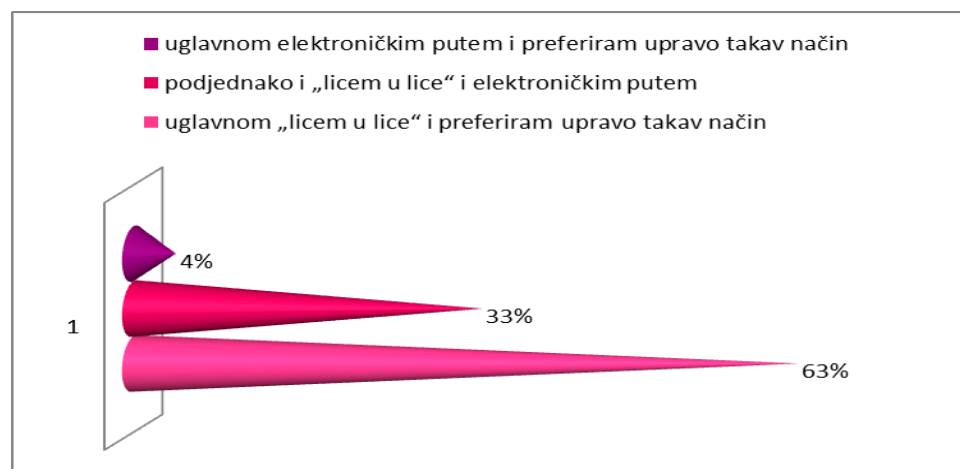
20. Prilagođavaju li se zaposlenici Vaše banke običajima ili kulturi druge pregovaračke strane ako nije jednaka Vašoj?



**Grafikon 19.** Podjela prema prilagođavanju zaposlenicima Vaše banke običajima ili kulturi druge pregovaračke strane ako nije jednaka Vašoj

15 anketiranih ispitanika (50%) nikada nije pregovaralo sa pregovaračima iz drugih kultura, 6 ispitanika (20%) niti se prilagođava niti se ne prilagođava običajima ili kulturi druge pregovaračke strane, 5 ispitanika (17 %) se ne prilagođava običajima ili kulturi druge pregovaračke strane, dok se 4 ispitanika (13%) prilagođava se u potpunosti.

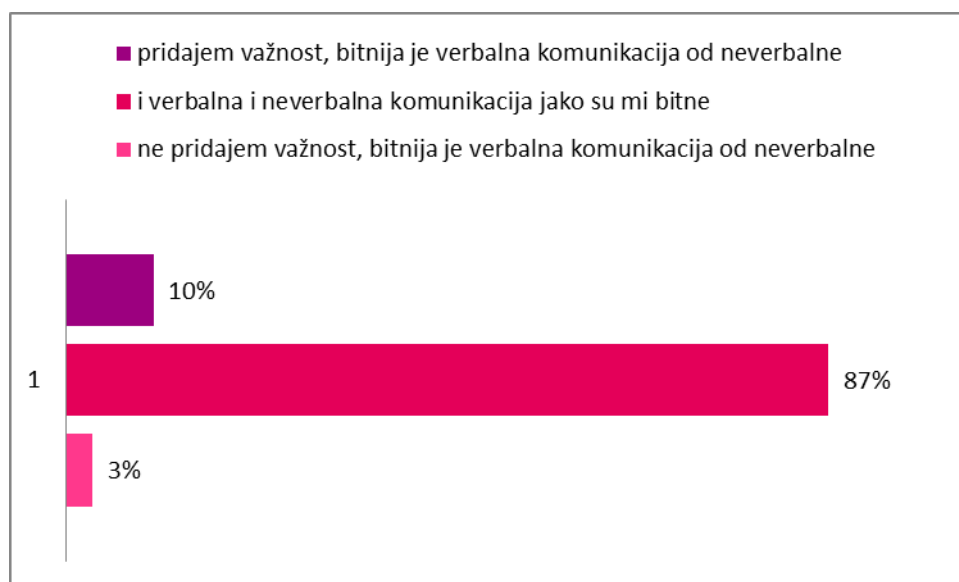
21. Komunicirate li i pregovarate li „licem u lice“ ili elektroničkim putem?



**Grafikon 20.** Podjela prema načinu komuniciranja/pregovaranja

19 ispitanika (63 %) preferiraju uglavnom komuniciranje/pregovaranje „licem u lice“, 10 ispitanika (33%) podjednako komunicira/pregovara „licem u lice“ i elektroničkom poštom, dok 1 ispitanik (4 %) uglavnom preferira komuniciranje/pregovaranje elektroničkom poštom.

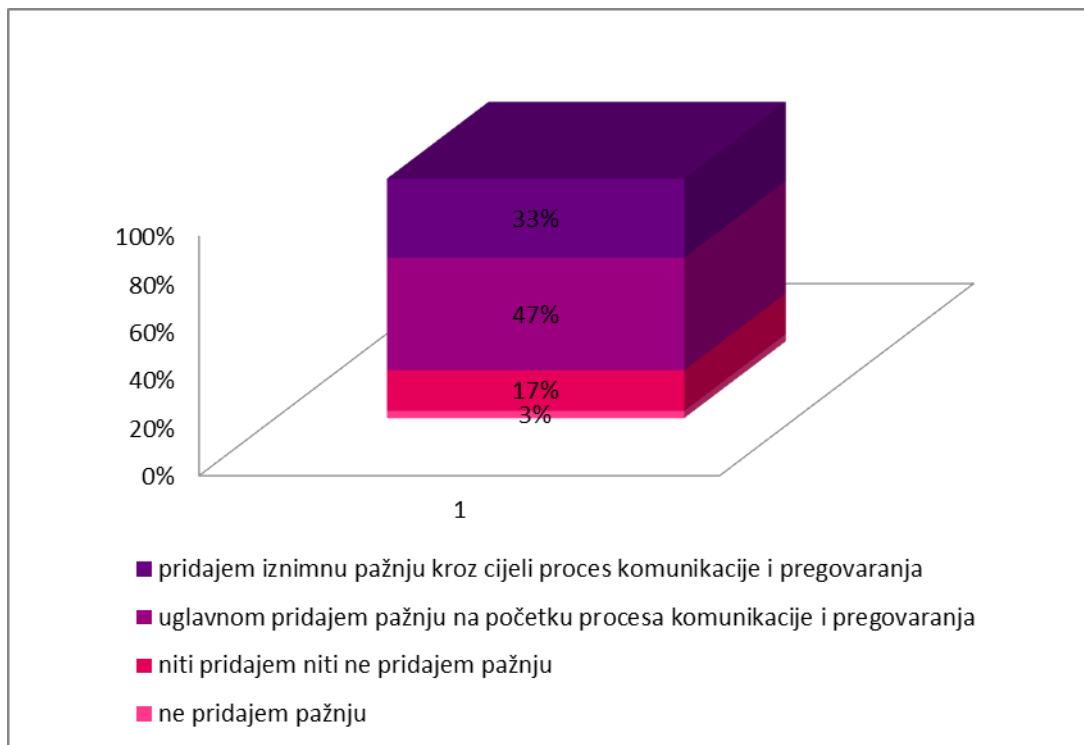
22. Pridajete li važnost neverbalnoj komunikaciji kod komuniciranja i pregovaranja „licem u lice“ ( rukovanje, osobni prostor, izrazi lica, kontakt očima, položaj tijela i dr. )



**Grafikon 21.** Podjela prema važnosti neverbalnoj komunikaciji kod komuniciranja i pregovaranja „licem u lice“ ( rukovanje, osobni prostor, izrazi lica, kontakt očima, položaj tijela i dr.)

Za 26 anketiranih ispitanika (87%) jako su bitne i verbalna i neverbalna komunikacija, 3 ispitanika (10 %) pridaju važnost, odnosno bitnija im je verbalna od neverbalne komunikacije, dok 1 ispitanik (3%) ne pridaje važnost neverbalnoj komunikaciji, već mu je bitnija verbalna komunikacija od neverbalne.

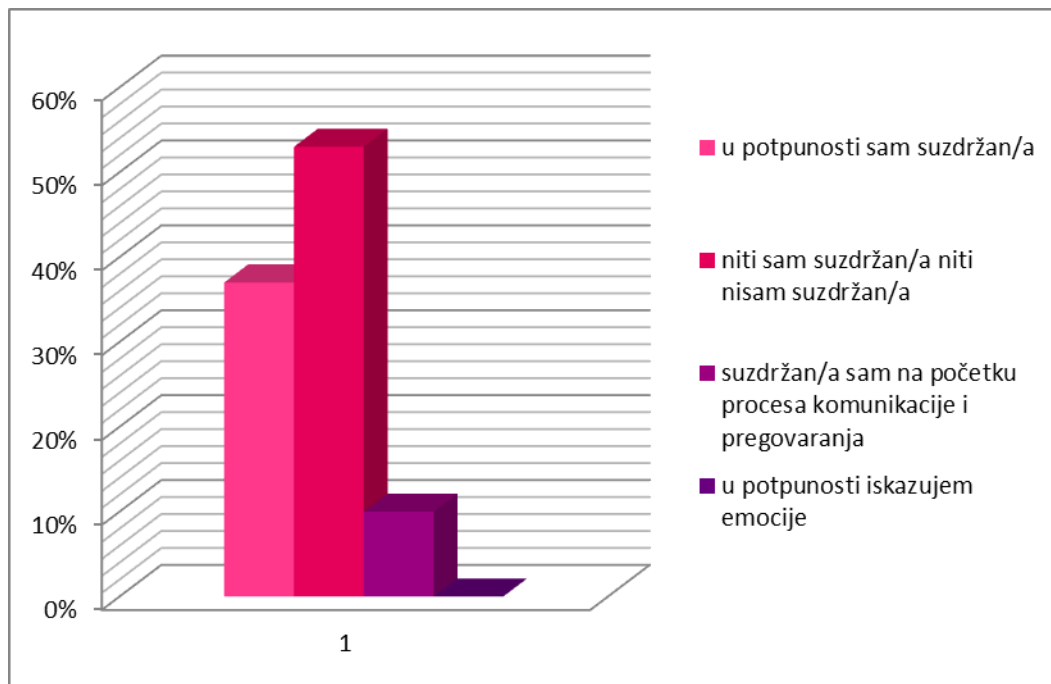
23. Koliko pažnje pridajete oslovljavanju titulom tijekom komunikacije/pregovora?



**Grafikon 22.** Podjela prema pridavanju pažnje oslovljavanju titulom tijekom komunikacije/pregovora

14 anketiranih ispitanika (47%) uglavnom pridaje pažnju na početku procesa komunikacije i pregovaranja, 10 ispitanika (33%) pridaje iznimnu pažnju kroz cijeli proces komunikacije i pregovaranja, 5 ispitanika (17 %) niti pridaje niti ne pridaje pažnju oslovljavanju titulom, dok 1 ispitanik (3 %) ne pridaje pažnju oslovljavanju titulom tijekom komunikacije/pregovora.

## 24. Koliko ste suzdržani u iskazivanju emocija tijekom komunikacije/pregovora?



**Grafikon 23.** Podjela prema suzdržanosti u iskazivanju emocija tijekom komunikacije/pregovora

16 anketiranih ispitanika (53 %) niti je suzdržano niti nije suzdržano u iskazivanju emocija, 11 ispitanika (37%) u potpunosti je suzdržano u iskazivanju emocija, dok su 3 ispitanika (10 %) suzdržano samo na početku procesa komunikacije/pregovaranja.

25. pitanje je bilo otvorenog tipa gdje su anketirani ispitanici trebali navesti svoje prijedloge za poboljšanje komunikacije između zaposlenika unutar banke u kojoj ste zaposleni, te za poboljšanje komunikacije sa klijentima. Anketirani ispitanici su navodili sljedeće: poštovanje, uvijek ima prostora za poboljšanje, više zajedničkih kolegija, svakodnevna komunikacija, razni interni i eksterni treninzi, interni sastanci, edukacija i sl.

#### 6.4. Zaključci provedenog istraživanja

U anketi provedenoj među zaposlenicima različitih banaka na području grada Dubrovnika prevladava uglavnom ženski spol ( njih 60 % ), što i ne čudi budući ćemo jako često u prvom kontaktu s bankom, bilo dolaskom u poslovnicu ili komunicirajući primjerice telefonom, s druge strane upravo imati žensku osobu. Najveći broj anketiranih zaposlenika banaka je u dobi od 25 do 34 godine, zaposleno u najvećem broju na radnom mjestu šalterskog službenika, budući u svakoj banci postoji od 2 pa na više šaltera za obavljanje bankarskih transakcija. U odnosu na dob može se zaključiti da je i radni staž na radnoj poziciji manji od 5 godina, te zaključiti da su u banci uglavnom mladi ljudi na početku svoje karijere.

Zaposlenici uglavnom informiraju klijente putem modernih tehnologija interneta i e-maila, te reklama, te svakodnevno sa zadovoljstvom komuniciraju sa klijentima budući je to sastavni dio njihovog posla. U bankama u kojima je podijeljen anketni upitnik za pregovaranje je uglavnom zadužen pregovarački tim, sastavljen od dvije ili više osoba, a poslovno pregovaranje predstavlja izvor konkurentskih prednosti banke u kojima su ispitanici zaposleni. 73% ispitanika smatra da je ulaganje u znanje o kvalitetnom pregovaranju ključno za većinu zaposlenika u banci u kojoj su zaposleni, ali banke treninge i seminare iz područja komunikacije/pregovaranja organiziraju uglavnom jednom do dva puta godišnje, što smatram da je jako malo, budući komunikacija predstavlja temelj poslovanja svake banke.

Može se zaključiti i da su i muškarci i žene podjednako kompetentni u poslovnom komuniciranju i pregovaranju, a uglavnom prilikom pregovora ne koriste taktike manipulacije. U slučaju da dođe do konflikata među zaposlenicima, oni se uglavnom rješavaju razgovorom i pronalaženjem zajedničkog rješenja. Niže pozicionirani zaposlenici uglavnom slijede upute više pozicioniranih zaposlenika, što je u biti sasvim logično, jer zaposleni na višim pozicijama uglavnom i delegiraju zaposlenicima na nižim pozicijama. Prilikom komunikacije i verbalna i neverbalna komunikacija jako su bitne, a u iskazivanju emocija tijekom komunikacije/pregovora niti su suzdržani niti nisu suzdržani. Prijedlozi za poboljšanje komunikacije kako među zaposlenicima, tako i prema klijentima uglavnom imaju zajednički predznak, a to je poraditi na svakodnevnoj komunikaciji i poštovanjem održavanjem zajedničkih kolegija između zaposlenika, edukaciji i treninzima.

## ZAKLJUČAK

Komunikacijom se razmjenjuju misli i poruke između osoba u užoj i široj okolini, priopćavaju se, spajaju i dijele informacije. Vještina komunikacije je individualna i svojstvena svakoj osobi. Komunikacija zahtjeva sudjelovanje najmanje dvije osobe, odvija se dvosmjerno, gdje informacije i značenja teku između sudionika koji međusobno komuniciraju. Upravo individualnost i osobnost svakog sudionika komunikacijskog procesa čini svaku razmjenu jedinstvenom, a ponašanje, gestikuliranje, temperament, sposobnosti i emocije variraju od osobe do osobe, te na taj način čine svaki proces komunikacije različit od onog drugog.

Komunikacija je važan dio svakodnevnog života, poslovanja, organizacije i upravljačkog sustava. Možemo slobodno reći da bez nje ne bi bilo ničega, ona je temelj veze među ljudima općenito.

Cilj svake organizacije je ostvarivanje što boljih rezultata rada i što većeg profita, a rezultati će se dobiti najprije dobrom komunikacijom unutar organizacije. Uspješan menadžer i uprava organizacije trudit će se uspostaviti uspješnu komunikaciju unutar organizacije, sa zaposlenicima i između zaposlenika, ali i izvan nje kako bi ostavio dobar dojam i ostvario partnerstva koja mogu imati dugoročne koristi za organizaciju.

Obrađujući konkretno komunikaciju u bankarskom sektoru, veoma je bitno naglasiti da se svi zaposlenici, bez obzira na svoju poziciju u banci moraju truditi i moraju uspostaviti uspješnu komunikaciju između njih samih kao i prema klijentima, kako bi klijenti odabrali upravo njihovu banku kao svoju banku, jer na tržištu postoji jako veliki broj banaka.

Zaposlenici u bankama uglavnom informiraju klijente putem modernih tehnologija interneta i e-maila, te reklama, te svakodnevno sa zadovoljstvom komuniciraju sa klijentima budući je to sastavni dio njihovog posla. U bankama u kojima je napravljena anketa za pregovaranje je uglavnom zadužen pregovarački tim, sastavljen od dvije ili više osoba, a poslovno pregovaranje predstavlja izvor konkurentskih prednosti banke u kojima su ispitanici zaposleni. Većina ispitanika smatra da je ulaganje u znanje o kvalitetnom pregovaranju ključno za većinu zaposlenika u banci u kojoj su zaposleni, ali banke treninge i seminare iz područja komunikacije/pregovaranja organiziraju uglavnom jednom do dva puta godišnje, što smatram da je jako malo, budući komunikacija predstavlja temelj poslovanja svake banke.

Može se zaključiti i da su i muškarci i žene podjednako kompetentni u poslovnom komuniciranju i pregovaranju, a uglavnom prilikom pregovora ne koriste taktike manipulacije. U slučaju da dođe do konflikata među zaposlenicima, oni se uglavnom rješavaju razgovorom i pronalaženjem zajedničkog rješenja. Niže pozicionirani zaposlenici uglavnom slijede upute više pozicioniranih zaposlenika, što je u biti sasvim logično, jer zaposleni na višim pozicijama uglavnom i delegiraju zaposlenicima na nižim pozicijama.

Prilikom komunikacije i verbalna i neverbalna komunikacija jako su bitne, a u iskazivanju emocija tijekom komunikacije/pregovora niti su suzdržani niti nisu suzdržani. Prijedlozi za poboljšanje komunikacije kako među zaposlenicima, tako i prema klijentima uglavnom imaju

zajednički predznak, a to je usavršiti svakodnevnu komunikaciju održavanjem zajedničkih kolegija između zaposlenika, edukaciji i treninzima.

## LITERATURA

### Knjige:

- 1) Brajša, P. (1994) *Pedagoška komunikologija*. Zagreb: Školska knjiga
- 2) Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999.), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Books, Reading, Berkshire
- 3) Fox, R. (2001) *Poslovna komunikacija*, Hrvatska Sveučilišna naklada, Zagreb, 2001.
- 4) Fox, R. (2006) *Poslovna komunikacija*, 2. dopunjeno izdanje, Hrvatska Sveučilišna naklada/Pučko otvoreno učilište, Zagreb
- 5) Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Beograd, Univerzitet Singidunum
- 6) Lewicki, R. J., Saundres, D.M., Barry, B. (2009) *Pregovaranje*, Zagreb, Mate
- 7) Nedić, D. (2008) *Poslovna komunikacija*. Kragujevac : Business Start-up centre Kragujevac
- 8) Nierenberg, J., Ross, S., I., (2005) *Tajne uspješnog pregovaranja*, Zagreb, Školska knjiga
- 9) Novosel, P. (1991) *Komuniciranje*, Kolesarić, V.; Krizmanić, M. i Petz, B. *Uvod u psihologiju*. Zagreb: GZH
- 10) Osredečki E., (2000) *Poslovno komuniciranje i poslovni bonton.*, Naklada E., Samobor
- 11) Pejić Bach, M.; Murgić, J. (2014) *Poslovne komunikacije 2*. Zagreb: Stega tisak d.o.o.
- 12) Petković M., Janićijević N., Bogičević B., (2002), *Organizacija-terapija, dizajn, ponašanje, promene*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd
- 13) Plenković, M. (1990) *Poslovna komunikologija*, Zagreb
- 14) Rouse, M.J.; Rouse, S. (2005) *Poslovne komunikacije*. Zagreb : Masmedia
- 15) Sunajko, G. (2010) *Ekonomski leksikon*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža Zagreb, Masmedia, Zagreb
- 16) Vranešević T., (2000), *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Golden marketing, Zagreb
- 17) Vukmir, B., (2001) *Strategija i taktika pregovaranja*, RRIF, Zagreb
- 18) Weihrich, H., Koontz (1994) *Menadžment*. Zagreb: MATE, 10. izdanje

### Članci:

- 1) Hercigonja Z., (2017) *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju*, Varaždin. TIVA Tiskara Varaždin, str. 13.-25.
- 2) Jurković Z. (2012) *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*. Osijek: Ekonomski vjesnik, časopis, vol., br. XXV, str. 378.-399.
- 3) Kunac J. (2011) *New models of communication with bank customers.*, Informatol. 44., 2011., 4., 341.-346.



- 4) Pavlović M., Marković J., Marković D., (2015), *Pregledni rad „Istraživanje odnosa sa klijentima u bankarskom sektoru“*, Ekonomija teorija i praksa, Godina VIII, broj 1, str. 47.-66.
- 5) Stjepanović T. (2013), *Interna i eksterna komunikacija u savremenom bankarstvu*, Master rad, Univerzitet Singidunum, str. 45.-52.
- 6) Šlogar, H. (2012) *Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva*, Zagreb, Visoka poslovna škola Libertas, str. 261.
- 7) Segetelija, Z. (2009) *Poslovno pregovaranje*, Osijek, Ekonomski fakultet Osijek
- 8) Zartman, I.,M. (1978) *Negotiation as a Joint decision-Making Process*, Beverly Hills, Sage, str. 67.-86.
- 9) Tomašević Lišanin, M., (2004) *Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 2, broj 1, str. 150.-152.

### **Internetski izvori:**

- 1) <https://lider.media/znanja/ne-manipulativne-taktike-u-pregovaranju-i-die-hard-hard-ball-pristup/> (pristup 15.3.2018.)
- 2) <https://www.docsity.com/sr/pregovaranje-seminarski-rad-poslovno-pregovaranje-menadzment/198090/> (pristup 15.3.2018.)
- 3) <https://www.poslovni.hr/promo/pregovaranje-u-prodaji-direktna-komunikacija-s-kojom-treba-bit-oprezan-273739> (pristup 15.3.2018.)
- 4) <http://www.poslovni.hr/promo/buducnost-bankarskih-proizvoda-je-u-idejama-fintech-tvrtki-i-start-upova-334268> (pristup 22.3.2018.)
- 5) <https://gmbusiness.biz/2015/02/12/menadzment-u-bankarstvu-pravi-proizvod-za-prave-korisnike/> (pristup 22.3.2018.)
- 6) <https://www.poslovni.hr/hrvatska/banke-mogu-povecati-profitabilnost-kroz-ova-tri-koraka-246106> (pristup 22.3.2018.)
- 7) <https://www.kliker.ba/aktuelno/01022017/banke-buducnosti-izazovi-digitalnog-doba> (pristup 13.4.2018.)
- 8) [www.eknfak.ni.ac.rs](http://www.eknfak.ni.ac.rs), Ekonomke teme/et2010-4pdf., Ekonomski fakultet u Nišu, (pristup 13.4.2018.)
- 9) <https://hrcak.srce.hr/94882> (pristup 13.4.2018.)
- 10) <https://ivanmioc.wordpress.com/2011/06/13/4-komunikacijska-stila-otkrijte-kojemu-vi-pripadate/> (pristup 17.4.2018.)
- 11) <https://sites.google.com/site/vrstekomunikacije2/svakodnevna-komunikacija/verbalna-komunikacija> (pristup 18.4.2018.)
- 12) <https://www.savjetnica.com/savjeti/poslovna-komunikacija/page/2/>(pristup 18.4.2018.)
- 13) <https://wervolf.over-blog.com/2016/03/neverbalna-komunikacija-govor-tela.html> (pristup 7.5.2018.)
- 14) <https://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/organizaciona-struktura> (pristup 7.5.2018.)

- 15) <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=4751> (pristup 7.5.2018.)
- 16) [www.otpbanka.hr](http://www.otpbanka.hr) (pristup 22.5.2018.)
- 17) [www. balkans.aljazeera.net](http://www.balkans.aljazeera.net) (pristup 22.5.2018.)
- 18) [www.escapestudio.hr/blog/internet-marketing-u-bankarstvu](http://www.escapestudio.hr/blog/internet-marketing-u-bankarstvu) (pristup 22.5.2018.)
- 19) <https://lider.media/znanja/ne-manipulativne-taktike-u-pregovaranju-i-die-hard-hard-ball-pristup/> (pristup 19.6.2018.)
- 20) [www.efos.unios.hr/...pregovaranje/.../Sažetak-Pregovaračke-taktike](http://www.efos.unios.hr/...pregovaranje/.../Sažetak-Pregovaračke-taktike) (pristup 19.6.2018.)
- 21) [http://www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/ovako-rade-bankari,](http://www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/ovako-rade-bankari) (pristup 20.6.2018.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Struktura poslovne komunikacije .....	str. 6
Slika 2. Mreža formalne i mreža neformalne komunikacije u organizaciji .....	str. 8
Slika 3. Proces komunikacije .....	str. 9
Slika 4. Model komuniciranja .....	str. 10
Slika 5. Model komuniciranja sa bukom .....	str. 11

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Podjela prema spolu .....	str. 44
Grafikon 2. Podjela prema dobi ispitanika .....	str. 44
Grafikon 3. Podjela prema radnoj poziciji ispitanika .....	str. 45
Grafikon 4. Podjela prema radnome stažu ispitanika na radnoj poziciji koju obavljaju ..str.	46
Grafikon 5. Podjela prema načinima na koje banka u kojoj su ispitanici zaposleni informira klijente o svojim proizvodima i uslugama .....	str. 47
Grafikon 6. Podjela prema komunikaciji/pregovaranju u okviru svog radnog mjesta ...	str. 48
Grafikon 7. Podjela prema zadovoljstvu u komunikaciji s klijentima .....	str. 49
Grafikon 8. Podjela prema osobama zaduženim za pregovaranje u banci u kojoj su ispitanici zaposleni .....	str. 49
Grafikon 9. Podjela prema tome da li je kvalitetno poslovno pregovaranje jedno od izvora konkurentskih prednosti banke u kojoj su ispitanici zaposleni .....	str. 50
Grafikon 10. Podjela prema tome da li da banka u kojoj su ispitanici zaposleni treba ulagati u znanje zaposlenika o kvalitetnom poslovnom pregovaranju .....	str. 51
Grafikon 11. Podjela prema tome organizira li banka u kojoj ste zaposleni treninge, seminare i edukativne radionice o poboljšanju vještina poslovnog komuniciranja i pregovaranja i koliko ih često provodi .....	str. 52
Grafikon 12. Podjela prema pristupu prilikom pregovaranja .....	str. 53
Grafikon 13. Podjela prema važnosti očuvanja odnosa u procesu komuniciranja i pregovaranja s drugom stranom u odnosu .....	str. 53

Grafikon 14. Podjela prema tome da su žene jednako kompetentne za poslovno komuniciranje i pregovaranje kao i muškarci .....	str. 54
Grafikon 15. Podjela prema taktikama manipulacija prilikom pregovaranja .....	str. 55
Grafikon 16. Podjela prema načinima rješavanja konflikata u banci u kojoj su ispitanici zaposleni .....	str. 56
Grafikon 17. Podjela prema odnosu zaposlenika na različitim pozicijama u banci u kojoj su ispitanici zaposleni .....	str. 56
Grafikon 18. Podjela prema načinima na koje se banka prilagođava svojim klijentima ..	str. 57
Grafikon 19. Podjela prema prilagođavanju zaposlenicima Vaše banke običajima ili kulturi druge pregovaračke strane ako nije jednaka Vašoj .....	str. 58
Grafikon 20. Podjela prema načinu komuniciranja/pregovaranja .....	str. 58
Grafikon 21. Podjela prema važnosti neverbalnoj komunikaciji kod komuniciranja i pregovaranja „licem u lice“ (rukovanje, osobni prostor, izrazi lica, kontakt očima, položaj tijela i dr.) .....	str. 59
Grafikon 22. Podjela prema pridavanju pažnje oslovljavanju titulom tijekom komunikacije/pregovora .....	str. 60
Grafikon 23. Podjela prema suzdržanosti u iskazivanju emocija tijekom komunikacije/pregovora .....	str. 61

## **PRILOZI :**

### Prilog 1. : Anketni upitnik

*Poštovani,*

*u prilogu se nalazi anketni upitnik posebno kreiran za potrebe provođenja empirijskog istraživanja, a u cilju izrade stručnog rada / diplomskog specijalističkog rada na Sveučilištu u Dubrovniku iz kolegija Poslovno komuniciranje.*

*Cilj samog istraživanja je utvrditi kako teče proces poslovne komunikacije i pregovaranja u bankarskom sektoru od strane zaposlenika banke i to na svim pozicijama.*

*Prosječno vrijeme ispunjavanja upitnika je 10-12 minuta.*

*Molim Vas da u popunjavanju upitnika budete sto iskreniji i objektivniji, kako bi rezultati istraživanja bili sto vjerodostojniji.*

*Vasi odgovori su anonimni, a svi rezultati će se koristiti samo sintetički i isključivo u svrhe izrade stručnoga rada.*

*Iskreno Vam zahvaljujem na suradnji i Vašem dragocjenom vremenu koje ćete uložiti u ispunjavanje ovog anketnog upitnika!*

## **ANKETNI UPITNIK**

### **1. Vaš spol:**

- a) muški
- b) ženski

### **2. Vaša dob:**

- a) do 24 godine
- b) 25 – 34 godine
- c) 35 – 44 godine
- d) 45 – 54 godine

- e) 55 – 64 godine
- f) 65 godina i više

**3. Vaša radna pozicija ( mogućnost više odgovora ):**

- a) Izvršni direktor/ica ili predsjednik/ica
- b) Voditelj/ica poslovnice
- c) Voditelj/ica ljudskih resursa
- d) Marketing voditelj/ica
- e) Voditelj/ica prodaje bankarskih proizvoda
- f) Osobni bankar/ica
- g) Šalterski službeni/ica

**4. Koliki je Vaš radni staž na radnoj poziciji koju obavljate?:**

- a) manji od 5 godina
- b) od 5 do 10 godina
- c) više od 10 godina do 20 godina
- d) više od 20 do 30 godina
- e) više od 30 godina

**5. Na koji način banka u kojoj ste zaposleni informira klijente o svojim proizvodima i uslugama?:**

- a) telefonskim pozivom za dolazak u banku
- b) putem interneta
- c) putem emaila
- d) putem reklama
- e) \_\_\_\_\_

**6. Koliko često morate komunicirati/pregovarati u okviru Vašeg radnog mjesta ( sa poslovnim partnerima ili potencijalnim poslovnim partnerima, vanjskim suradnicima, klijentima, zaposlenicima ili kolegama )?:**

- a) vrlo rijetko ili skoro nikada
- b) samo u određenim situacijama ( npr. kod zaključivanja određenog posla s partnerima, kod pregovaranja oko cijena, pregovaranja oko povišice sa zaposlenicima )
- c) svakodnevno pregovaram, pregovaranje je sastavni dio mog posla

**7. Da li ste zadovoljni sa komunikacijom sa klijentima?:**

- a) da
- b) ne
- c) ni da ni ne

**8. Ako je Vaš odgovor b) navedite razloge nezadovoljstva!**

---

---

**9. Tko je zadužen za pregovaranje u banci u kojoj ste zaposleni?:**

- a) jedna osoba odgovorna za pregovaranje
- b) rukovodstvo banke
- c) voditelj/ica poslovnice
- d) pregovarački tim ( 2 i/ili više osoba )

**10. Smatrate li da je kvalitetno poslovno pregovaranje jedno od izvora konkurentskih prednosti banke u kojoj ste zaposleni?:**

- a) nije izvor konkurentskih prednosti banke u kojoj sam zaposlen/a
- b) niti jest niti nije izvor konkurentskih prednosti banke u kojoj sam zaposlen/a

- c) smatram da je izvor konkurentskih prednosti banke u kojoj sam zaposlen/a

**11. Smatrate li da banka u kojoj ste zaposleni treba ulagati u znanje zaposlenika na Vašoj poziciji o kvalitetnom poslovnom pregovaranju?:**

- a) smatram da nije potrebno dodatno ulagati
- b) smatram da je ulaganje u znanje o kvalitetnom pregovaranju ključno za zaposlenika na mojoj poziciji
- c) smatram da je ulaganje u znanje o kvalitetnom pregovaranju ključno za većinu zaposlenika u banci u kojoj sam zaposlen/a

**12. Organizira li banka u kojoj ste zaposleni treninge, seminare i edukativne radionice o poboljšanju vještina poslovnog komuniciranja i pregovaranja i koliko ih često provodi?:**

- a) ne organizira
- b) organizira jednom do dva puta godišnje
- c) organizira više od dvaput godišnje

**13. Kakav pristup imate kad pregovarate?:**

- a) potpuna dominacija u svim aspektima pregovora ( win-lose pristup )
- b) ostvarenje kompromisa ( win-win pristup )
- c) potpuna prilagodba drugoj pregovaračkoj strani

**14. Pridajete li važnost očuvanju odnosa u procesu komuniciranja i pregovaranja s drugom stranom u odnosu?:**

- a) ne pridajem važnost odnosu s drugom stranom
- b) smatram da nije važno sačuvati dobar odnosu ukoliko je u pitanju klijent s kojim nisam često u komunikaciji i s kojim ne pregovaram često
- c) smatram da je važno sačuvati dobar odnos s dugom stranom iz razloga što se narušavanje dobre međusobne klime može negativno odraziti na buduću suradnju



**15. Smatrate li da su žene jednako kompetentne za poslovno komuniciranje i pregovaranje kao i muškarci?:**

- a) smatram da su muškarci bolji u poslovnom komuniciranju i pregovaranju
- b) smatram da su i žene i muškarci podjednako jednako kompetentni u poslovnom komuniciranju i pregovaranju
- c) smatram da su žene bolje u poslovnom komuniciranju i pregovaranju od muškaraca

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

- a) ne koristim taktike manipulacije kad pregovaram
- b) taktika odvlačenja pozornosti
- c) taktika „Uzmi ili ostavi“
- d) taktika „Konačna ponuda“
- e) taktika ograničenog proračuna
- f) taktika igranja na kartu emocija
- g) ostale taktike koje koristim u pregovaranju ( nabrojite ): \_\_\_\_\_

**17. Na koji način se rješavaju konflikti u banci u kojoj ste zaposleni?:**

- a) strana koja ima autoritet nametne svoje rješenje bez daljnjih pregovora
- b) nastoje se potisnuti kako se ne bi negativno odrazili na poslovanje
- c) rješavaju se razgovorom i pronalaženjem zajedničkog rješenja

**18. Kakav je odnos zaposlenika na različitim pozicijama u banci u kojoj ste zaposleni?:**

- a) niže pozicionirani zaposlenici uvijek slijede upute više pozicioniranih zaposlenika
- b) niže pozicionirani zaposlenici uglavnom slijede upute više pozicioniranih zaposlenika
- c) niže pozicionirani zaposlenici imaju određenu slobodu u odlučivanju uz praćenje uputa više pozicioniranih zaposlenika

**19. Na koji se način banka u kojoj ste zaposleni prilagođava svojim klijentima?:**

- a) ne prilagođava se
- b) prilagođava se nižim naknadama u odnosu na druge banke
- c) prilagođava se kvalitetom
- d) prilagođava se razvijanjem društveno odgovornog marketinga ( veća komunikacija sa klijentima...)

**20. Prilagođavaju li se zaposlenici Vaše banke običajima ili kulturi druge pregovaračke strane ako nije jednaka Vašoj?:**

- a) nikada nisam pregovarao/la sa pregovaračima iz drugih kultura
- b) ne prilagođavam se
- c) niti se prilagođavam niti se ne prilagođavam
- d) prilagođavam se u potpunosti

**21. Komunicirate li i pregovarate li „licem u lice“ ili elektroničkim putem?:**

- a) uglavnom „licem u lice“ i preferiram upravo takav način
- b) podjednako i „licem u lice“ i elektroničkim putem
- c) uglavnom elektroničkim putem i preferiram upravo takav način

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

- a) ne pridajem važnost, bitnija je verbalna komunikacija od neverbalne
- b) i verbalna i neverbalna komunikacija jako su mi bitne
- c) pridajem važnost, bitnija je verbalna komunikacija od neverbalne

**23. Koliko pažnje pridajete oslovljavanju titulom tijekom komunikacije/pregovora?:**

- a) ne pridajem pažnju
- b) niti pridajem niti ne pridajem pažnju

- c) uglavnom pridajem pažnju na početku procesa komunikacije i pregovaranja
- d) pridajem iznimnu pažnju kroz cijeli proces komunikacije i pregovaranja

**24. Koliko ste suzdržani u iskazivanju emocija tijekom komunikacije/pregovora?:**

- a) u potpunosti sam suzdržan/a
- b) niti sam suzdržan/a niti nisam suzdržan/a
- c) suzdržan/a sam na početku procesa komunikacije i pregovaranja
- d) u potpunosti iskazujem emocije

**25. Za kraj navedite Vaš prijedlog/e za poboljšanje komunikacije između zaposlenika unutar banke u kojoj ste zaposleni, te za poboljšanje komunikacije sa klijentima:**

---

---

---

---

## **IZJAVA**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam diplomski rad izradila samostalno, isključivo znanjem stečenim na Specijalističkom diplomskom stručnom studiju Financijski menadžment, služeći se navedenim izvorima podataka uz stručno vodstvo mentorice, izv. prof. sc. Katije Vojvodić, kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.

---