

# ETIKA U PRODAJI KAO ALAT ODRŽIVOG POSLOVANJA NA PRIMJERU BANKARSKE INDUSTRIJE

---

**Sever, Renata**

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

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:189462>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Renata Sever

**ETIKA U PRODAJI KAO ALAT ODRŽIVOG  
POSLOVANJA NA PRIMJERU BANKARSKE  
INDUSTRIJE**

Završni rad

na

specijalističkom diplomskom stručnom studiju

Zagreb, srpanj 2020.



**POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB**

Specijalistički diplomski stručni studij

marketinga i komunikacija

**ETIKA U PRODAJI KAO ALAT ODRŽIVOG  
POSLOVANJA NA PRIMJERU BANKARSKE  
INDUSTRIJE**

(završni rad)

MENTOR:

doc. dr. sc. Dijana Vuković

STUDENT:

Renata Sever

Zagreb, srpanj 2020.

## SAŽETAK

Jedan od temeljnih značajki poslovanja je moralnost i etičnost u prodaji. Kompanije posluju sve odgovornije i, s obzirom na pristupačnost informacija, postoji mogućnost da tvrtke imaju lošu reputaciju i imidž pa na to posebno paze tijekom posljednjih nekoliko godina. Izgradnja ispravnog poslovanja te kvalitetne prodaje pokazuje da je poduzeće spremno poslovati na moralan i etičan način, što se smatra društveno odgovornim. Temeljni cilj rada je objasniti pojam etičnog poslovanja te moralni kodeks prodaje. Isto tako, istaknut će se različite značajke i problemi koji se javljaju prilikom moralnosti u prodaji. Cijeli koncept moralnog kodeksa postoji od davnina, ali se u suvremeno doba, zbog raznih otegotnih okolnosti, morao reformirati i prilagoditi novim stavkama. Prilikom pisanja rada bankarski sektor korišten je kao vrlo izazovan primjer koji potkrjepljuje važnost moralnosti prodaje. U radu se navodi primjer Udruge Franak koja je zastupala preko sto tisuća građana Republike Hrvatske kada je došlo do krize zbog promjena tečaja švicarske valute franak. Isto tako, objašnjen je ishod cijelog slučaja koji je dodatno naglasio važnost informiranja građana o svim stavkama tijekom prodaje bankarskih usluga.

**KLJUČNE RIJEČI:** *moral, etika, prodaja, kodeks, bankarstvo, vrijednosti, suvremeni izazovi*

## SUMMARY

One of the core tenants of doing business is considering the moral and ethical principles at play in the market. Business are ever more mindful of their responsibilities and, taking into account ease of access to information, they run the risk of damaging their reputation or creating a negative image for the company. This is especially evident in the last few years.

Creating best business practices and quality assurance shows that a business is ready to trade in an ethical manner, or to be “socially responsible”.

The main purpose of this paper is to further explore the concept of ethical business practices and the moral code of trading in the marketplace. The concept of a moral code in sales has existed since time immemorial though in modern times it has been reformed and adapted to the modern marketplace. This paper will use the banking sector as an example of ethical conduct in the market. It will also explore the role of Croatian NGO “Frank” which represented over 100,000 citizens during the currency crisis created as the Swiss frank grew in value.

Similarly, the results of this crisis will be explained and the need for transparency and timely information to clients of all considerations whilst negotiating banking services.

**KEY WORDS:** *morals, ethics, sale, codex, banking, values, contemporary challenges*

U Zagrebu, 06.07.2020. godine

## IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

Etika u prodaji kao alat održivog poslovanja na primjeru bankarske industrije  
izradila samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora  
doc.dr.sc. Dijane Vuković.

Izjavljujem da je diplomski rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan. Diplomski rad je lektorirala: mr. Klaudija Matuč.

Izjavljujem i da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj diplomski rad

Etika u prodaji kao alat održivog poslovanja na primjeru bankarske industrije  
u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Poslovnog veleučilišta Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14 i 60/15).

Ime i prezime studenta:  
Renata Sever

OIB:97272997567

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
1.1. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.2. Predmet i problem istraživanja .....	2
1.3. Hipoteze istraživanja .....	3
1.4. Struktura rada.....	3
2. ETIKA, MORAL I POSLOVNA ETIKA.....	5
2.1. Osnovne etičke kategorije.....	5
2.1.1. Vrijednosti .....	6
2.1.2. Ideal.....	9
2.1.3. Moralna odgovornost .....	10
2.2. Potrebe za novom poslovnom etikom u prodaji.....	12
2.3. Poslovna moralna praksa .....	13
2.3.1. Pravda i laž kao moralno iskustvo u prodaji.....	15
2.3.2. Moralne vrijednosti osobnih odnosa u prodaji.....	17
2.4. Poslovna etika u bankarstvu.....	18
3. PRODAJA I SUVREMENI IZAZOVI.....	20
3.1. Proces i tehnike prodaje.....	20
3.2. Tehnike pregovaranja u prodaji .....	25
3.3. Cijene u prodaji .....	25
3.4. Suvremeni izazovi u prodaji .....	26
4. ELEMENTI ETIKE U PRODAJI .....	28
4.1. Konfliktni interesi u prodaji .....	28
4.2. Odnos s klijentima.....	30
4.2. Zlatna pravila prodaje.....	32
4.3. Standardi u etičkom ponašanju prodavača .....	33
4.4. Moralne dileme u prodaji.....	35
4.5. Recipročna percepcija pouzdanosti prodavača i kupca.....	38
5. STUDIJA SLUČAJA „MORALNI KODEKS PRODAJE BANKARSKIH PROIZVODA“ .....	39
5.1. Metodologija istraživanja .....	39
5.2. Teorijsko – metodološki pristup problemu istraživanja .....	41
5.3. Ciljevi istraživanja.....	41
5.4. Hipoteze.....	42
5.5. Slučaj Franak.....	42



5.6. Udruga Franak.....	44
5.7. Konačni ishod slučaja.....	47
5.8. Moralni kodeks prodavača u „slučaju Franak“ .....	50
6. ZAKLJUČAK.....	53
LITERATURA.....	55
INTERNETSKI IZVORI.....	56
POPIS SLIKA .....	57

# 1. UVOD

U svijetu bonton je zapravo kodeks ponašanja za pripadnike društva. Bonton uređuje pitanje poštovanja prema određenim pripadnicima društva, iskazivanje važnosti, hijerarhiju i slično, općenito riječ je o pravilima lijepog ponašanja. Kako postoje određene društvene norme kojih se pripadnici društva pridržavaju, tako postoje i varijacije na uobičajeni bonton. Jedna od takvih varijacija vrijedi i u poslovnom svijetu, a naziva se poslovni bonton. Poslovni bonton i kodeksi koji vrijede u određenim poslovnim elementima imaju određeni značaj među pripadnicima poslovnog svijeta. Jedan od elemenata bontona i često postavljanih pitanja u poslovnoj praksi je i pitanje morala, odnosno etike. Pitanja etike ili morala je vrlo zahtjevno i kompleksno pitanje, ne samo u poslovnom svijetu, nego i u drugim sferama života. Moralni kodeksi su strukturirani oblici u kojima pišu ne samo pravila ponašanja, nego su konfigurirani i poslovni običaji te odgovornost, savjest i elementi koji se u poslovanju smatraju poželjnima. Etički kodeks u poslovnim udruženjima opisuje osnovna načela poslovne etike. U etičkom kodeksu uređuje se pitanje vrijednosti, standarda i načela koji će određena organizacija koristiti tijekom svog poslovanja. Moralni kodeks u bilo kojem elementu poslovanju odnosi se na prava radnika na odgovarajuće uvjete i isplatu financijskih sredstava kao naknadu za rad. Isto tako, u tu sferu uključuju se i prava kupaca, poštovanje građanskih prava te ciljanje na odgovorno poslovanje ili zaštitu okoliša.

Današnji poslovni svijet podrazumijeva veliku konkurentnost i cijeli niz kompanija koji nerijetko prodaju iste ili slične proizvode i usluge. Takav sustav, u kojem potrošači imaju mogućnost kupovati ili konzumirati cijeli niz alternativnih proizvoda ili usluga, stvara problem ponuđačima. Važno je istaknuti kako se onda javljaju različiti oblici proizvodnje, promocije, distribucije i prodaje. Upravo u elementu prodaje nastaje pitanje moralnog kodeksa. Riječ je o tome da se u prodaji vrši neposredan kontakt s kupcima i onda se događa da veliki broj prodavača pristupa metodama koje su ponekad diskutabilne ili na rubu moralnog poslovanja. Upravo zato je moral u prodaji vrlo često upitnog karaktera. Kako su funkcije prodaje doći do novih potrošača ili kupaca, riječ je o tome da konstantno postoji potreba nalaženja novih načina kako pristupiti kupcu. S obzirom na prisutnost velikog broja kompanija i posljedično sve većeg broja proizvoda ili usluga, tvrtke se bore s time da pronađu svoje mjesto u svijesti potrošača. Nakon što privuku njihovu pažnju, potrebno je osigurati da donesu odluku o kupnji njihovog proizvoda te nakon toga i ponove tu istu kupnju. Prodaja je jedna od krajnjih faza u poslovanju svakog poduzeća. Rezultati koje ostvaruje prodaja kao poslovni segment su zapravo rezultati

poduzeća i njegovog cjelokupnog poslovanja. Uspješnost prodaje pokazuje uspješnost poslovanja kompanije, a ukoliko su rezultati slabiji od očekivanog, treba razvijati nove metode. Te nove metode trebale bi uvijek ići u skladu s moralnim kodeksom poslovanja iako ponekad tome nije tako.

## **1.1. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Tijekom pisanja ovog rada upotrijebljena je sekundarna metoda prikupljanja podataka. U tu svrhu prikupljene su informacije u raznim oblicima literature uključujući knjige, znanstvene i internetske članke, časopise i druge vrste literature. U cjelokupnoj literaturi koja je korištena obrađuje se tematika moralnog kodeksa, poštivanja etičkih normi u segmentu prodaje te suvremeni izazovi kojima su nametnuti novi trendovi u poslovanju. U radu će se koristiti primjer moralnog kodeksa prodaje u poslovanju bankarske institucije. Svi navedeni oblici literature koristili su se jer su relevantni za navedenu temu i shodno tome su korišteni za izradu diplomskog rada. Prikupljeni podaci u radu su objašnjeni i analizirani.

## **1.2. Predmet i problem istraživanja**

Predmet istraživanja za potrebe ovog diplomskog rada je pitanje moralnog kodeksa prodaje u bankarskim institucijama. U istraživanju se želi pokazati koliki je utjecaj različitih pritisaka na prodavače usluga u bankarskim institucijama. Najznačajniji pritisci prijete pojavom globalnih procesa te raznih konkurentskih pritisaka.

Kako je bankarski sektor jedan od vrlo osjetljivih područja za potrošače, potrebno je u potpunosti urediti pitanje poštovanja moralnih ili etičkih normi tijekom prodaje bankarskih usluga. Isto tako, prodaja kao dio poslovanja je egzistencijalni čimbenik svakog poduzeća pa tako i bankarskih institucija. Djelovanje prodavača bankarskih usluga bitno je za obje strane u prodajnom postupku, odnosno za samog prodavača, ali i za kupca i konzumenta te iste usluge. Poštivanje moralnih odredbi i načela tijekom tog procesa osigurava zadržavanje potrošača te njihovu lojalnost.

Problem istraživanja ponajviše se odnosi na sagledavanje bankarskih službenika po pitanju poštivanja moralnog kodeksa prodaje. Bankarski službenici u tom slučaju pronalaze prostor između svojih poslodavaca kao kreatorima ponuda te kupcima koji žele najbolje od

svake usluge koju namjeravaju konzumirati. Zaposlenici banke najbolje znaju kolika je mogućnost pridržavanja normi etičkog poslovanja.

### **1.3. Hipoteze istraživanja**

Glavna hipoteza za pokretanje istraživanja za potrebe diplomskog rada je pitanje poštivanja moralnih načela i vrijednosti koje postoje u poslovanju. Prilikom kupovine usluga iz bankarskog sektora potrošači imaju određena očekivanja. Ta očekivanja usmjerena su na povoljne oblike kupnje, otplatu kredita, omogućavanje većeg vremenskog raspona za bilo koju vrstu otplate i slično. S obzirom da je riječ o posudbama financijskih sredstava u privatne ili poslovne svrhe, konzumenti usluge očekivat će različite pogodnosti. Kako postoji sve veći broj ponuđača usluga na tržištu, teško je zadržati konzistentnost, imidž i reputaciju.

Istovremeno, raste važnost potrošačkih prava, a sve je veći broj slučajeva u kojima su pojedinci pobijedili sustav. Upravo iz tog razloga, brojni ponuđači nameću važnost poštivanja moralnih odredbi i struktura kojima bi osigurali lojalnost potrošača. Još jedna od hipoteza istraživanja je pitanje težine poslovanja po normama koje nameću zakoni, zahtijevaju potrošačke udruge te onoga što očekuju kupci. Snalaženje prodajnog osoblja između različitih navedenih komponenti u bankama će odrediti uspješnost njihovog krajnjeg poslovanja. Shodno tome, efikasnost u prodaji će biti veća i ispunjavat će sve tri komponente.

Još jedna od hipoteza je koliki utjecaj imaju suvremene promjene u poslovanju bankarstva te koliki utjecaj to ima na norme etičnog poslovanja. Zaposlenici banaka svakodnevno proživljavaju brojne pritiske, kao i zaposlenici niza tvrtki iz drugih sektora. Osim povećane konkurencije i potrebe za maksimalnim ubrzanjem poslovanja ponuđači usluga u bankarstvu suočeni su s tehnologijom te osiguranjem zadovoljstva klijenata.

### **1.4. Struktura rada**

Ovaj rad koncipiran je u sedam poglavlja ili cjelina. Svaka od navedenih cjelina bitna je za cjelokupni rad. U navedenim poglavljima analiziraju se i objašnjavaju informacije koje su prikupljene iz određenih oblika literature u svrhu izrade samog rada. Poglavlja su međusobno povezana svojim sadržajem te je svaki bitan za završni izgled rada.

Prvo poglavlje je uvodno poglavlje u kojem se navode informacije o radu, njegovoj strukturi te izvorima i metodama koje su korištene za izradu diplomskog rada. Isto tako, navode se informacije vezane uz problematiku istraživanja koje će se provesti kao primjer za diplomski rad te hipoteze koje su postavljene kao početna točka.

Druga cjelina nazvana *Etika, moral i poslovna etika* definira osnovne etičke kategorije te ističe važnost stvaranja nove poslovne etike u prodaji. Osim toga, cjelina sistematizira pitanje poslovne etike u bankarstvu.

Treće poglavlje koje nosi naziv *Prodaja i suvremeni izazovi* određuje procese i tehnike prodaje, kao i tehnike pregovaranja u tom poslovnom elementu. Kako su upravo tehnike pregovaranja jedne od značajnijih segmenata u kojima se često događa nepoštivanje etičkih normi, važno je objasniti kako one funkcioniraju.

Četvrto poglavlje pod nazivom *Elementi prodavačke etike* ističe slučajeve konflikata koji se javljaju prilikom različitih interesa. Prodavačka etika najvažnija je u odnosu prema klijentima, a poštivanjem standarda i uspješnim rješavanjem moralnih dilema banke kreiraju svoj uspjeh na tržištu.

Peta cjelina, odnosno *Studija slučaja „Moralni kodeks prodaje bankarskih proizvoda“* je cjelina koja obrađuje pitanje konkretnog slučaja moralnog kodeksa na primjeru prodaje bankarskih usluga.

Šesto poglavlje nazvano *Metodologija istraživanja* obrađuje rezultate navedenog istraživanja, a isto tako obrađuje ciljeve istraživanja na temelju postavljenih hipoteza. Isto tako, definira se pitanje ograničenja koji su se javili tijekom istraživanja i zaključuju se rezultati koji su istraživanjem dobiveni.

Zadnja ili sedma cjelina je *Zaključak* u kojem se sažima sve navedeno, analizirano i objašnjeno u prethodnim cjelinama ovoga rada.

## 2. ETIKA, MORAL I POSLOVNA ETIKA

Od prapovijesti čovjek je kao jedino razumno biće zaokupljen promišljanjem o određenim pretpostavkama što se smatra prihvatljivim ponašanjem pojedinaca u društvenoj zajednici. Takva normativna dimenzija strukturirana za poštivanje određenih načela i običaja naziva se moral.<sup>1</sup> Moral podrazumijeva određene vrijednosti koje čovjek u svom privatnom, a kasnije i u poslovnom djelovanju treba poštivati ili barem od njega to društvo očekuje. Vrlo često, ispravnost postupaka koje čovjek poduzima izložena je određenim prosudbama od drugih članova društva.

Dok je moral tvorevina koja je nastajala razvojem društva i povećanjem djelatnosti, etika je danas znanstvena disciplina koja proučava moral iz različitih kutova te u međudjelovanju s brojnim drugim disciplinama. To je zapravo filozofska disciplina koja ima zadatak propitkivati vrijednost i utemeljenost normi i standarda. Etika je bitna u brojnim djelatnostima te je njena važnost u posljednje vrijeme sve više naglašena i sve češće očekivana.

Upravo su brojne druge discipline dio poslovnog svijeta. Poslovni svijet je zbog konkurencije i potrebe za prodajom vlastitih proizvoda i usluga često stavljen u iznimno težak položaj. Poslovna etika razvijala se s vremenom zbog potrebe za stvaranjem određenih standarda koje će poslovni subjekti trebati poštovati u svojem radu.

### 2.1. Osnovne etičke kategorije

Sumirajući različite definicije etike, etiku se može definirati kao skup i opis društvenih normi, navika i pravila, ali i znanosti koja uz to što opisuje ta pravila, upućuje na promišljanje o tome što čini ta pravila lijepim, korisnim i dobrim. Deskriptivna razina razumijevanja etike pokušava otkriti koje vrijednosti ljudi stvarno drže važnima. Normativna razina razumijevanja pokušava razumjeti što je to što bi ljudi trebali držati važnim, koje principe bi trebali slijediti te kako bi trebao izgledati njihov karakter i njihovo ponašanje.<sup>2</sup> S obzirom da je poslovna etika grana primijenjene normativne etike, ona se ipak ne sastoji samo od primjene općih moralnih principa na specifični poslovni kontekst. Poslovna etika je vezana uz interakciju koja ima za

---

<sup>1</sup> Čović, A. (2011.): Pojmovna razgraničenja: moral, etika, medicinska etika, bioetika, integrativna bioetika, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str.12., dostupno na <https://filoz.ffzg.unizg.hr/wp-content/uploads/2011/11/Clanak-COVIC-Bioetika-i-dijete.pdf>, pristup ostvaren 19. ožujka 2020.

<sup>2</sup> Titinski, M. (2006.): Poslovna Etika., Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 24- 25. 5

svrhu ne samo uspješno obaviti zadatke koji se rade za druge, već obaviti zadatke tako da i druga strana kompenzira neku našu potrebu. Također osigurava proces donošenja odluka, pogotovo u složenim slučajevima kada treba očuvati poslovnu politiku, a pri tome donošenje odluke na temelju uobičajenih pravila ne znači najbolji izbor, stoga je ponekad potrebno mijenjati uobičajena pravila ili čak uvesti nova pravila kako bismo mogli razriješiti neki teži slučaj i sačuvati ljudsko dostojanstvo i integritet. Svoju pravu ulogu poslovna etika pronalazi u trenutku kada organizacijskoj politici ponestane odgovornosti prema običnim ljudima, tj. društvu.

Osnovne etičke kategorije su vrijednosti, ideal i moralna odgovornost. Svaka od tih kategorija sistematizirana je tijekom povijesti, a svaka kultura ju je oblikovala na poseban način. Ono što je važno je da povijesna, društvena i ekonomska zbivanja imaju izniman utjecaj na konfiguraciju osnovnih etičkih vrijednosti. Ono što se u određenom društvu smatra idealom, u drugom je društvu zapravo niže na ljestvici ideala ili tamo uopće ne pripada. Vrijednosti koje su stvarane u jednom društvu u drugoj kulturi nikada nisu našle svoje mjesto ili su možda s vremenom izgubile na značaju.

### 2.1.1. Vrijednosti

U filozofskom smislu riječi, vrijednosti su subjektivne ili objektivne kvalitete bića ili bitka.<sup>3</sup> Vrijednosti u etici imaju normativni karakter što znači da podrazumijevaju određenu strukturu. Vrijednosti predstavljaju najdublje razloge koje imaju ljudi da bi postupali onako kako postupaju.<sup>4</sup> Slika 1. donosi prikaz odnosa između vrijednosti, stava i u konačnici samog ponašanja.



**Slika 1.:** Odnos između vrijednosti, stavova i ponašanja

Izvor: Reece, M. (2008.): Suvremena prodaja, MATE d.o.o., Zagreb, str.117.

<sup>3</sup> <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=65496>, pristup ostvaren 19. ožujka 2020.

<sup>4</sup> Reece, M. (2008.): Suvremena prodaja, MATE d.o.o., Zagreb, str.117.

Prema slici 1. može se uočiti međusobna ovisnost između vrijednosti, stavova i ponašanja koje čovjek ima tijekom života. Vrijednosti su temelj stavova pojedinaca i oblikujući svoje vrijednosti tijekom života stvaraju se načini kako će se konstruirati stavovi. Stav prema određenim stvarima, događajima i osobama ovisit će o vrijednostima na kojima se temelje naši stavovi. Shodno stavovima koji su kreirani, stvorit će se i reakcije u određenim situacijama, odnosno ponašanje. Proces razvijanja vrijednosti se odvija kroz čitav život, a ovisi o ponašanju okoline u našoj prisutnosti. Isto tako, okolina sa svojim vrijednostima, stavovima i ponašnjima može promijeniti naše viđenje određenih stvari u različitim sferama našeg života.

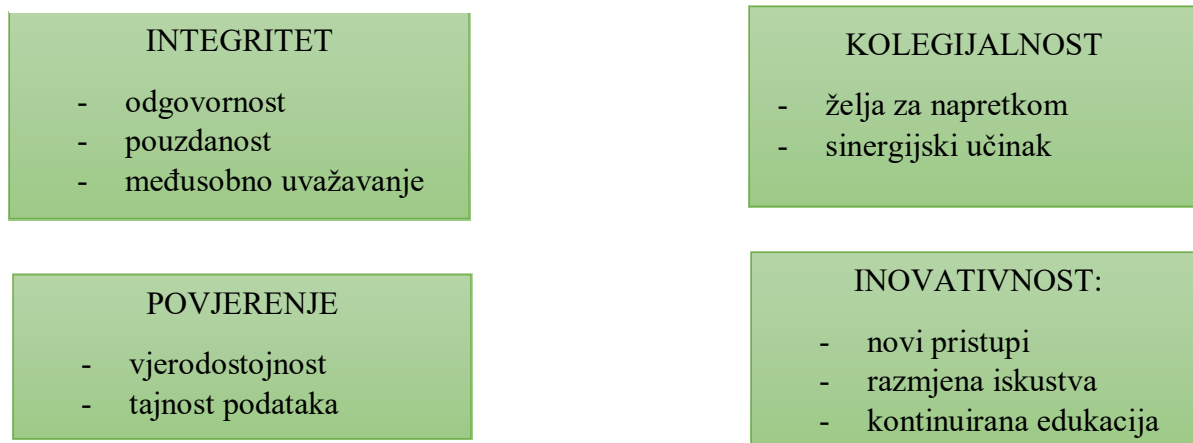
S obzirom da je ta struktura stvorena u društvu, to znači da se od članova društva očekuje poštivanje tih standarda. Vrijednost je dio svakog bića, a predstavlja njegovu kvalitetu. Vrijednosti postoje u svakom spektru ljudskog djelovanja. Primjerice, postoje sportske vrijednosti, vrijednosti u poduzetništvu, tradicionalne vrijednosti, obiteljske vrijednosti, poslovne vrijednosti i slično. Pojam vrijednosti može se shvatiti kao ultimativni cilj kojega želimo dostići ili potrebe koje poštujemo u slučajevima ostvarenja ciljeva u privatnom životu, društvu ili poslovnom svijetu. Svaka osoba posjeduje određene vrijednosti koje ju zapravo i karakteriziraju i prema kojima su prepoznatljivi. Osobe mogu težiti sigurnosti, očuvanju tradicije, slobodi ili nezavisnosti, dok druge mogu težiti moći, suverenosti i stvaranju novih kvaliteta. U društvu vrijednosti usmjeravaju naša činjenja na nešto što je uistinu hvalevrijedno i što nas motivira da ne odustanemo.

Pripadnost određenom društvu čini nas dijelom tog društva, a samim time prihvaća se ono što je društvo s vremenom stvorilo kao vrijednosti. Te vrijednosti postaju dijelom nas kao osobe, a nakon toga mi prihvaćamo određenog pojedinca ili društvenu skupinu s tih stajališta. Upravo na ovom polju se zbivaju mnogi sukobi između pripadnika različitih kultura ili čak i društvenih skupina koji su dijelom iste kulture. Naime, pripadnik jedne kulture ili drugačijeg društva promatra događaje, stvari, ljude ili zbivanja sa stajališta svojih vrijednosti. S obzirom da svaka osoba ima drugačiji vrijednosni sklop na koji su utjecali njegova okolina, obitelj, prijatelji te poslovni svijet u kojem se kreće, jasno je da je sustav vrijednosti poprilično jedinstvena stvar kod svake osobe. Dvije osobe koje su imale naizgled gotovo pa isti životni put za određena pitanja mogu promatrati stvari iz potpuno drugačijeg kuta. Tome je tako zbog stvorenih vrijednosti ili percepcije onoga što su naučili tijekom života. Problem je u tome što su vrijednosti nesvjesno dio svakoga od nas. Vrijednosti su od iznimnog utjecaja na naše krajnje ponašanje te na prosudbu stvari i događaja oko nas.



Kada se sagledaju vrijednosti u sklopu etike kao znanstvene discipline, onda treba reći da vrijednosti podrazumijevaju formiran sustav koji je integralni dio svakog društva. Svako društvo koncipira sustav vrijednosti koji utječe na legislativne norme. Automatski stvaraju sustav u svijesti pripadnika društva prema kojem oni usmjeravaju svoje ponašanje. Definiranje sustava vrijednosti u nekom društvu predstavlja upoznavanje načina funkcioniranja i svega što je za društvo od esencijalne biti.<sup>5</sup>

Promatrano iz pozicije poslovnog svijeta treba napomenuti kako postoje određene vrijednosti kojima teže gotovo sva poduzeća neovisno o tome što je predmet njihovog interesa. Vrijednosti u poslovanju su zadovoljenje kriterija potrošača ili klijenata na najbolji mogući način. U poslovanju je potrebno postići sigurnost, a usporedno s time razvijati sve bolje rezultate u poslovanju. Osim toga, u posljednje vrijeme je iznimno bitno biti solidaran, djelovati u skladu s društvenim događanjima te vrlo osjetljiv na razna društvena pitanja.<sup>6</sup> Aktualne teme su također održivo poslovanje te poslovanje u skladu s ekološkim normama koje podrazumijeva očuvanje okoliša, zelenu ekonomiju te poslovanje koje ima dobrobiti na budućnost okoliša. Slika 2. donosi prikaz vrijednosti u poslovnim odnosima s obzirom na integritet, kolegijalnost, povjerenje i inovativnost kao temeljne vrijednosti poslovnog sustava koje je nužno stvarati.



**Slika 2.:** *Vrijednosti u poslovnim odnosima*

Izvor: izrada autora prema [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2019/03/PE\\_poslovna-etika\\_120319.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2019/03/PE_poslovna-etika_120319.pdf), pristup ostvaren 19.3.2020.

<sup>5</sup> <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=65496>, pristup ostvaren 19. ožujka 2020.

<sup>6</sup> Krkač, K. (2007.): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o., Zagreb, str. 105.

Kao što se može vidjeti prema slici 2. postoji nekoliko važnih skupina po pitanju podjele vrijednosti u poslovnim odnosima. Svaka od tih skupina ima po nekoliko vrijednosti koje strukturiraju vrijednosti u suvremenim poduzećima. Te skupine su:

- a) integritet,
- b) kolegijalnost,
- c) povjerenje i
- d) inovativnost.<sup>7</sup>

U kategoriju integriteta pripadaju vrijednosti poput pouzdanosti, odgovornosti i međusobnog uvažavanja koje koriste za održavanje što kvalitetnije radne atmosfere. Međusobno uvažavanje bitno je prema klijentima i potrošačima. Skupina kolegijalnosti sastoji se od želje za napretkom i sinergijskim učinkom, a ona pomaže radnim kolegama te suradnicima i partnerima da stvaraju nove vrijednosti i plasiraju inovativna rješenja na tržište. Napredovati se može i kroz proces skupljanja, obrade i primjene informacija dobivenih od potrošača. Vjerodostojnost i tajnost podataka su dio skupine povjerenja koja je također bitna između partnera. Inovativnost podrazumijeva stalnu edukaciju na području koje je predmet poslovanja, ali i razmjenjivanje iskustva u poslovnom svijetu.

### **2.1.2. Ideal**

Ideal dolazi od starogrčke riječi koji u prijevodu znači oblik. Ideal je dio filozofskih razmatranja, a u današnjem smislu riječi znači najviši standard ili nešto čemu se uvijek treba težiti jer je gotovo pa nedostižno. Nešto ili netko tko je idealan je zapravo najpoželjniji ili potpun skoro do savršenstva. Često je pitanje onoga što je idealno vrlo teško za shvaćanje s obzirom da je ideal, kao i vrijednost, vrlo relativan pojam koji varira od društva, kulture i povijesnih događaja. Ideal može značiti uzor, svrhu ili cilj djelovanja, a može biti i određena misao vodilja na putu razvijanja događaja, poslovanja i slično.<sup>8</sup> Na taj način može se shvatiti da se pojam ideala preklapa s pojmom vrijednosti u smislu da je djelovanje pojedinca donekle upravljano onime što je okarakterizirano kao ideal. Ono što osoba smatra idealnim je zapravo

---

<sup>7</sup>[http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2019/03/PE\\_poslovna-etika\\_120319.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2019/03/PE_poslovna-etika_120319.pdf), pristup ostvaren 19. ožujka 2020.

<sup>8</sup> <https://www.hrleksikon.info/definicija/ideal.html>, pristup ostvaren 19. ožujka 2020.

slika najvišeg savršenstva i trenutak u kojem dosegne ideal kod osobe će probuditi pozitivne emocije.

Iz konteksta poslovanja, ideali su ono što bi značilo ravnotežu svih elemenata poslovanja s najboljim mogućim rezultatima. Iz perspektive poslodavca, idealno bi bilo ostvariti što bolje rezultate, ali s vremenom su se razvijale druge potrebe pomoću kojih će poduzeće zadržati klijente. Ti ideali razvili su se na polju odnosa s javnošću, komunikacije s ciljnim tržištima, promocije, distribucije pa čak i cijene. Dakle, niti jedan element marketinškog miksa u ovom smislu nije ostao netaknut. Riječ je o tome da kad se navedeno stavi u kontekst bankarskih institucija može se opisati pitanje ideala. Određena banka može smatrati idealnim povećanje poslovanja tijekom određene poslovne godine po pitanju sve većeg broja klijenata ili po pitanju korištenja određene usluge koju je banka razvila. Pri razvijanju poslovnog plana uvijek se razvijaju i numerički podaci koji konkretno potkrepljuju navedeno. Dostizanjem tih brojki postiže se idealno poslovanje. Međutim, te brojke se ne smiju dosežati ukoliko se narušavaju drugi ciljevi kompanije. Banka može imati za cilj dobiti što veći broj povratnih informacija jer trenutno razvijaju novu uslugu ili poboljšavaju uvjete već postojeće usluge. Između ostalog, cilj poslovanja banke može biti i povećanje korištenja broja usluga kod postojećih kupaca. U poslovanju se sada dovodi veći broj elemenata u ravnotežu što stvara puno težu situaciju za banke na tržištu. Kada su ti elementi u zadovoljavajućoj ravnoteži, to znači da poduzeće posluje uspješno i to na više područja.

### **2.1.3. Moralna odgovornost**

Moral je u najširem smislu riječi oblik društvene svijesti te sustav nepisanih pravila koji su se razvili u društvu. Običaji koji se stvaraju u svakoj društvenoj zajednici znače da su takva pravila i standardi, koje je društvo s vremenom samo postavilo, sveprisutno u svijesti pripadnika društva. Definiciju odgovornosti može se lako svesti na pitanje obaveze. Odgovornost je kategorija koja postoji u psihologiji, filozofiji, moralu, sociologiji, politici te pravu što znači da je zapravo i kažnjivo u slučaju nepoštivanja. Svaka osoba u društvu ima svoje obaveze na različitim područjima svog života, a ispunjavanje obaveza i odgovornosti rezultira osiguranjem normalnog tijeka života. Obaveze se ispunjavaju zbog odgovornosti prema samome sebi ili drugim ljudima. Odgovornost treba biti raspoređena na sve članove društva sukladno njihovim obavezama, položajima i mogućnostima.

Kada se spoje definicije morala i odgovornosti može se definirati pitanje moralne odgovornosti. Moralna odgovornost je ispunjavanje obaveza u skladu s moralnim načelima, vrijednostima i idealima koja su postavljena u društvu. Ispunjenje obaveza znači svjesnost, sigurnost i solidarnost u ispunjavanju obaveza. Pitanje moralne odgovornosti jedan je od glavnih predmeta proučavanja poslovne etike, a odnosi se prema okruženju, kolegama, zajednici i suštini poduzeća ili korporacije. Berčić u knjizi „Filozofija“ navodi: „Samo čovjek može biti moralni subjekt i samo čovjek može imati moralnu odgovornost. Samo čovjek može biti vrijedan pohvale ili pokude, samo čovjek može biti kriv ili nevin, osjećati ponos ili stid, čovjeka možemo poštovati ili prezirati, čovjeku možemo zamjeriti ili oprostiti, itd. Sve ove karakteristike mogu nam se pripisati upravo zato što imamo moralnu odgovornost.“<sup>9</sup> Ipak, treba imati u vidu da na pitanje kojim sve subjektima treba pripisati moralni status osobe nije jednoznačno odgovoreno. Kriterije koje različite teorije postavljaju kao uvjete za pripisivanje statusa osobe mogu potencijalno zadovoljavati i druga stvarna i moguća bića i entiteti različiti od ljudi.

U cjelini i društvo ima svoju moralnu odgovornost. Odgovornost je društveni institut koji je razvijen tijekom niza godina. Razvio se zato jer su ljudska djelovanja često bila više neodgovorna pa je došlo do potrebe razvoja za takvim sustavom odgovornosti. Odgovornost je u poslovanju sve češće predmet diskusije, a nepoštivanjem određenih standarda odgovorno poslovanje se nameće kao neophodan način djelovanja i sredstvo opstanka na tržištu. Moralna odgovornost društva je vrlo teška za održavanje jer uključuje iznimno veliki broj činitelja koji takvo nešto mogu promijeniti. Moralno poslovanje je vrlo teško ostvarivo, a ponekad ga je čak teško prenijeti iz teoretske sfere u onu praktičnu. Zaposlenici djeluju pod utjecajem ugovora, sastanaka i naputaka nadređenih te pod pritiskom prodaje koju u konačnici treba ostvariti.<sup>10</sup> Brojne korporacije imaju društvenu odgovornost. Korporacijska društvena odgovornost je termin ili pojava koja je posljednjih desetak godina dobila na svom značaju.<sup>11</sup> Termin korporacijske društvene odgovornosti znači poštivanje načela društveno odgovornog poslovanja, a to je zapravo djelovanje u skladu s moralnim pretpostavkama društva. Osim što za korporaciju to znači dobivanje pozitivne reputacije i imidža, dobiva se dobra podloga za razvoj daljnjeg poslovanja. Moralna odgovornost korporacije odnosi se prije svega na njihove

---

<sup>9</sup> Berčić, B. (2012). *Filozofija*, sv. 1., Zagreb: Ibis grafika, str.199-200.

<sup>10</sup> Krkač, K. (2007.): *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, MATE d.o.o., Zagreb, str. 363.

<sup>11</sup> Krkač, K. (2007.): *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, MATE d.o.o., Zagreb, str. 437.

radnike koji će onda zadovoljni radnim mjestom, uvjetima i plaćom moći kvalitetno isporučivati robu i usluge klijentima poduzeća, u ovom slučaju banke. Te aktivnosti se onda proširuju na ljudske potencijale, društvo i prirodni okoliš.<sup>12</sup>

## **2.2. Potrebe za novom poslovnom etikom u prodaji**

Poslovna etika u prodaji vrlo je težak zadatak za cijeli niz poduzeća. Razvijanje standarda ponašanja i razvijanja običaja u prodaji su iznimno specifični. Prodaja postoji još od davnina jer prodaja zapravo predstavlja uspješnost poslovanja. Razvojem trgovine i prodaje razvijala se i mogućnost stvaranja običaja u svrhu prodaje dobara i usluga. Razvijanje nove poslovne etike je zapravo posljedica suvremenih izazova koji su postavljeni pred kompanijama. Razlozi za to su: globalizacija, tehnološke inovacije i nova dostignuća, stvaranje novih trendova, kreiranje novih ciljnih tržišta zbog konstantne potrebe za proširenjem ponude i slično, ali i sve veće konkurencije te gotovo izjednačene kvalitete. Stvaranje novih etičkih načela znači da će se prodajno osoblje prilagoditi situaciji na tržištu, ali i da je uistinu došlo do potrebe stvaranja novih smjernica moralnog djelovanja. Tome je tako radi devijacije starog sustava koji jednostavno nije u mogućnosti prilagoditi se nizu novih zahtjeva.

Etika u prodaji znači poštivanje načela, odredbi i standarda u cijeloj funkciji prodaje bez izuzetka. Dakle, stvaranje i poštivanje smjernica osoba koje sudjeluju u prodaji je zapravo etičnost prodaje. Novosti koje svakodnevno donosi poslovni svijet kreiraju potrebu za formiranje novog sustava prema kojem će funkcionirati poslovni segment prodaje. Poslovna etika u prodaji iziskuje mnogo strpljenja prema klijentima. U posljednje vrijeme je potrebno naglasiti personalizaciju pristupa jer klijenti u sustavu usluga u bankarskom sustavu očekuju personalizirani pristup zbog svekolikog broja mogućnosti koji vladaju na tržištu.

Poslovanje se odvija efikasno i etično kada su ispunjeni sljedeći uvjeti:

- Poslovni subjekti bave se adekvatno svim elementarnim funkcijama poslovnog sustava, odnosno poslovi su usklađeni po složenosti.
- U okviru svake od elementarnih funkcija poslovni subjekti etično obavljaju sve elementarne službe – službe su usklađene po vrsti.

---

<sup>12</sup> Krkač, K. (2007.): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o., Zagreb, str. 105.

- Sve službe i funkcije odvijaju se u pravom trenutku, odnosno u okviru elementarnih procesa službe i funkcije usklađene su po kriteriju faze.<sup>13</sup>

### 2.3. Poslovna moralna praksa

Poslovni moral je ljudska tvorevina, ali zahvaljujući kodeksu ponašanja postoji struktura koju je potrebno poštivati. Ono što je vrlo bitno je da poslovni subjekti poštuju određena pravila te da poštivanje takvih elemenata stvara povjerenje u određenu organizaciju. Moral u poslovnoj praksi je iznimno teško očuvati. Naime, pitanje pravila ponašanja i sličnih konstrukcija je relativan pojam, a brojne organizacije pribjegavaju raznim praktičnim sredstvima da bi očuvale svoje poslovanje. Nekima takvi potezi znače egzistenciju na tržištu, dok se drugi takvim potezima koriste kako bi prestigili konkurenciju ili očuvali liderski položaj. U svakom slučaju, u praksi je teško očuvati pravila. Poslovnu moralnu praksu nužno je promatrati kao organizacijsku moralnu praksu i višu moralnu vrijednost te poimati obrazac organizacijskog ponašanja i odnosa zaposlenika u poduzeću.

Poslovanje i poslovni zahtjevi variraju ovisno o industriji, odnosno gospodarskoj grani. Osim o tome, poslovni zahtjevi ovise o cjelokupnoj situaciji na tržištu. Neke industrije variraju vrlo često, dok je kod drugih industrija riječ o tome da su poprilično stabilne. Sukobi se u praksi javljaju zbog cijelog niza elemenata. Ponekad se konflikti puno češće javljaju u segmentu prodaje ili nabave, nego u proizvodnji. Etično razvijanje odnosa u prodaji je danas postalo ključno pitanje koje usmjerava imidž i reputaciju poduzeća u očima potrošača.<sup>14</sup> Etičko odlučivanje u praksi podrazumijeva da svaki pojedinac koji mora donijeti odluku treba uzeti u obzir sve stavke i situaciju koja ih okružuje. Istodobno, treba osigurati profit poduzeća i očuvati vlastito radno mjesto ili ga pak unaprijediti.

Poslovni subjekt, da bi bio etičan, treba realizirati ciljeve i potrebe drugoga i biti pošten i etičan u tome, kao što mora biti pošten i etičan prema samom sebi. Sve se poslovne odluke ocjenjuju, ne samo poslovnom efikasnošću, već i poslovnom etikom. Neki smatraju da je moralno djelovanje kompanija samo oblik dobrovoljnog poreza na uspjeh. Implementacijom etike u poslovanju kasnije se smanjuju troškovi.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Bebek, B., Kolumbić, A. (2005.): Poslovna etika., Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 9.

<sup>14</sup> Reece, M. (2008.): Suvremena prodaja, MATE d.o.o., Zagreb, str.106.

<sup>15</sup> Babić M., (2014.), Etika u marketingu kao pretpostavka dugoročnog održivog poslovanja osiguravajućeg društva 2014. Internet, Raspoloživo na:

Potrošači od poslovanja očekuju dvosmjernu komunikaciju, tj. adekvatan stav prema odnosu vrijednosti i cijene. Stoga, ako nastoje biti konkurenti, menadžeri uspješnog poslovanja moraju biti senzibilni prema potrošačima. Fry, Stoner i Hattwick navode tri ključne sastavnice formule poslovnog uspjeha i konkurentnosti:

- *Potrošači potražuju etično ponašanje*, što znači da je u poslovanju potrebno udovoljiti etičnim očekivanjima potrošača. Mnogi su potrošači ogorčeni poslovanjem koje se ne obazire na etične standarde. Kada povjerenje javnosti u jedno poslovanje oslabi, smanjuje se i njegova konkurentnost.
- *Etičnost poboljšava radnu klimu*. Pritom ljudi znaju što mogu očekivati; znaju što hoće, a što neće tolerirati; znaju kako uspjeh nije osiguran pod svaku cijenu. Ta spoznaja im pomaže korektnije se odnositi prema drugim zaposlenicima i više se posvetiti poslu.
- *Novim zaposlenicima potreban je jasan smjer prema kojemu će usredotočiti svoju aktivnost*. Ovaj treći razlog pokazuje zašto se u suvremenom poslovanju etičnost tako snažno promiče. Tvrtke od svojih zaposlenika još u većoj mjeri očekuju jasne i konzistentne etične standarde koji bi bili podlogom njihovim odlukama i aktivnostima. Premda nije sasvim jasno proizlazi li veći profit neposredno baš iz etičnog ponašanja, ono što jest jasno i potkrijepljeno podacima, to je da mito, izbjegavanje poreza te nepoštivanje vladinih ugovora ima negativan utjecaj na cijene dionica. Takav je utjecaj još izraženiji ako je poslovanje prije bilo pod sumnjom da je ilegalna aktivnost.<sup>16</sup>

Kako bi se postigla maksimalna profitabilnost nužno je uskladiti moralni zahtjev i posao integracijom različitih oblika kapitala; fizičkog, reputacijskog, socijalnog i ljudskog. Etika u poslovanju je naročito važna u vrijeme krize, jer su povjerenje kupaca, investitora i kreditnog tržišta jedini način da se izađe iz krize, a etično poslovanje je bitan element za generiranje potrebnog povjerenja. Uvođenje etike u poslovanje sve je češće i na razini cijele Europske unije, zbog straha da bi amoral, korupcija i prijevare mogle ugroziti tekovine kapitalizma i slobodnog tržišta. Kupci, zaposlenici, dobavljači, ulagači, dioničari i općenito cijela javnost počinju oštro kažnjavati kompanije zbog propusta u politici očuvanja okoliša ili nepoštivanja socijalnih standarda što je pokrenule brojne kompanije da se počnu etično ponašati. Kompanija koja

---

<http://sors.ba/UserFiles/file/SorS/SORS%202014/Zbornik%20PDFovi/03%20Babic.pdf>; datum pristupa: 09.05.2020.

<sup>16</sup> Fry F.L. Stoner, C.R.& Hattwick R.E. (2008.). Business: An integrative framework, Boston; Irwin McGrawHill.

etičkim poslovanjem unaprijed izbjegne konflikte proizvodi ekonomsku dodanu vrijednost. Moral i dobit nisu u suprotnosti budući da etički angažman ne smije biti na trošak onih koji daju kapital, već se s njima mora usuglasiti.<sup>17</sup>

### **2.3.1. Pravda i laž kao moralno iskustvo u prodaji**

Poduzeća postavljaju pravila koja mogu imati važan utjecaj na etičko poslovanje tvrtke, ali ukoliko se ta pravila ne poštuju u praktičnim situacijama, onda tvrtka odstupa od onoga što je navedeno. U prodaji se mogu koristiti razna sredstva i metode kojima će se doći do krajnjeg cilja, a to ponekad uključuje neispravne odluke koje kontriraju postavljenim odredbama poduzeća.<sup>18</sup>

U prodaji postoji direktan kontakt s potrošačima. Taj kontakt uključuje dijeljenje informacija između prodavača i kupca. Tijekom razgovora prodavači mogu razumjeti kupca, sagledati njegove neverbalne poruke i u konačnici odlučiti ono što smatraju da je najbolje za samog kupca. Prodavač u tim situacijama vidi ono što predstavnici pojedinih drugih elemenata poslovanja ne mogu primijetiti. Osobna prodaja zbog svoje prirode stvara bliske radne odnose zbog toga što se kupci često obraćaju prodavačima za savjet.<sup>19</sup> Tijekom tog procesa prodavač može odlučiti hoće li i u kojoj će mjeri podijeliti određene informacije s potrošačem. Naime, tijekom kupovine proizvoda ili usluge svaki kupac može razmatrati različite opcije. Osim što će razmišljati o prvoj opciji, potrošač će rado imati na raspolaganju mogućnost supstituta, odnosno alternativnih opcija. Ono što je prvenstveno važno je njegova percepcija o glavnom proizvodu, to jest o onome što on uistinu prvenstveno želi i što je predmet njegovog razmatranja. Potrošač ponekad neće imati u vidu konkretan proizvod ili uslugu, ali će imati okvire unutar kojih će razmatrati. Kada kupac uzme u obzir sve prednosti i mane tog proizvoda ili usluge, on će početo donositi odluku o kupnji. Upravo u tom trenutku važnu ulogu će imati prodajno osoblje poduzeća. Prodajno osoblje će kroz komunikaciju s potrošačem moći stvoriti dojam o tome što on uistinu želi kupiti, koristiti i konzumirati. Stvoriti će dojam i o njegovom iskustvu, mogućnostima te preferencijama. Što su razvijenije sposobnosti prodavača, to će

---

<sup>17</sup> Babić M., (2014.), Etika u marketingu kao pretpostavka dugoročnog održivog poslovanja osiguravajućeg društva 2014. Internet, Raspoloživo na: <http://sors.ba/UserFiles/file/SorS/SORS%202014/Zbornik%20PDFovi/03%20Babic.pdf>; datum pristupa: 09.05.2020.

<sup>18</sup> Reece, M. (2008.): Suvremena prodaja, MATE d.o.o., Zagreb, str.112.

<sup>19</sup> Reece, M. (2008.): Suvremena prodaja, MATE d.o.o., Zagreb, str.112.



opseg informacija o kupčevim željama i potrebama biti veći te će dolaziti u kraćem roku. U svega nekoliko rečenica koje razmjenjuju kupac i prodavač, stječe se uvid u ono što je potrebno kupcu. Osim toga, vrlo je bitna svrha kupovine. Prodavači će zauzimati drugačiji stav prilikom prodaje proizvoda ili usluge koji služe kupcu za dugoročne planove te u slučaju da ima želju iskoristiti robu u zabavne svrhe. Prilikom prodaje prodavači mogu koristiti istinu i laž. Može postojati kombinacija istine i laži, a sve od navedenog varira u različitim situacijama. Tijekom prezentiranja određenog proizvoda ili usluge svaki će prodavač nastojati istaknuti što veći broj prednosti onoga što želi prodati ispred mana proizvoda i usluga. Prodavači će na određeni način kupcu dati uvid u to kakve će biti mogućnosti ukoliko se potrošač odluči na to. Ono što se često koristi u prodavačkoj praksi je metoda komparacije. Naime, prodavači će nakon prezentacije najbolje opcije za kupca istaknuti moguće alternative i neke druge opcije koje bi mogao koristiti. Kada prodavač obrazlaže različite argumente zašto bi se kupac mogao odlučiti na nešto drugo, uspoređuje prvenstveno cijenu, potom prednosti i mane koje imaju prva i takoreći druga opcija. U takvim razgovorima postoji veliki prostor za manipulaciju, a prikrivanjem mana prodavač se ne koristi direktnim lažima, ali ih svejedno zanemaruje što kupcu može biti iznimno nepovoljno. Kupac može otkriti mane proizvoda tijekom korištenja ili konzumiranja usluge, a to može stvoriti negativnu sliku o cijelom poduzeću.

Iskrenim i temeljitim komuniciranjem s potrošačima prodavač će stvoriti njegovu lojalnost, a kupac će mu se često i rado obraćati za savjet. Na taj način prodavač će stvoriti dugotrajniji odnos s kupcem, nego što bi to bio slučaj da je sakrivao određene elemente koji su bitni za potrošača. Kada prodavač stvori određenu razinu povjerenja kod kupca, osigurat će si prostor za stalno komuniciranje. Automatski će si povećati mogućnost da prodaje neke druge ili neke nove proizvode i usluge. Prodavači će se koristiti iskrenim, a ponekad i lažnim podacima. Iako metode laži nisu opravdano sredstvo, često se događa da se upotrebljavaju u praksi. Laž prilikom prodaje usluge ili proizvoda nije opravdana, ponekad je i nužna iz percepcije prodavača. Naime, prodavač je pod brojnim pritiscima. Prodavači se suočavaju s cijelim nizom zahtjeva počevši od poslodavca, poslovnih rezultata i konkurencije pa sve do stanja na tržištu. Ono što će imati veliku ulogu prilikom korištenja istina i laži tijekom prodaje je također i cijeli niz osobnih vrijednosti prodavača.<sup>20</sup>

Struktura vrijednosti koju je prodavač kao građanin i pojedinac stekao tijekom života imat će veliku ulogu na njegovo ponašanje i praksu koju razvija kao prodavač. Njegove osobne

---

<sup>20</sup> Reece, M. (2008.): Suvremena prodaja, MATE d.o.o., Zagreb, str.117.

vrijednosti bit će temelj za razvijanje stavova prema potrošačima i procesu prodaje. Sukladno tome će se razvijati i ponašanje prodavača u prodaji. Zahvaljujući vrijednostima koje prodavač ima, procjenjivat će se i njegov integritet. Prodavači kojima to nedostaje nisu omiljeni među kupcima, ali zbog zadovoljenja prodajnih kvota prodavači su često indirektno prinuđeni da to čine.<sup>21</sup> Prodavači će se na temelju vrijednosti koje posjeduju suprotstaviti praksi koja se kosi s načelima i standardima. Također, prodavači moraju kreirati poslovnu praksu shodno poslovnoj politici poduzeća, a naravno i njihovim zahtjevima.

U bankarskoj industriji postoji prodaja usluga. Naime, bankarske usluge su zbog prisutnosti financijskih sredstava i direktne prodaje istih vrlo osjetljivo područje u kojem su potrošačka prava iznimno velika i sve češće jako zaštićena. Banke su također, kao i svaka druga gospodarska grana, pod velikim pritiskom konkurencije i globalnih kretanja poput financijske krize, ekonomske situacije u specifičnoj državi i slično. Tijekom prodaje bankarskih usluga potrošači će biti osjetljivi na bilo koji oblik laži ili sakrivanja istine više nego kada kupuju prehrambene proizvode ili odjeću. Isto tako, bit će osjetljivi više nego kada je riječ o kupovini nekretnina i pokretnina za koje je potrebno više financijskih sredstava nego u prethodno navedenom primjeru. Zbog raznih slučajeva razvile su se brojne udruge kako bi zaštitile prava kupaca od sakrivanja pojedinih stavki ugovora. Mogućnost manipulacije prilikom prodaje bankarskih usluga time je veća jer za poznavanje stavki iz ugovora potrebna je određena razina znanja. Međutim, upravo zbog nemogućnosti poznavanja svih ekonomskih, financijskih i bankarskih pojmova potrošači se obraćaju prodajnom osoblju banaka kako bi im razjasnili možebitne nepoznanice. Bankari nerijetko koriste ove mogućnosti da bi prodale bankarske usluge, ali pri tome treba biti vrlo oprezan. Sakrivanje određenih stavki iz ugovora aktualno je posljednjih nekoliko godina u Republici Hrvatskoj zbog slučaja Franak. Poštivanje prava potrošača ključan je i esencijalan način kroz koji će si bankarska institucija osigurati kvalitetno poslovanje i izgradnju lojalnosti s kupcima. Izbjegavanje korištenja laži i sakrivanja istinitih podataka uređuju se zakonskim odredbama.

### **2.3.2. Moralne vrijednosti osobnih odnosa u prodaji**

Osobni odnosi u prodaji su zapravo odnosni između kupca i prodavača. Pojedini kupci razvijaju lojalnost prema proizvodima, uslugama ili cjelokupnom poduzeću što je od velike

---

<sup>21</sup> Reece, M. (2008.): Suvremena prodaja, MATE d.o.o., Zagreb, str.117.

koristi za krajnje poslovanje. Moralne vrijednosti osobnih odnosa u prodaji zapravo predstavljaju skup vrijednosti prodavača i skup vrijednosti koji postoje kod kupaca. Ukoliko prodavač i kupac imaju slična stajališta o pojedinim stvarima, bit će lakše razviti kvalitetan odnos koji će biti od koristi svim stranama te će naravno povećati efikasnost poslovanja.

Razvijanje odnosa uvelike će ovisiti o poštivanju moralnih vrijednosti. Prodavači trebaju nastojati poštivati moralnost, odnosno etičnost u poslovanju, dok paralelno trebaju djelovati s ciljem da razviju kvalitetne odnose s kupcima. U tu svrhu vrlo je bitna psihologija subjekata u proces prodaje. Razmjenom informacija smanjit će se mogućnost javljanja greški. Nadalje, poduzeće mora pronaći načine da upozna kupca te neke njegove karakteristike iz kojih može iščitati moralne vrijednosti koje on poštuje, njeguje i razvija.

#### **2.4. Poslovna etika u bankarstvu**

Poslovna etika u bankarstvu je vrlo kompleksna koncepcija. Naime, poslovna etika je teška za očuvanje i u drugim industrijama, ali po pitanju bankarstva treba naglasiti kako je to posebno zahtjevno. Etičko bankarstvo novi je oblik pružanja bankarskih usluga koji osim efikasnosti imaju za cilj ostvariti određene ciljeve u vidu promicanja jednakosti, ujednačenog razvoja i ostalih širih društvenih ciljeva.<sup>22</sup> Poštivanje poslovne etike u bankarstvu ide u korak s društveno odgovornim poslovanjem banaka. Aktualna financijska situacija pokazuje kako je tržište i dalje iznimno zasićeno pružateljima financijskih usluga te da su proizvodi iznimno kompleksne prirode što otežava etičnost poslovanja.<sup>23</sup> Banke koje se nazivaju savjesnima su zapravo banke koje u svojem poslovanju kao prioritet stavljaju etično poslovanje. Prilikom ponude usluga u bankama potrebno je očuvati reputaciju, a istovremeno ostvariti maksimalan profit. Poštivanje etičkih normi predstavlja dosljedno poslovanje te poštivanje moralnih odnosa tijekom kompletne isporuke usluga. Djelovanje etičnih banaka usmjereno je na poboljšanje kvalitete života, kao i osvještavanju sadašnjih generacija o tom da zadovoljavanje njihovih tekućih potreba ne smije ugrožavati mogućnost budućih generacija da zadovolje vlastite

---

<sup>22</sup> Kundić, A. (2014.): Etičko bankarstvo – novi koncept bankarstva, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 243., dostupno na [https://bib.irb.hr/datoteka/845444.Kundić\\_Ana\\_-\\_Etiko\\_bankarstvo.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/845444.Kundić_Ana_-_Etiko_bankarstvo.pdf), pristup ostvaren 22. ožujka 2020.

<sup>23</sup> Kundić, A. (2014.): Etičko bankarstvo – novi koncept bankarstva, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 244., dostupno na [https://bib.irb.hr/datoteka/845444.Kundić\\_Ana\\_-\\_Etiko\\_bankarstvo.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/845444.Kundić_Ana_-_Etiko_bankarstvo.pdf), pristup ostvaren 22. ožujka 2020.

potrebe.<sup>24</sup> Etika u bankarstvu je proces pružanja financijskih usluga od strane etičnih banaka kojeg obilježavaju:

- Izostanak i odbijanje sudjelovanja u špekulativnim aktivnostima na financijskim tržištima uz minimalnu ponudu udjela u održivim investicijskim fondovima,
- Fokusiranost na depozitno – kreditne aktivnosti,
- Financiranje projekata sukladno društvenim, etičnim i ekološkim standardima poput financiranja socijalnog i ekološki orijentiranog stambenog zbrinjavanja, organske poljoprivredne proizvodnje, obnovljivih energetskih izbora te malog gospodarstva,
- Postojanje solidarnosti između deponenta i zajmotražitelja u obliku nižih kamatnih stopa na depozite, zbog ostvarivanja nižih kamatnih stopa na kredite,
- Orijehtiranost na lokalno ili regionalno tržište, umjesto financiranja prekograničnih i međunarodnih projekata,
- Orijehtiranost na dugoročne projekte.<sup>25</sup>

Bankama je sve teže osigurati poštivanje etičkog kodeksa, ali činjenica da se sve veći broj pružatelja financijskih usluga okreće etičkom bankarstvu dovoljno govori o važnosti istoga. Etički kodeks obuhvaća cjelokupno poslovanje te veže sve zaposlenike određene bankarske institucije. Stvaranje pozitivne klime zbog poštivanja etike i morala tijekom poslovanja imat će dugoročnu korist cijeloj banci.

---

<sup>24</sup> De Clerck, F. (2014.): „Ethical banking“, Institute for Social Banking, [http://www.socialbanking.org/fileadmin/isb/Artikel\\_und\\_Studien/de\\_Clerck\\_Ethical\\_Banking.pdf](http://www.socialbanking.org/fileadmin/isb/Artikel_und_Studien/de_Clerck_Ethical_Banking.pdf) (datum pristupa: 24.04.2020.)

<sup>25</sup> Kundid A., Financije nakon krize: Forenzika, etika i održivost, 2014. god, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split str. 255

### 3. PRODAJA I SUVREMENI IZAZOVI

Prodaja je završni korak u poslovanju svake kompanije. Upravo iz tog razloga važno je da se prodaja kvalitetno i pravovremeno suoči sa svim izazovima koji se pred nju stavljaju. Neki od značajnijih izazova koncipirani su suvremenim promjenama, odnosno promjenama koje je sa sobom donijelo moderno doba. Najznačajniji izazovi koji se javljaju u moderno doba su utjecaj konkurencije te tehnologije na strukturu prodaje. Uz to, pojavila se potreba za zakonskom regulacijom te održavanjem cijelog niza seminara i edukacija kako bi se potaknuo razvoj procesa prodaje kod svih sudionika tog procesa. Razvoj marketinga je uvelike utjecao na razvoj prodajnih djelatnosti te su se one u skladu s time značajno izmijenile posljednjih godina. Ono što nije povoljno po pitanju prodaje je ekonomska i gospodarska situacija koja je tijekom posljednjeg desetljeća prisutna na globalnom planu. Takva situacija pokazala je kompanijama da će morati pronaći nove načine poslovanja, dok s druge strane prodaja treba izmijeniti određene stavke kako bi kvalitetno funkcionirala u novim okolnostima.

#### 3.1. Proces i tehnike prodaje

Prodajni proces je sekvencijalna serija ili niz aktivnosti prodavača, a s ciljem da kupac poduzme određenu željenu aktivnost. Prodaja, kao temeljni element svakog profitabilnog poduzeća, obavlja mnoge korisne funkcije koje se smatraju važnim za poslovanje. Pod time se smatra da se brine za „pronalaženje novih i usluživanje postojećih kupaca, omogućuje realizaciju proizvoda na tržištu, a istodobno prikuplja cijeli niz korisnih informacija koje prosljeđuje ostalim poslovnim funkcijama u poduzeću.“<sup>26</sup>

Proces završava različitim oblicima postprodajnog usluživanja i provjera kako bi se osiguralo kupovno zadovoljstvo. Postoji nekoliko faza u prodajnom procesu prema kojemu se vodi svaki prodavač. Te faze su:

1. faza traženja potencijalnih kupaca,
2. faza pristupa kupcu,
3. faza otkrivanja kupčevih potreba,
4. faza procesa prezentacije,

---

<sup>26</sup> Previšić, J.; Ozretić Došen, Đ. (2007.), *Osnove marketinga*, Zagreb, ADVERTA d.o.o., str. 245

5. faza otklanjanja prigovora i
6. faza zaključivanja i postprodajni kontakt.<sup>27</sup>

Taj proces je doista zahtjevan jer uključuje razne komponente. Prodajni proces je važan za svako poduzeće i ima veliku ulogu za zaključivanje uspješnosti poslovnog procesa.

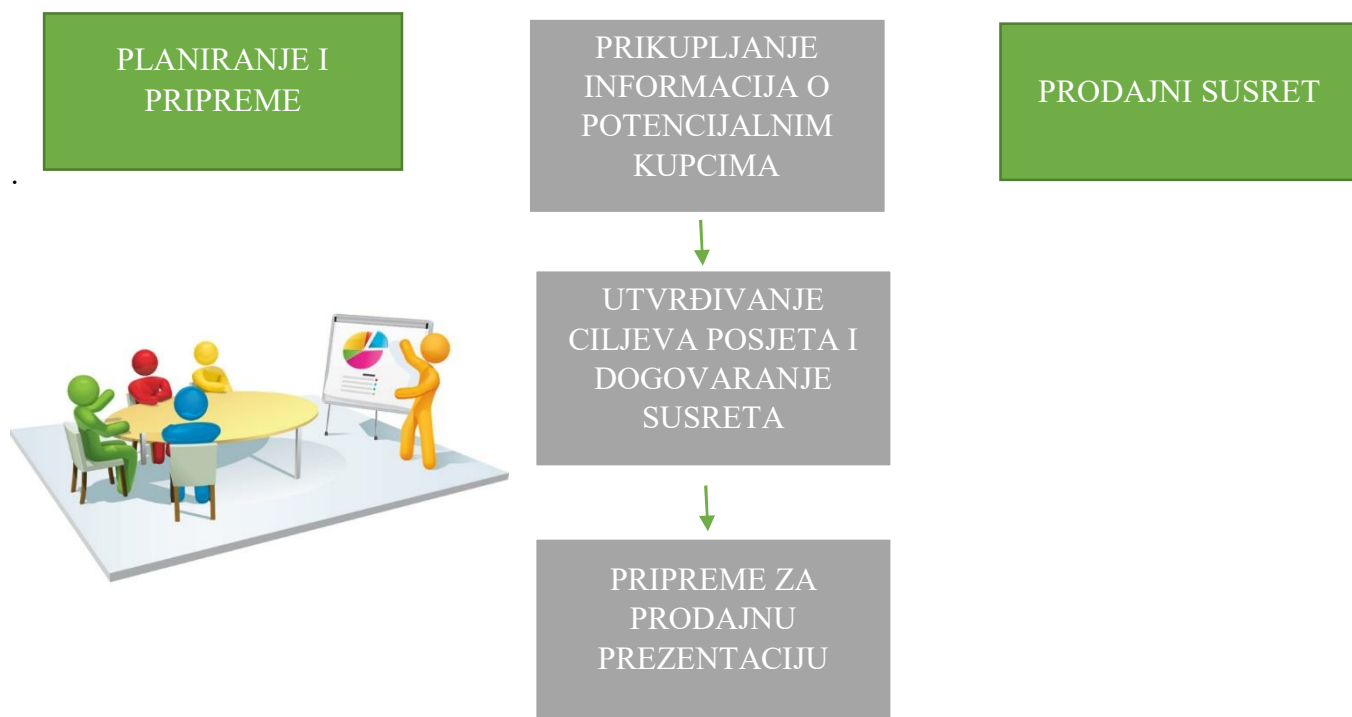
Faza traženja potencijalnih kupaca prvi je korak koji je potreban da bi se identificiralo ciljno tržište. Stalno praćenje tržišnih prilika kompaniji će stvoriti sliku o mogućnostima prodaje. Istraživanje tržišta sve je važniji dio procesa prodaje kako bi se dobile sve potrebne informacije o kupcima, mogućnostima koje imaju te njihovim željama i potrebama. Ukoliko dođe do gubitka postojećih kupaca, tvrtka mora dodatno prionuti u fazu traženja potencijalnih kupaca ili bi do tada već trebala imati spremne potrošače. Zahvaljujući fazi traženja potencijalnih kupaca može se dogoditi da se proširi baza postojećih kupaca što je svakako bitno za tvrtku. Ova faza je iznimno naporna zbog velikog broja aktivnosti koje uključuje da bi se uopće mogla provesti. U fazi traženja potencijalnih kupaca uključuju se razna pomagala kao što je primjerice CRM (*Customer Relationship Management*) sustav. U svrhu prikupljanja podataka koriste se različite baze podataka, sajmovi, izložbe, izravna pošta i telemarketing te javno dostupni podaci.

Faza pristupa kupcu je vrlo osjetljiva prije svega zato jer ovisi o prethodnoj fazi. Ukoliko su pretpostavke iz faze traženja potencijalnih kupaca dobro postavljene, onda će vrlo vjerojatno faza pristupa kupcu dati željene rezultate.

Prema slici br. 3. vidljivo je da postoje brojni koraci prije faze pristupa kupcu. Ti koraci su dio faze traženja potencijalnih kupaca. Najprije je potrebno utvrditi najbolji način za pristup kupcu, a prije svega je potrebno utvrditi na koji način ćemo komunicirati s potrošačem. Komunikacija može stvoriti ugodnu atmosferu, riješiti početne eventualne probleme i otkriti motive kupnje. Na taj način stječe se uvid u daljnje želje kupca i predvidjeti njegove potrebe za buduće poslovanje. Tijekom pristupanja kupcu treba uzeti u obzir ciljeve kompanije te vlastite ciljeve.

---

<sup>27</sup> Tomašević Lišanin, M. (2010.): Profesionalna prodaja i pregovaranje, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, str. 25.



**Slika 3.:** Što se događa prije prodajnog posjeta

Izvor: Tomašević Lišanin, M. (2010.): Profesionalna prodaja i pregovaranje, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, str. 226.

Faza otkrivanja kupčevih potreba je treća faza u razvoju odnosa s potrošačima. Na taj način se otkrivaju potrebe kupaca na temelju kojih će se dati odgovori na to što potrošači žele da bi im mogli ponuditi odgovarajući proizvod ili uslugu. Ova faza će nam najviše pomoći da upoznamo kupca te da se u skladu s dobivenim informacijama možemo nositi s prodajnim zahtjevima koji su stavljeni pred nas. U ovoj fazi mogu se upoznati dvije vrste potreba:

1. eksplicitne i
2. implicitne potrebe.<sup>28</sup>

Eksplicitne potrebe su one koje su direktno izrečene i objašnjenje te stavljene pred kupca, dok su implicitne potrebe one koje se daju naslutiti tijekom kontakta s kupcem. Implicitne potrebe su upravo one koje su bitne za budućnost svake tvrtke.

<sup>28</sup> Tomašević Lišanin, M. (2010.): Profesionalna prodaja i pregovaranje, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, str. 274.

Faza prodajne prezentacije je faza kod koje se razmjenjuju informacije kako bi se postigli određeni ciljevi. Postoje različiti oblici prezentacija koje prodavači koriste u prodaji proizvoda i usluga:

1. Prezentacija na temelju ključnih točaka koja koristi formulu AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) tijekom koje se prodavač treba koncentrirati na nekoliko ključnih točaka, a u ostatku djelovanja može biti potpuno slobodan.
2. Upamćena ili memorirana prezentacija kao uobičajena prodajna prezentacija.
3. Prezentacija koja je potpuno prilagođena kupcu je ona koja je donekle personalizirana, a to funkcionira tako da prodavač nakon istraživanja sazna sve potrebno o kupcu.<sup>29</sup>

Ono što je važno je da svaki prodavač tijekom prezentiranja proizvoda ima svoje ciljeve koje želi postići. Ciljevi tijekom prodajne prezentacije su:

1. osobno upoznavanje s kupcem,
2. istraživanje vezano uz vrednovanje i procjenu postojećih potreba,
3. stavljanje na raspolaganje materijala o proizvodima i uslugama ponude koja se nudi te naknadno razmatranje,
4. pribavljanje informacija o kupcu,
5. pokazivanje ili demonstriranje novih elemenata u ponudi i
6. postprodajno usluživanje kupca.<sup>30</sup>

Nakon postizanja ovih ciljeva prodavač ima priliku upoznati kupca i pružiti mu povjerenje. Isto tako, prodavač može pokazati kupcu različite oblike prijedloga koje smatra pogodnim za njegove želje i potrebe te mu pokazati da se kupac može pouzdati u njegovu pomoć te u asortiman poduzeća. Riječ je o tome da prodavač mora prepoznati ono što je od najveće koristi za potrošača te mu ponuditi rješenja koja smatra najkvalitetnijim odabirom.

Faza otklanjanja prigovora je pretposljednja faza jer je prigovor zapravo izraz kupčevog nezadovoljstva. Prodavač bi trebao biti spreman da do prigovora dođe u bilo kojem trenutku prodajnog procesa. Prodajno osoblje treba biti pripremljeno za prigovore te uvažiti kupčevo stajalište jer će mu to omogućiti da se vremenom otklanjaju takvi prigovori i razumije kupac. Ti prigovori mogu biti povezani s proizvodom i njegovom cijenom. Također, mogu postojati prigovori zbog potreba, vremena i vezani uz izvor proizvoda ili informacija. Nakon što uvaži

---

<sup>29</sup> Tomašević Lišanin, M. (2010.): Profesionalna prodaja i pregovaranje, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, str. 268.

<sup>30</sup> Tomašević Lišanin, M. (2010.): Profesionalna prodaja i pregovaranje, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, str. 266.



kupčeve prigovore ili iskazivanje smetnji, prodavač treba pronaći načine kako da dobije na vremenu gdje neće izgubiti kupca, ali će otkloniti sumnju.

Na kraju postoji faza zaključivanja prodaje i postprodajni kontakt. Ta faza je posljednja i u njoj bez obzira na očekivanja kupac ne mora nužno donijeti odluku da će kupiti proizvod. Ukoliko kupac odluči kupiti proizvod to znači da je prodajni proces uvelike uspio. U slučaju drugačijeg ishoda gdje kupac ipak ne želi prezentirane proizvode, potrebno je saznati što više o tome zašto se kupac na to nije odlučio. Tijekom cijelog procesa, pa tako i u ovoj fazi, prodavač mora imati odgovarajući stav koji će pokazati kupcu da se može vratiti i iskazati lojalnost prema tom poduzeću. Isto tako, prodavač može istražiti osnovne podatke o potrošaču te na taj način iskoristiti mogućnosti manipulacije.

Tehnike prodaje su različite metode uz pomoć kojih ćemo prodati proizvode ili usluge. Postoji nekoliko različitih vrsta, a to su:

1. tehnika pozitivnog pristupa,
2. tehnika sažimanja,
3. tehnika isticanja koristi,
4. tehnika provjere jasnoće prezentacije,
5. tehnika alternative,
6. tehnika izravnog pristupa i
7. tehnika koja uvelike koristi emocije.<sup>31</sup>

Svaka od navedenih tehnika koncentrirana je na određeni cilj. Tehnika pozitivnog pristupa podrazumijeva da tijekom komunikacije prodavač ostane maksimalno pozitivan te izbjegava bilo kakvu vrstu negacija. Tehnika sažimanja je tehnika koja sumira sve kupovne argumente gdje se traži odgovor kupca. Sažimanje dolazi nakon aktivnog slušanja kupca i njegovih potreba te prigovora. Tehnika isticanja koristi je tehnika koja ističe sve benefite koje će kupac imati od tog proizvoda ili usluge u slučaju da se odluči na kupovinu. Postoji tehnika u kojoj ćemo provjeriti koliko je naša prezentacija bila uspješna i kvalitetna s obzirom na ono što smo iznijeli kupcu tijekom iste. Nadalje, možemo koristiti tehniku izravnog pristupa tijekom koje ćemo kupcu bez ikakvog oklijevanja iznijeti sve što je potrebno. Naravno, za upotrebu ove vrste tehnike potrebno je da se poslože elementi razgovora. Tehnika alternative je tehnika tijekom koje ćemo kupcu pokazati supstitut ili zamjenski proizvod, a sve u cilju da bi ga zadržali

---

<sup>31</sup> <https://www.hgk.hr/documents/predavanje-novak-istok58aabc922309e.pdf>, pristup ostvaren 21. ožujka 2020.

kao kupca, odnosno potrošača. Posljednja tehnika je ona koja se u potpunosti oslanja na emocije te ih zapravo na taj način privlači.

### **3.2. Tehnike pregovaranja u prodaji**

Postoje dvije tehnike ili vrste pregovaranja. Jedna od tih tehnika je integrativno pregovaranja "win-win" pristupom.<sup>32</sup> Taj pristup u pregovaranju je onaj koji nastoji zadovoljiti sve strane, dakle kako prodavača tako i kupca. Takva tehnika je kreativnija tehnika kod koje se maksimalno treba koncentrirati na kupčeve potrebe koji će onda zadovoljan napustiti prodajni prostor nakon kupnje određenog proizvoda ili usluge. Naravno, to će rezultirati obostranim zadovoljstvom. Tijekom korištenja ove tehnike treba misliti na okolinu te nastojati zadovoljiti sve strane.

Druga tehnika pregovaranja u prodaji je distributivna tehnika u pregovaranju.<sup>33</sup> Distributivno pregovaranje je po svojoj prirodi nešto grublje, odnosno koristi se u svrhu nadmetanja. Tijekom ovakve vrste komunikacije prodavač pristaje na oportunitetni trošak u smislu da je spreman izgubiti nešto da bi na drugoj strani osobito profitirao. Ovakva vrsta pregovaranja je tipično konkurentsko pregovaranje zato jer se ovdje ne misli na druge, nego na povećanja vlastitog tržišnog udjela. Ovdje komunikacija biva usmjerena isključivo na cilj, a inzistira se na analizama i krajnjoj prodaji.

### **3.3. Cijene u prodaji**

Cijene su jedan od četiri elemenata marketinškog miksa. S obzirom da marketinški odjeli usmjeravaju ciljeve i tijek prodaje, isto tako kreiraju i cijene koje su vrlo bitne za prodajno osoblje. Pomoću cijene prodavači mogu stvoriti određeni prostor za prodaju koji će im pomoći na način da će privući kupca i opravdati mu cijenu s obzirom na to. Cijena mora biti usklađena s prodajom, promocijom i naravno proizvodom.

---

<sup>32</sup> Tomašević Lišanin, M. (2004.): "Pregovaranje – Poslovno proces koji dodaje vrijednost", Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str. 146.

<sup>33</sup> Tomašević Lišanin, M. (2004.): "Pregovaranje – Poslovno proces koji dodaje vrijednost", Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str. 146.

Ovaj element marketinškog spleta je jedan od najbitnijih elemenata prilikom procesa donošenja odluke o kupnji. Cijena je jedini element miksa koji stvara profit, odnosno donosi zaradu poduzeću. Iskazivanje cijene je instrument kojim se koristi marketinški odjel i odnosi se na prihode. Određivanje cijena ovisi o tome u kojoj industriji djeluje poduzeće te na kakvom tržištu. Ukoliko je riječ o tome da je poduzeće jedino na tom tržištu znači da ima potpunu slobodu u određivanju cijena s obzirom da je riječ o monopolu. S druge strane, ako postoji oligopol ili konkurentsko tržište, jasno je da se tu uzimaju u obzir brojni drugi elementi, a najznačajniji je konkurencija.

Cijena je vrlo bitna za prodavača te mu može pomoći prilikom prodaje robe. Kada prodavač ima slobodu pripomoći kupcu oko cijene u smislu određenih beneficija, popusta i akcija, onda se može više približiti kupcu te ga lakše privući na kupovinu dobara. S obzirom da kupci uzimaju cijenu u obzir i da je to često razlog odustajanja od kupnje ili prihvaćanja kupnje, treba napomenuti kako o postavljanju cijene treba itekako dobro razmisliti. Element marketinškog miksa može stvoriti problem za kupca jer sve što traži od određenog proizvoda ili usluge mu može biti više nego prihvatljivo, a s druge strane cijena mu može stvarati veliki problem. Zato je potrebna konzultacija između prodajnog osoblja i marketinškog odjela po pitanju reakcije kupaca na cijenu specifičnog proizvoda i usluge.

### **3.4. Suvremeni izazovi u prodaji**

Jedan od glavnih suvremenih izazova koji su dotakli i element prodaje je prije svega tehnologija i njen napredak. Korištenje tehnologije za prodaju može biti od iznimne koristi, a s druge strane poduzeće se može naći u problemima ukoliko se ne uspije najbolje snaći. Tehnologija traži određene pretpostavke da bi mogla funkcionirati što posredno znači i velika financijska sredstva da bi se tehnologija uopće mogla ugraditi. Tehnološka sredstva i brojne inovacije mogu unaprijediti poslovanje i prodaju do neviđenih razmjera, a neka od poduzeća su po tom pitanju već napravila značajan korak.

Zahtjev za održavanjem brojnih edukacija te seminara namijenjenih za poboljšanje prodajnih znanja još su jedan od elemenata koji se smatraju nužnim za unapređenje prodaje. Sve što se može naučiti i uvježbati na pojedinim seminarima pokazuje da su to uistinu pozitivne novosti koje je nametnulo suvremeno doba.

Još jedna od pozitivnih promjena može biti i potreba za poštivanjem određenih zakonskih regulativa. Upravo ovdje na scenu stupa etičnost poslovanja i prodaje. Prodaja u suvremeno doba mora ići u korak s brojnim odredbama. Na taj način je potaknuta evolucija prodajnog pristupa i poslovnog elementa prodaje u cjelini.<sup>34</sup>

Razvoj marketinga također nameće brojne novosti u elementu prodaje. Marketinški odjeli konstruiraju ciljeve prodaje, a samim time pred prodavače stavljaju brojne zahtjeve s kojima se dosad nisu susretali.

Osim elemenata koji se mogu iskoristiti vrlo pozitivno, treba napomenuti da postoje i oni koji stvaraju problematiku u prodaji.

Prije svega to je sve veća konkurencija. Enormna količina proizvođača dobara i kreatora usluga nametnula je sasvim nove trendove u prodaji. Zasićenost tržišta stavlja pritisak upravo najviše na segment prodaje što je veliki problem za brojna poduzeća. Naime, oni moraju pronaći načine kako će unaprijediti razne dijelove marketinškog miksa da bi olakšali posao prodajnom osoblju, a time zaključno maksimizirali profit.

Nadalje, postoje problemi s izdvajanjem sredstava za održivo poslovanje. Održivost poslovanja će između ostalog osigurati dobar imidž i kvalitetnu reputaciju. Taj segment izdvajanja sredstava može loše utjecati na prodaju jer će jedan dio sredstava biti izuzet također iz tog dijela poslovanja. Stvaranje novih trendova zahtijeva promjenu načina pregovaranja i metoda pristupa potrošačima.

Gospodarska i financijska situacija posljednjeg desetljeća nije niti malo povoljna. Kompanije su morale pronaći načine kako bi održale svoje poslovanje na zadovoljavajućoj razini vrlo često samo zato da bi egzistirali na tržištu. Upravo je to još jedan od razloga zašto je stvoren pritisak na prodaju kao dio poslovanja. Da bi poduzeće nastavilo postojati na tržištu, onda treba poduzeti određene korake koji su bili otežani posljednjih godina zbog nepovoljnih financijskih kretanja.

---

<sup>34</sup> Tomašević Lišanin, M., Drašković, N., Kadić-Maglajlić, S. (2019.): Principi prodaje i pregovaranja, Ekonomski Fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str.19.

## 4. ELEMENTI ETIKE U PRODAJI

Prodaja, kao i svaki drugi poslovni proces, zahtijeva poštivanje određenih elemenata kako bi se taj proces odvijao prema pravilima etičkog poslovanja. Poštivanje takvih elemenata osigurava ispravnost poslovanja te rješavanje konflikata. Također, takav sustav poslovanja poboljšava odnose s klijentima. Etično poslovanje uvijek je dobar put za postavljanje standarda u poduzeću. Naime, etičnost u prodaji je vrlo vidljiva i na neki način je prvi kontakt koji svaki klijent ima s poduzećem. S takvim pristupom prodavač rješava pitanje pouzdanosti jer jedino tako može osvojiti kupca na duže vrijeme, odnosno stvoriti probuditi kupčev osjećaj lojalnosti. Zahvaljujući etičnosti poslovanja, pa tako i elementa prodaje kao poslovnog procesa, poduzeće će imati dobru podlogu za kvalitetne odnose s javnošću i publicitet.

### 4.1. Konfliktni interesi u prodaji

Želeći shvatiti pojam konfliktnih interesa u prodaji treba definirati pojam konflikta na način da to pitanje što više približimo elementu prodaje. U tu svrhu možemo koristiti definiciju konflikta koja kaže da je to situacija u kojoj dvije strane, neovisno o tome je li riječ o osobama ili grupama, žele postići cilj za koji opažaju da ga može postići jedna strana, ali ne obje.<sup>35</sup> Do konflikta dolazi zbog potreba i interesa ljudi koji su drugačiji i koji se za dobrobit organizacije trebaju uskladiti kako bi ona uspješno funkcionirala. Konflikti i sukobi unutar svake organizacije mogu dovesti do djelomične ili apsolutne disfunkcionalnosti, što će rezultirati slabijim ili nikakvim rezultatima.

Prodaja, kao i drugi poslovni procesi, ima različite elemente u kojima se može stvoriti konflikt. Taj konflikt može biti organizacijske prirode jer je u nekom dijelu konstruiranja zakazao dio koji se tiče organizacijskih jedinica. Stvar je u tome da su odjeli ili organizacijske jedinice međusobno povezane i vrlo ovisne jedna o drugoj. Vrlo je važna koordinacija i usklađenost jer posao jedne jedinice stvara temelje za uspješnost druge i slično. Tome je često tako jer je to rezultat komunikacije koja je slabija, djelomična ili su postojale neke tehnološke smetnje koje su je onemogućile. Također, tome može biti tako zbog nedostatka sredstava i mijenjanja pojedine jedinice i njenih ciljeva kako bi poboljšale svoju funkcionalnost. Međutim,

---

<sup>35</sup> Rijavec, M.; Miljković, D. (2002.): Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, str. 2.

to treba uskladiti s cjelokupnim poslovanjem i dogovorom unutar tvrtke. Konflikt je ponekad neizbježan, ali reakcija i način rješavanja su zapravo ključna stavka. U prodaji može doći do problema s kupcima, a kada dolazi do konflikata, to može biti uistinu neugodno i vrlo teško za riješiti. Kada poduzeće bude uspješno u tome, to znači da će moći zadržati svoje klijente i da će uvijek pronaći dobar način za rješavanje budućih sličnih situacija. Isto tako, zbog osobnih uzroka koji se često javljaju u komunikaciji između prodavača i kupca potencijalni, klijenti će znati da će se uvijek moći nadati dobrom i kvalitetnom rješenju. U komunikaciji između prodavača i kupca uvijek može doći do osobnih razlika te nekih komunikacijskih poteškoća. Primjerice, može se dogoditi da postoji određena agresivnost ili različita percepcija, kao i eventualno prejako naglašene emocionalne reakcije.

Do konfliktnih interesa može doći u slučaju da kupac traži nešto sasvim drugačije od onoga što poduzeće trenutno nudi ili što mu prodavač može ponuditi. On ima interes za proizvodom ili uslugom kakvo poduzeće ne može ponuditi ili trenutno nije u mogućnosti. Ukoliko do toga dođe, funkcija prodaje to svakako mora bilježiti i uzeti u obzir, dok s druge strane treba nastojati naći kompromis pomoću kojeg će poduzeće pronaći trenutno rješenje. To rješenje je zapravo alternativni proizvod ili supstitutivna usluga pomoću koje će potrošač biti zadržan, a za to vrijeme će poduzeće moći stvoriti ono što tržište očekuje i želi ako za to postoji povećana potražnja. Pri komunikaciji i eventualnoj pojavi konflikta treba biti vrlo oprezan kako bi ta situacija bila iznimno dobro riješena i postavljena na najbolji mogući način. U procesu prodaje prodavač mora zanemariti svoje privatne osjećaje i stajališta te ih ostaviti po strani na najbolji mogući način kako bi uklonio eventualne prepreke na tom dijelu. Ono što je vrlo bitno je da prodavač treba prepoznati sklonost kupca određenim proizvodima ili uslugama koje želi koristiti kako bi mogao razvijati odnos na najbolji način te suziti prostor za pojavu konflikta. Konfliktni interesi u prodaji mogu biti između poslodavca i zaposlenika u smislu da prodavač ima određenu viziju uspjeha u vezi onoga što prodaju, dok poslodavac ima sasvim drugačije stajalište po pitanju uspjeha. Riječ je o tome da poslodavac ima uvid u stanje po brojkama, iskustvima te da može predvidjeti kretanje prema poslovnim uspjesima, dok prodavač ima izravan kontakt s kupcima. U određenim stavkama može doći do razilaženja u mišljenju i radu pa to treba razriješiti u najboljem interesu tvrtke. Nadalje, može se dogoditi i da prodavač ima izravan interes prodati jedan proizvod ili zadržati kupca bez obzira na sve, dok poslodavac teži što većem obujmu prodaje. Takve dvije stavke treba usuglasiti i usmjeriti ih k najboljem interesu tvrtke.

Konfliktni interesi u prodaji su konstantno prisutni i njihovo rješavanje, pa čak i previranje, može biti od velike koristi. Upravo iz tog razloga tvrtke nastoje istražiti tržište što je detaljnije i kvalitetnije moguće te pratiti njihove promjene kako bi na vrijeme mogli reagirati. Nadalje, ono što je vrlo često je da se kompanije sve više odlučuju na to da na vrijeme educiraju svoje radnike koji će se susretati s različitim interesima i željama kupaca. Njihova kvalitetna obuka omogućava povećanje prodaje te širenje tržišta. Isto tako, stvara iznimno povoljan učinak prema kupcima.

## 4.2. Odnos s klijentima

Novi oblik gospodarstva i brojnih njegovih grana je zapravo ponajviše usmjereno na kupca. Riječ je o tome da je novo doba vrlo dinamično, a zbog prisustva iznimnih tehnologija jasno je kako će brzo napredovati. Kupci, odnosno klijenti s vremenom su preuzimali sve veću kontrolu s obzirom na to da su postali svjesniji stanja na tržištu upravo zbog dostupnosti informacija. Ne samo da sada bolje poznaju stanje na tržištu, nego su postali upoznati i s konkurencijom koja vlada na tržištu. Sada je odnos snaga promijenjen na način da kupci ili klijenti definiraju svako kretanje na tržištu.<sup>36</sup> S obzirom na takvo stanje, upravo marketing i prodaja, s težištem na uspostavljanju odnosa između kupca i prodavača s ciljem dugoročnosti, sve više dobivaju na težini.<sup>37</sup>

Uspostavljanje i njegovanje odnosa s klijentima važno je za svaku tvrtku na tržištu neovisno o industriji kojoj tvrtka pripada, odnosno neovisno čime se kompanija bavi. Održavanje kvalitetnog odnosa s klijentima uključuje automatiziranje, organiziranje i usklađivanje različitih poslovnih procesa unutar svake tvrtke. Najvažnije je na koncu uskladiti odnos između određenih poslovnih procesa koji se zbivaju unutar tvrtke s poslovnim procesima prodaje te odnosima koji se uspostavljaju tijekom toga. Naravno, odnosi s klijentima su važni prije svega na način da treba pronaći način kako uspostaviti kvalitetan prvi kontakt. Svako poduzeće treba razvijati način pomoću kojeg će pristupiti kupcima i potencijalnim kupcima. Vrlo je važno pronaći način pomoću kojeg će se naknadno njegovati odnos s kupcima. Taj odnos će se razvijati pomoću sustava CRM (**eng.** *Customer Relationship Management*). Upravljanje odnosima s kupcima predstavlja jednu od temeljnih odrednica marketinške filozofije poslovanja. Ono na prvo mjesto stavlja klijenta (kupca) i njegovo zadovoljstvo tako

---

<sup>36</sup> Manning, G.L., Reece, B.L. (2008.): Suvremena prodaja, MATE d.o.o., Zagreb, str.6.

<sup>37</sup> Manning, G.L., Reece, B.L. (2008.): Suvremena prodaja, MATE d.o.o., Zagreb, str.7.

da sve procese unutar kompanije usmjerava prema kupcu.<sup>38</sup> Takav sustav omogućava da se kontinuirano mogu pratiti podaci o svakom korisniku ili potrošaču nakon što djelatnici tvrtke unose podatke koje dobivaju u odnosu s klijentima. S pomoću takvog sustava uvijek imamo dostupan različit splet informacija o tome što treba kupcu te na koji način treba njegovati odnos s istim.<sup>39</sup> Klijent daje svoje podatke i informacije poduzeću koje kasnije to isto poduzeće može koristiti kako bi ga pravovremeno obavještavali o novostima i svemu što je potrebno. Konstantnim njegovanjem odnosa povećava se lojalnost kupaca. Isto tako, tvrtka može stalno stvarati nove vrijednosti u obliku proizvoda i usluga koji će kasnije biti od velikog značaja za njihovo poslovanje te za njihove klijente. Odnos s kupcima je jedna vrlo zahtjevna i nimalo jednostavna disciplina, a može se reći i proces pomoću kojeg kompanija teži zadržavanju kupaca koji s vremenom postaje klijent.

Tvrtke radi njegovanja odnosa vrlo često odabiru ankete, upitnike i slična pomagala u svrhu istraživanja. Takva istraživanja mogu pomoći u otkrivanju vrlo važnih podataka koji onda postaju temelj za postavljanje odnosa s potencijalnim kupcima. Razvijanje određenog emocionalnog odnosa s klijentima nije nimalo jednostavan zadatak. Naime, istraživanje želja i potreba kupaca često može biti vrlo konfuzno i složeno s obzirom da se njihove želje i potrebe mogu mijenjati iznimno brzo i često, ovisno o djelovanju konkurentskih poduzeća. Klijenti su zapravo saveznici, odnosno klijenti su cilj, ali mogu postati i sredstvo jer upravo preko njih poduzeće može dobiti uvid u to što i kako treba učiniti.

Način na koji prodavači uspostavljaju odnose s klijentima te ih održavaju u informacijsko doba je ključ uspjeha.<sup>40</sup> Klijenti primjećuju vrijednost kvalitetno izgrađenih odnosa. Uspjeh ovisi o dodanim vrijednostima, a dobar odnos će stvoriti dobar komunikacijski alat koji će dodatno razvijati nove odnose. Prodavači, odnosno osoblje tvrtke, trebaju uzeti u obzir odnos koji imaju s potrošačima te također i načine pomoću kojih izgrađuju te odnose. Odnos kupca i tvrtke treba biti zapravo partnerski odnos koji je usredotočen na rješavanje problema koji se javljaju tijekom kupovine. Klijent kao i prodavač ili predstavnik kompanije trebaju biti svjesni svoje pozicije te dijeliti vrijednosti i ideje koje imaju. Stvaranje uzajamne podrške može biti vrlo bitno iz tog razloga što se zahvaljujući tome može povećati prodajna

---

<sup>38</sup> Mandić, M. (2006.) Magistarski rad, Povezanost upravljanja odnosima s klijentima i tržišne vrijednosne marke, <https://hrcak.srce.hr/21380> posjećeno 24. svibnja 2019.

<sup>39</sup> Kotler, P., Keller, K.L., Martinović, M. (2014.): Upravljanje marketingom, MATE d.o.o., str. 135.

<sup>40</sup> Manning, G.L., Reece, B.L. (2008.): Suvremena prodaja, MATE d.o.o., Zagreb, str. 56.



efikasnost.<sup>41</sup> Poduzeća na tržištu se danas procjenjuju upravo na temelju odnosa s kupcima ili klijentima, što je samo jedan od brojnih segmenata.

U današnjim uvjetima poslovanja, koje odlikuje visoka transparentnost i velika konkurencija, marketing odnosa je postao temelj opstanka poslovnih subjekata. Zadovoljstvo potrošača je najvažnija odrednica suvremenog marketinga. Praktična iskustva na to ukazuju, a ekonomska teorija to potvrđuje. Ukoliko dođe do povećanja nezadovoljstva potrošača, doći će i do smanjenja dobiti poslovnog subjekta.

## **4.2. Zlatna pravila prodaje**

U svakom poslu, pa tako i u prodajnim procesima, postoje određena pravila koja mogu rezultirati uspješnim poslovanjem. Pravila koja postoje u prodaji su vrlo često fokusirana na različite segmente koji se odvijaju u tom procesu. Tako, primjerice, prodaja uvijek mora biti fokusirana na kupca, ali s ciljem da se zadrži integritet poduzeća koje zapravo proizvodi proizvod ili nudi uslugu. Dakle, cilj je da kupac prilikom kupovine određenog proizvoda ili usluge može prepoznati tvrtku i njeno djelovanje. Prepoznatljivost kompanije na tržištu je od velikog značaja za njen konačni uspjeh. Upravo zbog velike konkurentnosti koja postoji na različitim tržištima važno je postići tu prepoznatljivost. To se stječe na način da u suštini poduzeće prodaje sebe. Naime, riječ je o tome da poduzeće mora biti predstavljeno u pravom svijetlu, vrlo pozitivno i pravilno usmjereno.

Izgradnja prvog dojma je iznimno važna. Dapače, prvi dojam može imati egzistencijalnu važnost. U tome pomaže prijateljsko upoznavanje, neverbalna komunikacija te pojavnost. Upravo iz tog razloga mnoga poduzeća žele djelovati na taj način da kroz brojne edukacije prodajnog osoblja uspješno izgrade kvalitetan prvi dojam. Od prvog dojma pa nadalje treba djelovati tako da idemo u skladu s jasno izgrađenim ciljevima koje poštuje cijelo poduzeće.

Spremnost prodajnog osoblja na kvalitetan i pravilno usmjeren razgovor može odrediti sudbinu poduzeća u odnosu na nekog kupca. To se može jedino uz pomoć socijalne inteligencije te iznimna količina strpljivosti. Također, jedno važno pravilo je znanje i razvijanje vještine slušanja. Kupac tijekom razgovora može otkriti uistinu važne informacije koji mu mogu pomoći

---

<sup>41</sup> Manning, G.L., Reece, B.L. (2008.): Suvremena prodaja, MATE d.o.o., Zagreb, str. 59.

u razvijanju poslovanja. Prodavač treba razumjeti potrošača i njegove emocije, odnosno osjećajne komponente koje vode kupca prilikom odabira proizvoda. Takvi potezi i vođenje takvih razgovora je zapravo usmjereno na to da se izgrađuju vrijednosti, ali i odnosi s klijentima, a ne posao. Naime, stvaranje kvalitetnih odnosa s kupcima jedino može doprinijeti kvalitetnom poslovanju.

Još jedno zlatno pravilo prodaje je svakako održavanje profesionalnosti. Takav odnos spram kupaca koji kruže tržištem je vrlo bitan zato što je na taj način stvoreno poštovanje prema poduzeću iz kojeg se može razvijati lojalnost i povjerenje. Profesionalizam se očituje u svakom segmentu poslovanja unutar poduzeća. To je ključno jer se provlačenjem profesionalizma kroz poslovanje kompanije može razviti vrlo kvalitetan status na tržištu. Svaka kompanija trebala bi težiti održavanju statusa profesionalnog proizvođača ili ponuditelja usluge jer zahvaljujući tome može duže egzistirati na tržištu.

### **4.3. Standardi u etičkom ponašanju prodavača**

Prodaja kao dio poslovanja unutar poduzeća vrlo je važna za konačan uspjeh. Upravo iz tog razloga, prodajno osoblje često teži tome da poveća brojke te da održi poslovanje na zadovoljavajućoj razini. Prodaja je najčešće prostor na kojem se javljaju pitanja normi i poštovanja etičkih načela.

Prodavači ponekad ne poštuju etičnost u poslovanju, a tome je tako iz nekoliko razloga. Jedan od razloga može biti činjenica da situacija tijekom prodajnog procesa to onemogućava, a druga je mogućnost da prodavač želi povećati svoje brojke da bi bio što uspješniji i na što boljem položaju pa u skladu s time zaobilazi određene norme i pravilnike. Također, ponekad se javlja i mogućnost nepoštene poslovne prakse. Tome je tako zbog činjenice da poduzeće želi povećati prodaju i ostvariti što veće prihode.

Postoje određeni standardi koji se postavljaju kako bi kompanije imale okvir unutar kojeg će donositi odluke i postavljati smjernice za svoje poslovanje. Prije svega, važan je legislativni okvir. U Republici Hrvatskoj postoje opći propisi kojima se uređuje osnivanje i djelovanje trgovačkih društava bez obzira na to u kojoj su djelatnosti zastupljeni. Postoje specifični propisi koji se odnose na točno određeni dio trgovine te naravno propisi iz dijela koji se tiču društveno odgovornog poslovanja. Standardi su uglavnom norme koje se postavljaju i vrijede za različite djelatnosti. Dakle, u kontekstu etičnosti to znači da postoji uspostavljen

okvir unutar kojeg će se odvijati te specifične djelatnosti. Standardi su norme, a mogu se definirati kao zakonski okvir. U Republici Hrvatskoj pitanje propisa koji se tiču trgovine uređeni su većim brojem zakona. Prije svega, to su opći propisi:

1. Zakon o trgovačkim društvima,
2. Zakon o obveznim odnosima,
3. Zakon o porezu na dodanu vrijednost,
4. Zakon o porezu na dobit i
5. Zakon o računovodstvu.

Osim općih postoje i specifični propisi, a to su propisi koji se tiču različitih oblika trgovine. Prvi i najvažniji, Zakon o trgovini, uređuje nekoliko važnijih pitanja koji se tiču radnog vremena te uvjeta za obavljanje poslova s inozemstvom.<sup>42</sup> Isto tako, postoje mjere za nadzor i upravljanje trgovinama koje se uspostavljaju i uređuju upravo Zakonom o trgovini. Postoji također i Zakon o elektroničkoj trgovini koji regulira pitanje trgovine u informatičko doba. Standardi koji su uspostavljeni navedenim zakonima uglavnom propisuju vrlo važna pitanja za poslovanje svake trgovine.

Jedan od najvažnijih preokreta koji se odvija u moderno doba je dio koji se tiče društveno odgovornog poslovanja. Europska unija se konstantno bavi pitanjem prava zaposlenika, odnosno radnika, a u vezi s time uređuje i pitanje tržišnog natjecanja. Uz pravilno tržišno natjecanje mora se uzeti u obzir i zaštita okoliša. Jedno od važnijih pitanja koji se postavljaju u zadnje vrijeme u prvi plan je svakako pitanje prava potrošača. Time Europska komisija postavlja određene regule kojima se definiraju te norme koje potom svaka država donosi zasebno.

Standardi su uobičajene norme koje su uređene od strane Europske komisije u različitim okvirima. Nakon toga, svaka država pristupa stvaranju zakonskog okvira. Postavljanjem standarda od strane države, poslodavac, odnosno trgovačko društvo, može se kretati unutar specifične sfere. Kasnije, u skladu s time kroji politiku cjelokupnog poduzeća koje se kasnije pridržava i odjel prodaje. Prodavači trebaju postupati u skladu s postavljenim ciljevima, ali isto tako moraju poštivati norme koje su definirane zakonima te etičkim kodeksom koje zahtijeva poduzeće. Standardi se uglavnom tiču definiranja pravednih cijena i zadržavanja etički ispravnog poslovanja. To se odnosi na pravednu tržišnu utakmicu što znači da se kompanija

---

<sup>42</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_07\\_87\\_2790.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_07_87_2790.html), pristup ostvaren 1.svibnja 2020.

kreće u granicama. Vrlo je važno dati veliku ulogu potrošaču ili kupcu koji danas u brojnim sferama definiraju kretanje na tržištu. Pri sklapanju ugovora ili obavljanju kupovine treba poštovati prava kupaca i održavati etički ispravno poslovanje. Pravila se trebaju konstruirati u obliku etičkog kodeksa u kojem kompanija navodi pravila etičkog ponašanja te filozofije egzistiranja na tržištu. Etički kodeks u trgovini ili segmentu prodaje znači da se trebaju izdati očekivanja koja poduzeće ima. Nadalje, treba postaviti moralne vrijednosti poput odgovornosti, moralnosti te pouzdanosti i djelovanja u skladu sa stvaranjem povjerenja. Također, kao što zakoni navode pitanja nadzora, upravljanja i sankcioniranja u slučaju nepoštivanja, tako i poduzeća trebaju uspostaviti iste korake. Postavljanje standarda u obliku etičkih kodeksa u sektoru trgovine i prodaje pretpostavlja povećanje uspješnosti u prodaji, pozitivne atmosfere, rješavanje problema i slične stavke.

#### **4.4. Moralne dileme u prodaji**

Prodajna etika se općenito može promatrati kao pridržavanje principa, vrijednosti i standarda struke prodaje. Ti etički zahtjevi idu dalje od zahtjeva zakonske regulative i tiču se svih poslovnih odluka, postupaka i aktivnosti. Na pitanje moralnosti utječe cijeli niz faktora. Svaki prodavač ima izgrađene vrijednosti u svom životu koje ga karakteriziraju i koje mu u segmentu prodaje mogu stvoriti cijeli niz problema ukoliko se s time ne zna nositi na odgovarajući način. Prodavač ima osobne vrijednosti koje su dio njegovog bića te ga usmjeravaju tijekom života. Kupci vrlo negativno procjenjuju prodavače kojima nedostaje integritet.<sup>43</sup> Integritet se očituje kao mogućnost da se kupac može osloniti na prodavača. Prodavač ne smije ignorirati svoje vrijednosti u potpunosti jer to znači da će se kod njega akumulirati negativna energija koja će rezultirati lošim poslovanjem i radom. S druge strane, prodavač ponekad treba staviti svoje osobne vrijednosti po strani kako bi mogao nesmetano djelovati u skladu sa smjernicama koje propisuje kompanija čiji je zaposlenik. Isticanje ispravnih stvari i djelovanju u skladu s etičkim elementima važno je jednako kao i ostali dijelovi poslovanja. S obzirom da je posljednjih godina porasla važnost odnosa s javnošću, treba istaknuti kako etično poslovanje ima sve važniju ulogu. Prodajno osoblje se svaki dan susreće s problemima koji se tiču poštivanja moralnih normi u poslovnoj praksi. Naime, zadovoljavanje onoga što želi tvrtka i onoga što prodavač smatra ispravnim često se može naći u raskoraku.

---

<sup>43</sup> Manning, G.L., Reece, B.L. (2008.): Suvremena prodaja, MATE d.o.o., Zagreb, str. 117.

Također, prodavač se može naći u problemu kada prodaje određeni proizvod ili uslugu zbog činjenica da treba poštivati zakonske norme. Riječ je o tome da država postavlja zakone koji se moraju poštivati, a u skladu s njima tvrtke određuju smjernice zbog kojih se prodavači mogu naći u problemu. Naime, zadovoljavanje takvih brojki ili ciljeva može biti otežano kada se treba ponašati u skladu sa zakonima i moralnim vrijednostima. Kada je riječ o prodaji bankarskih usluga, treba naglasiti kako je ovdje riječ o specifičnoj djelatnosti. Naime, prodaja bankarskih proizvoda ili usluga dodatno je otežana činjenicom da je ponekad uistinu teško prodati određenu stvar u bankarstvu, a zakoni se često bave zaštitom upravo ove vrste prodaje. Bankarstvo je poprilično osjetljiva djelatnost te zbog toga treba obratiti posebnu pažnju na ovaj segment trgovine.

Za one situacije u prodaji koje su moralno problematične i koje pitaju što je ispravno učiniti kaže se da su etičke dileme. Etičke dileme su situacije u kojima prodajna odluka može donijeti beneficije pojedincu ili poduzeću, ali ipak može biti i neetična, iako donosi koristi. Uvijek se kod odlučivanja, što osobito dolazi do izražaja u prodaji, dolazi do konflikta vrijednosti, koji se odnose na dobro i loše. Svaka prodajna odluka tjera prodavatelja na promišljanje o njegovim obvezama, dužnostima i odgovornostima. Moralne dileme u prodaji javljaju se i u slučaju da postoji raskorak između tvrtke i onoga što prodavač želi. Primjerice, tvrtka želi povećati prodaju određenog proizvoda ili usluge, a prodavač se ne slaže s time kako bi se prodaja tog dobra trebala odvijati. Također, može se dogoditi da se prodavač nađe u situaciji kada se njegove moralne vrijednosti koje je usvojio tijekom života u potpunosti kose s onime što od njega zahtijeva kompanija. To je vrlo teško za nadoknaditi i premostiti s obzirom da se prodavač može naći u nekoliko zahtjevnijih situacija. Pronalaženje izlaska iz takve situacije je vrlo teško, ali ne i nemoguće. Prodavač najprije treba odrediti prioritete te uspostaviti određeni odnos između svojih vrijednosti i ciljeva koje je postavljeno od strane poduzeća.

U znanstvenoj literaturi poznata su četiri različita pristupa, odnosno četiri različita modela za ocjenu i donošenje etičke odluke, a koji se mogu primjenjivati i u procesu prodaje:

1. utilitaristički kriterij,
2. individualistički kriterij,
3. kriterij prava,

#### 4. kriterij pravde.<sup>44</sup>

Filozofi Jeremy Bentham i John Stuart Mills su u 19. stoljeću razvili utilitaristički pristup. Glavni kriterij prema kojem se donose odluke prema ovom pristupu jest ishod ili posljedica koji određena odluka donosi. Kako bi odluka bila moralna, ona mora donositi najveće dobro za najveći broj ljudi. Isto tako može se reći da takva moralna odluka donosi najmanje zla za sve. Kako bi banka donosila moralnu odluku prema ovom pristupu ista mora sagledati efekte svakog mogućeg rješenja dileme te izabrati onu koja donosi zadovoljstvo najvećem broji ljudi. Sukladno navedenom, odluka u bankarskom poslovanju mora istovremeno donositi najviše dobra zaposlenima banke, njezinim klijentima, dobavljačima, partnerima, itd.

Individualistički kriterij je kriterij koji naglašava da je moralno ono djelovanje koje ostvaruje dugoročno najbolje interese za pojedinca. Prema ovome, banka treba pobrojiti dugoročne prednosti koje odluka donosi osobno za nju. To joj je mjerilo koliko je određena odluka dobra. Ovaj pristup bi trebao ostvariti takvo ponašanje pojedinca prema drugima kakvo i on očekuje od drugih prema njemu samome.

Sljedeći kriterij je kriterij prava. Prema ovom kriteriju svaki pojedinac ima svoja osnovna prava koja se moraju poštovati prilikom donošenja svake odluke. Banka mora donijeti takvu odluku koja neće niti na jedan način oštetiti temeljna prava drugih. Ta temeljna prava su sljedeća: pravo na samoodređenje, slobodu, vlasništvo i pravo na život.

Zadnji kriterij je kriterij pravde. Kako bi banka kao financijska institucija mogla donijeti etičnu odluku prema ovom kriteriju mora se pridržavati triju načela, a to su: *načelo jednakosti, pravednosti i nepristranosti*.

Nabrojani principi nikako nisu univerzalni i ne mogu se koristiti kao recept s kojim se ne može pogriješiti prilikom donošenja odluka. Ovim principima su ponuđene općenite smjernice, koje prodaje, a samim time i prodaji bankarskih proizvoda mogu pomoći prilikom etičkih dilema. Svakako, svaka banka mora naći ravnotežu između prednosti i nedostataka pobrojanih principa i izabrati rješenje koje je u danom trenutku najbolje za nju, ali i za sve uključene u odluku.

---

<sup>44</sup> Aleksić, A. (2007.): Poslovna etika – element uspješnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, 2007. str. 423.

#### **4.5. Recipročna percepcija pouzdanosti prodavača i kupca**

Reciprocitet je uzajamna razmjena koristi i interesa.<sup>45</sup> Pojava reciprociteta se javlja u brojnim djelatnostima, a nerijetko se javlja između poslovnih partnera. Odnos između prodavača i kupca je iznimno bitan. Upravo iz tog razloga brojna poduzeća rade na razvoju takvog odnosa kako bi njihovo poslovanje bilo što naprednije i kvalitetnije.

Kupac mora imati određeno povjerenje u tvrtku, a prodavač kao predstavnik te tvrtke je najčešće razlog zbog kojeg se kupci odluče vratiti ponovno istom poduzeću. Prodavači svojim komunikacijskim sposobnostima trebaju dodatno ojačati položaj tvrtke u očima potrošača, a kupci nakon toga svojim povratkom i ponovljenim kupnjama stvaraju lojalnost prema toj kompaniji. Kada kupac stvori percepciju o tome da se može pouzdati u prodavača i njegove profesionalne sposobnosti, onda postoji svjesnost o dobrom poslovanju poduzeća. Gledano s druge strane, prodavač s vremenom može stvoriti određeno povjerenje u kupca. Naime, prodavač s vremenom može upoznati kupca do određene mjere, a u skladu s time upoznaje i njegove preferencije, želje i potrebe. Prodavač može konstruirati mogućnost prema kojoj zna do koje mjere može vjerovati kupcu. To povjerenje ili pouzdanost se sastoji od toga da prodavač može opravdano računati na pomoć kupca u slučaju određenih istraživanja, anketa i upitnika te kod prodaje novih proizvoda. Isto tako, razvija se poseban i nešto bliži emocionalni odnos prema kojemu je prodavaču, ali i kupcu lakše saznati i ostvariti određene stvari.

Reciprocitet znači da će kupac i prodavač u ovom slučaju imati uzajamne koristi jer s obzirom na to da kupac može očekivati određene stvari to će moći učiniti i prodavač. Dakle, ovdje su uključene dvije strane koje razvijaju pouzdan odnos. Iz iznesenog se može zaključiti i kako između prodavača i kupca, odnosno između prodaje i kupnje, mora postojati pozitivna povezanost. Recipročna percepcija pouzdanosti doprinosi konstruktivnijem dijalogu, zajedničkom rješavanju problema, kvalitetnijoj razmjeni informacija.

---

<sup>45</sup> Manning, G.L., Reece, B.L. (2008.): Suvremena prodaja, MATE d.o.o., Zagreb, str. 113.

## **5. STUDIJA SLUČAJA „MORALNI KODEKS PRODAJE BANKARSKIH PROIZVODA“**

Za potrebe izrade ovog diplomskog rada koristit će se studija slučaja koja se tiče „slučaja Franak“. Slučaj Franak je jedan od najpoznatijih slučajeva u novijoj bankarskoj povijesti na ovim prostorima. Naime, ovaj pravni slučaj koji je premostio okvire sudnice je slučaj koji ide protiv osam najvećih hrvatskih banaka koje su plasirale kredite s valutnom klauzulom švicarski franak.<sup>46</sup> Stvar je u tome da su uz to nezakonito ugovorene promjenjive kamatne stope koje su naškodile velikom broju ljudi koji su otkupili kredite u švicarskim francima. Slučaj koji se odvijao ponajviše tijekom 2013. godine je doveo do nezapamćenih razmjera po pitanju financija i usluga te proizvoda koje prodaju banke.

Ovaj slučaj je vrlo dobar primjer za pokazivanje određenih manjkavosti u kodeksima prodaje koji se tiču etičnosti i morala. S obzirom na kompleksnost korištenja i prodaje bankarskih proizvoda i usluga treba istaknuti kako je situacija zbog prirode stvari bila dodatno otežana i problematična. Naime, nakon ovog slučaja postojali su zahtjevi za time da prije upotrebe određenih usluga treba provesti istraživanje o spremnosti korištenja takve usluge. Isto tako, postojale su mogućnosti prema kojima se tražila dodatna odgovornost prodavača, a zahtijevala se i njihova edukacija i provjera. Također, još jedan veliki upitnik pojavio se kada je riječ o promjenjivim kamatnim stopama. Upravo je iz tog razloga došlo do velikog broja zahtjeva da se pitanje kamatnih stopa regulira na najbolji mogući način.

### **5.1. Metodologija istraživanja**

Tema ovog rada odnosi se na ispitivanje moralnosti prodaje koja postoji konkretno u bankarskim institucijama. Studija slučaja koja je uzeta kao primjer na „slučaju Franak“ je iznimno pogodna zato jer je jedan od glavnih elemenata tužbe bilo pitanje moralnosti u prodaji. U ovom radu naglasak je stavljen na poštivanju etičkih normi i moralnosti pri poslovanju, a ponajviše na poslovnom procesu prodaje.

---

<sup>46</sup> <https://udrugafranak.hr/slucaj-franak-sazetak/>, pristup ostvaren 2. svibnja 2020.



Tijekom izrade ovog rada najviše je korištena metoda deskripcije kao opisna metoda u kojoj su se obrađivali elementi moralno ispravnog poslovanja. Svaki od dijelova rada pomno je prikazan zahvaljujući opisnoj metodi te je sagledan iz više kutova. Isto tako, zahvaljujući deskriptivnoj metodi detaljno je opisan „slučaj Franak“. Deskriptivna metoda pomogla je u shvaćanju i razumijevanju etičnosti te važnosti morala prilikom prodaja proizvoda i usluga određenog poduzeća.

Nadalje, korištena metoda je induktivna metoda. Primjenom induktivnog načina zaključivanja, s obzirom na dostupne informacije, donesen je zaključak o općem sudu. Naime, induktivna metoda na temelju pojedinačno dostupnih činjenica može biti korištena da bi se donio sud o općenitosti. „Slučaj Franak“ je konkretan slučaj te se na temelju takvog jednog slučaja mogao donijeti zaključak o općoj pravosudnoj klimi u Hrvatskoj. Isto tako, može se donijeti zaključak kakvo je stanje po pitanju zaštite potrošača u Republici Hrvatskoj te kakav se sud može očekivati kada veći broj bankarskih institucija ima sličnu poslovnu praksu koja se može smatrati neregularnom. Na temelju ovog pojedinačnog slučaja može se uvidjeti kako veliki interes javnosti može kvalitetno doprinijeti rješavanju situacije u korist građana koji su u ovom slučaju imali povrijeđena prava. Isto tako, može se utvrditi relacija između općeg i pojedinačnog. Deduktivna metoda je takoreći suprotna onoj induktivnoj, ali je isto tako korištena pri izradi ovog diplomskog rada. Prilikom korištenja deduktivna metode uključene su i metode analize i sinteze kao njeni elementi. Ono što je bitno je da postoji utemeljenost na znanstvenim činjenicama pomoću koje određene stavke kao što su to zakonski okviri nije potrebno ni dokazivati. Primjerice, razumijevanjem zakonskog okvira po pitanju valutne klauzule ili poštivanja prava potrošača možemo znati što bi se moglo očekivati u ovakvom primjeru koji je bio aktualan do nedavno. Dedukcijom je objašnjen legislativni okvir i praksa u poslovanju koje su do tog trenutka koristile banke.

Osim toga, korištena je metoda analize. Zahvaljujući ovoj metodi u radu se može primijetiti kako postoji raščlamba na jednostavnije sastavne dijelove. Uz metodu analize korištena je i metoda sinteze. Uz pomoć metode sinteze svi manji elementi u radu posloženi su u jedan sustav i cjelinu koja je međusobno izgradila jedan veći sustav. Primjerice, više manjih elemenata te konkretan primjer studije slučaja upotrijebljeni su kako bi se sastavio sustav.

Na koncu, korištena je također i metoda specijalizacije. Pomoću ove metode u „slučaju Franak“ prikazan je veliki pojam koji se tiče moralnosti i etičnosti u poslovnom procesu prodaje na primjeru nepoštivanja moralnih načela u prodaji bankarskih proizvoda i usluga. Ovim egzaktnim primjerom prikazano je kako određeni slučaj može stvoriti značajnu razliku te koliko

bitnu ulogu može imati za buduće slične slučajeve. Uz to, korištena je metoda kompilacije i metoda dokazivanja. Kompilacija je korištena prilikom korištenja informacija koje je Udruga Franak sakupila tijekom svojeg dugogodišnjeg rada. Metoda klasifikacije korištena je kako bi se izvršila potpuna podjela općeg na posebno.

## **5.2. Teorijsko – metodološki pristup problemu istraživanja**

„Slučaj Franak“ je vrlo dobar primjer zbog toga što je pokazao kako nekoliko stavki prilikom sklapanja ugovora između dvije strane može u potpunosti izmijeniti situaciju na terenu. Gledano iz slučajeva koji su vladali u praksi treba istaknuti kako je ovaj slučaj zapravo najpoznatiji u novijoj hrvatskoj povijesti po pitanju zaštite prava potrošača te uređenja regularnosti poslovanja banaka. Problem se u ovom slučaju odnosio ponajviše na pitanje uloge valutne klauzule u sklapanju kredita u kojima su korišteni švicarski franci te na moralnost prodajnog osoblja koje je prodavalo te konkretne proizvode i usluge. Zahvaljujući brojnim metodama koje su korištene pri izradi ovog rada treba napomenuti kako je slučaj analiziran te detaljno opisan. Osim toga, prikazano je kako svako poduzeće, pa tako i bankarske institucije, trebaju svoje poslovanje urediti u skladu sa zakonom koji je ipak u ovom slučaju presudan.

## **5.3. Ciljevi istraživanja**

Cilj ovog istraživanja bio je prikazati koliko je etičnost i moralnost u poslovanju od velikog značaja za egzistiranje na današnjem tržištu. Naime, moralno poslovanje, a posebice element prodaje jednako su važni kao i kvaliteta proizvoda i usluga kojima poduzeće raspolaže na tržištu. „Slučaj Franak“ evidentan je pokazatelj kako je zaštita potrošača u posljednjih nekoliko godina sve važnija te kako kompanije moraju uzeti u obzir zaštitu i ispravnost prilikom postupanja s kupcima, odnosno potrošačima. Udruga Franak svojim je poslovanjem prikazala važnost borbe za prava korisnika bankarskih usluga te kupljenih proizvoda. Isto tako, jedan od ciljeva je prikazati koliko je državna regulativa te uplitanje bitno kada je riječ o uređenju stavki ugovora. Te stavke mogu izazvati razne prijemore te poslovanje banaka učiniti problematičnim, a država svojom regulacijom sprječava takvu praksu za budućnost što je bio i cilj donošenja presude kakva se dogodila u ovom konkretnom slučaju.

## 5.4. Hipoteze

Ključno pitanje koje pokreće ovo istraživanje je važnost moralnog kodeksa u poslovnom procesu prodaje. Važnost takvog poslovanja raste paralelno s razvojem i utjecajem informacija koje postoje na tržištu za razna poduzeća. Na temelju moralnosti prodaje današnja poduzeća stvaraju prednost na tržištu jer su brojna druga poduzeća otkrivena kao ona koja ne posluju dovoljno kvalitetno. Poslovni kodeks prodaje je već dugo postavljano pitanje koje se smatra iznimno bitnim, ali često nepravedno zanemarenim s obzirom na brojna druga pitanja koja se javljaju u poslovanju.

Drugo važno pitanje koje se nameće je pitanje koje se tiče uloge države u reguliranju ovakve poslovne prakse. Državna struktura regulira značajan dio svakog poslovanja pa tako i poslovanja banaka, što je iznimno važno. Njena uloga u kreiranju poslovanja poduzeća je neosporna, a prava potrošača jedna su od najvažnijih pitanja koja se javljaju u novije vrijeme.

Treća pretpostavka koja postoji je kako moralnost i etičnost u prodaji mogu pozitivno ili negativno utjecati na poslovanje. Kvalitetno poslovanje u segmentu prodaje može donijeti značajne prednosti svakom poduzeću, dok u obrnutom slučaju može doći do velikih problema. Ovakav interes javnosti koji se javio kod „slučaja Franak“ dokazao je koliko je transparentnost bitna većem broju ljudi.

## 5.5. Slučaj Franak

Slučaj Franak je jedan vrlo kompleksan i zahtjevan slučaj koji je poprimio do tada nezapamćene razmjere po pitanju moralnosti u poslovanju. Naime, taj slučaj nije više bio samo pravni slučaj, nego je postao pitanje moralnosti i etičnosti u poslovanju banaka. Isto tako, slučaj je doveo u pitanje razne bankarske proizvode.

U ovom slučaju došlo je do problema koji su prouzrokovani valutnom klauzulom. Naime, valutna klauzula bi trebala služiti za zaštitu vrijednosti plasiranog novca. U slučaju Franak taj novac je bio plasiran u kunama. Tijekom određenog perioda, građani diljem Republike Hrvatske potpisivali su ugovore u kreditima koji su se vezali uz valutnu klauzulu. Valutna klauzula je sredstvo zaštite vrijednosti novčane obveze koja je strogo vezana uz načelo monetarnog nominalizma. Ova vrsta klauzule postavljena je da bi klijent bio zaštićen zbog promjena vrijednosti valuta i za očuvanje omjera vrijednosti stranačkih činidba. Međutim,

problem je nastao zbog činjenice da je ta valutna klauzula služila za postizanje enormnih bankarskih zarada, a ne radi zaštite vrijednosti plasiranog novca.<sup>47</sup> Sve do trenutka eskalacije problema s kreditima u švicarskim francima nije postojalo previše tematike vezane za pitanje valutne klauzule. Problem je nastao i zbog velikog broja kredita koji su podizani u švicarskim francima. Naime, čak preko sto tisuća građana u Republici Hrvatskoj je ugovorilo kredite u švicarskim francima. Te banke su u stranom vlasništvu, a krediti su vezani uz klauzulu švicarskog franka. Uz tu mogućnost, postojala je opcija prema kojoj su se krediti mogli ugovoriti s valutnom klauzulom euro, a vrlo mali dio kredita ugovarao se bez valutne klauzule. Riječ je o tome da je ponuda kredita bila iznimno nepovoljna te do tog trenutka nitko se nije doticao teme koja se tiče valutne klauzule.

Problem nikako ne bi bio toliko velik da nije došlo do poremećaja tečaja švicarskog franka u odnosu na druge svjetske valute. Zbog tog poremećaja na tržištu valuta pojavio se problem s kreditima koji su ugovoreni u švicarskim francima. Isto tako, švicarski franak je rastao i u odnosu na hrvatsku kunu pa su i građani Republike Hrvatske došli u vrlo lošu situaciju. Švicarski franak se smatra jednom od najstabilnijih valuta. Dogodilo se to da uslijed svjetskih, odnosno globalnih gospodarskih kriza kakva je ona iz 2008. godine velike korporacije i pojedinci s iznimnom financijskom moći spremaju svoj kapital u najsigurnijim valutama. Naime, poremećaji po pitanju vrijednosti valute ponekad znaju doći u velikim ili manjim omjerima, ali kod švicarskog franka je riječ o tome da je ponekad znao rasti i do 70% vrijednosti. Dakle, jedna od najstabilnijih valuta dovedena je u situaciju da je postala iznimno nestabilna i uzrok brojnih problema. Došlo je do toga da su iznosi određenih rata kredita rasli gotovo dvostruko. Švicarski franak je osim na tržištu kredita velike probleme stvorio na tržištu novca, a to je na koncu prinudilo Švicarsku i njihovu Narodnu banku da veže tečaj franka na graničnoj veličini 1,2 franka za jedan euro. Naravno, postizanje takvog monetarnog cilja je iznimno teško. Kada je došlo do porasta vrijednosti švicarskog franka u odnosu na druge svjetske valute, građani su došli u iznimno nezavidnu poziciju. Kao korisnici takvih kredita, građani su dovedeni na rub egzistencije. Kreditne rate pritiskale su budžete građane te ih dovele u bezizlaznu poziciju. Glavna stavka koju treba uzeti u obzir je činjenica da su banke bile upoznate s mogućnošću kretanja novca na taj način. Riječ je o tome da građani nisu dužni istraživati takve mogućnosti, ali svakako trebaju na to biti upozoreni. Banke imaju pravo na zaradu jer, kao i druge pravne osobe ili društva, postoje radi ostvarivanja određene dobiti, ali je

---

<sup>47</sup> <https://udrugafrenak.hr/slucaj-franak-sazetak/>, pristup ostvaren 2. svibnja 2020.

problem u poznavanju tržišta i kretanjima koje valute ostvaruju na istom. Banke imaju obavezu upozoriti građane na to i u svakom slučaju su trebale osigurati da kupci, korisnici, odnosno klijenti tih osam banaka imaju određena saznanja kako bi nakon toga mogli odlučiti hoće li ulaziti u takav rizik.

Zbog tog slučaja pokrenute su brojne teme koje se tiču financija, bankarstva, rada brojnih bankarskih institucija i sličnih elemenata poslovanja u monetarnom sektoru. Osim toga, veliki broj dužnika u švicarskim francima se organizirala zbog podizanja svijesti o načinu poslovanja banaka u Hrvatskoj. Danas je Udruga Franak jedna od najrespektabilnijih udruga koje postoje u Republici Hrvatskoj. Ono što se dogodilo u slučaju koji je potresao Hrvatsku tijekom 2013. godine, ali i nekoliko godina ranije, je zapravo vrlo problematičan slučaj zbog kojeg su se promijenile brojne stavke.

## **5.6. Udruga Franak**

Franak – Udruga za zaštitu potrošača korisnika financijskih usluga ili skraćeno Udruga Franak ima sjedište u hrvatskoj metropoli – Zagrebu. Udruga Franak je udruga građana Republike Hrvatske koja se definira kao neprofitna, nepolitička, nestranačka i nevladina pravna osoba koja je kao takva upisana u Registar udruga.<sup>48</sup> Rad ove udruge je javan, a prema njenom statutu Udruga Franak može biti učlanjena u druge udruge i organizacije te raspuštena odlukom Upravnog odbora Udruge Franak.<sup>49</sup> Udruga Franak ima pravni i ekonomski stručni tim te tim koji je zadužen za sve javne istupe koje Udruga ima radi predstavljanja svog rada i uključenosti u brojne procese koji su predmet njihovog djelovanja.

---

<sup>48</sup> <http://udrugafanak.hr/wp-content/uploads/2015/05/ovjereni-statut-UF-08022017.pdf>, pristup ostvaren 3. svibnja 2020.

<sup>49</sup> <http://udrugafanak.hr/wp-content/uploads/2015/05/ovjereni-statut-UF-08022017.pdf>, pristup ostvaren 4. svibnja 2020.



**Slika 4.:** *Znak Udruge Franak*

Izvor: <https://udrugafanak.hr>, pristup ostvaren 4. svibnja 2020.

Na slici br. 4. prikazan je znak Udruge koji se sastoji od naziva, dvije crvene kocke te kruga u gornjem lijevom kutu. Uz ovaj znak Udruga je postala prepoznatljiva te je njen znak korišten na svim prosvjedima i akcijama koje su organizirali njeni članovi u svrhu zaštite građana od agresivne i neregularne poslovne prakse bankarskih institucija. Članstvo u Udruzi je isključivo dobrovoljno, a njeni članovi postaju dijelom Udruge popunjavanjem pristupnice, a tijekom godina članovi su se angažirali u brojnim akcijama i prosvjedima.

Udruga Franak ima brojne djelatnosti kojima se bavi, a te djelatnosti se usmjeravaju na način da idu prema ciljevima. Prva i najvažnija djelatnost Udruge Franak je poticanje i razvoj svih oblika pravne zaštite potrošača korisnika financijskih proizvoda i usluga od različitih postupaka kreditnih i ostalih financijskih institucija.<sup>50</sup> Cilj Udruge Franak je zapravo zalaganje za formiranje jasnih zakonskih i podzakonskih regulativa koje će prevenirati i pravovremeno sankcionirati neispravnu praksu institucija. Ono što je od velike važnosti za sve korisnike kredita je jasnoća i transparentnost pri obrazlaganju postupaka kojima se mijenjaju cijene i uvjeti proizvoda i usluga banaka. Udruga Franak zalaže se da takvi postupci budu što jasniji te

---

<sup>50</sup> <http://udrugafanak.hr/wp-content/uploads/2015/05/ovjereni-statut-UF-08022017.pdf>, pristup ostvaren 5. svibnja 2020.

da uvjeti prilikom kreditiranja budu što pravedniji. S obzirom da je Udruga osnovana radi interesa šire društvene zajednice, treba istaknuti kako Udruga Franak djeluje s ciljem informiranja i savjetovanja korisnika kreditnih i financijskih usluga o svim njihovim pravima. Prilikom takvog informiranja na terenu i u praksi Udruga Franak nastoji maknuti sve netočne informacije koje bi ponovno mogle dovesti do sličnih slučajeva. Još jedna vrlo bitna djelatnost Udruge Franak je aktiviranje članova koji su njen dio kako bi oni dodatno ukazali na netočne i neistinite podatke koji se pojavljuju u raznim propagandnim i marketinškim akcijama. Vrlo je važno istaknuti kako Udruga uključuje eksperte iz raznih područja u svoj rad. Stručnjaci dolaze iz pravnih i ekonomskih krugova, a oni posebice ističu važnost educiranja i informiranja građana. U tu svrhu stručnjaci su u sklopu Udruge Franak odlučili organizirati predavanja, tribine, radionice, seminare i razne skupove pomoću kojih će se naknadno izdati publikacije i različiti sadržaji.<sup>51</sup> Tijekom djelovanja Udruge Franak treba istaknuti kako je jedna od njenih glavnih zadaća podizanje tužbi za zaštitu kolektivnih interesa potrošača. Zbog toga dolazi do podizanja tužbi nakon kojih slijede pravni postupci pred svim nadležnim tijelima i institucijama u Republici Hrvatskoj i u inozemstvu. Svako djelovanje funkcionira s ciljem da potrošači korisnici bankarskih proizvoda i usluga djeluju tako da štite interese građana Republike Hrvatske. Isto tako, djelovanje treba biti u skladu s ciljevima i djelatnostima Statuta Udruge Franak.<sup>52</sup>

Udruga ima nekoliko važnijih ciljeva, a to su:

1. zaštita prava potrošača korisnika kreditnih i financijskih usluga i proizvoda,
2. zaštita potrošača korisnika kredita s valutnom klauzulom i promjenjivom kamatnom stopom kod ovih kreditnih institucija u Republici Hrvatskoj,
3. poticanje razvoja i unaprjeđivanja rada postojećih i novih nadzornih tijela koji postoje radi zaštite korisnika financijskih usluga,
4. uspostavljanje odnosa između potrošača korisnika financijskih usluga i proizvoda te pružatelja tih usluga i proizvoda,
5. razvoj i poticanje novih modela pružanja financijskih usluga i proizvoda,
6. poticanje umrežavanja i sinergijskog djelovanja raznih organizacija koji služe za zaštitu potrošača korisnika financijskih usluga,

---

<sup>51</sup> <http://udrugafanak.hr/wp-content/uploads/2015/05/ovjereni-statut-UF-08022017.pdf>, pristup ostvaren 5. svibnja 2020.

<sup>52</sup> <http://udrugafanak.hr/wp-content/uploads/2015/05/ovjereni-statut-UF-08022017.pdf>, pristup ostvaren 5. svibnja 2020.

7. unaprjeđivanje zakonske i podzakonske regulative kojima se uređuju odnosi između potrošača korisnika financijskih usluga te proizvoda i
8. zalaganje za što hitnije uvođenje kvalitetnog instituta osobnog stečaja.<sup>53</sup>

Svi ciljevi Udruge Franak u konačnici djeluju s ciljem da zaštite prava i interese građana Republike Hrvatske koji su korisnici potrošači bankarskih proizvoda i usluga. Naime, riječ je o tome da Udruga Franak želi razvijati i poticati osnivanje različitih modela financijskih usluga i proizvoda koji će počivati na etičkim načelima. Uz to, uvijek postoji potreba poštivanja ljudskih prava te socijalne djelatnosti i međunarodne suradnje.<sup>54</sup>

### **5.7. Konačni ishod slučaja**

Prilikom konstruiranja ishoda cjelokupnog slučaja postojalo je nekoliko značajnih faktora koji su imali veliki utjecaj. Jedan od faktora je činjenica da je postojao veliki broj slučajeva, odnosno građana koji su imali velike probleme zbog porasta vrijednosti valute i nepoštene poslovne prakse. S druge strane, postojao je određeni zakonski okvir koji je bilo potrebno promijeniti kako se ovakvi slučajevi ne bi ponavljali. Osim velikog broja slučajeva i postojeće zakonske regulative postojala je potreba za regulacijom rada banaka. Za to je nadležna zakonska regulacija i djelovanje Hrvatske monetarne banke. Njena odgovornost stoji u tome da treba regulirati rad banaka koje su u ovom slučaju bile banke u stranom vlasništvu. Osim te vrste odgovornosti mora postojati i potreba za kvalitetnom regulacijom te sankcioniranjem agresivnog ili nepravednog poslovanja. Poslovanje banaka treba urediti i kvalitetno posložiti kako se slučajevi poput ovoga ne bi više ponavljali.

U „slučaju Franak“ podignuta je javna svijest o poslovanju banaka. Loše i nepravedno poslovanje išlo je na štetu građana pri čemu su banke zaradile enormno veliku količinu novaca. Podizanje tužbe te brojni prosvjedi koje je organizirala Udruga Franak u konačnici su podigle svijest građana te postigle pozitivan ishod. Tužba se odnosi na nekoliko stavki. Jedna od njih se ticala objekta ugovorne obaveze. Naime, prema Zakonu o obveznim odnosima objekt ugovorne obveze mora biti činidba koja mora biti određiva ili određena.<sup>55</sup> Jedna od takvih činidbi je upravo kamatna stopa koja je zapravo konačna cijena kredita koju može odrediti

---

<sup>53</sup> <https://udrugafanak.hr/o-nama/>, pristup ostvaren 6. svibnja 2020.

<sup>54</sup> <http://udrugafanak.hr/wp-content/uploads/2015/05/ovjereni-statut-UF-08022017.pdf>, pristup ostvaren 6. svibnja 2020.

<sup>55</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2005\\_03\\_35\\_707.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2005_03_35_707.html), pristup ostvaren 8. svibnja 2020.



banka na temelju svoje interne odluke što je prema Zakonu o obveznim odnosima ništetno. Drugi dio ove tužbe odnosio se zapravo na prodaju takvog kredita. Riječ je o tome da su potrošači korisnici upozoravali kako nisu bili upućeni u rizik koji je u trenutku podizanja kredita predstavljala valuta švicarskog franka. Kad je tužba podignuta, postojao je veliki interes javnosti te je slučaj bio jedan od najinteresantnijih u novijoj povijesti hrvatskog pravosuđa.

Udrugu Franak je zastupala odvjetnica Nicole Kwiatowski i njezin kolega Nikša Valjalo. Taj tim je uspješno vodio bitku s ovim zahtjevnim slučajem. S obzirom na veliki interes puka, a shodno tome i medija, može se reći kako je postojao dodatni teret za rad pravnog, odnosno odvjetničkog tima. Trgovački sud u Zagrebu na čelu sa sucem Radovanom Dobronićem donio je presudu u ovom slučaju. Tužitelj je bila Udruga Potrošač koja zapravo stoji iza cjelokupnog slučaja jer je njen ultimativni cilj zaštita potrošača, kupaca, korisnika i klijenata. Udruga Potrošač pozvala se na članak 132., stavak 1. Zakona o zaštiti potrošača (NN 79/07).<sup>56</sup> U slučaju Franak postojalo je osam tuženika, a to su:

1. Zagrebačka banka d.d.,
2. Privredna banka Zagreb d.d.,
3. Erste i Steiermarkische bank d.d.,
4. OTP banka Hrvatska d.d.,
5. Hypo Alpe – Adria – Bank d.d.,
6. Societe Generale – Splitska banka d.d.,
7. Sberbank te
8. Raiffeisenbank Austria d.d.<sup>57</sup>

Svaki od navedenih tuženika u ovom je postupku imao svog odvjetnika te je za svaku od banaka konkretno istaknut datum, vrijeme i slučajevi u kojima su povrijedili prava svojih klijenata. U presudi je istaknuto kako su povrijeđena kolektivna prava i interesi potrošača. Određeni dijelovi presude odnosili su se na definiranje kamatne stope koja je bila prisutna, a na kraju i kriva za sve slučajeve koji su se pojavili. Trgovački sud u Zagrebu istaknuo je u presudi da se potrošačima ipak neće ponuditi izmjena ugovorne odredbe tako da glavnica bude vezana uz valutu euro. Presuda je dočekana nakon velikog iščekivanja te je došlo do različitih reakcija. Pripadnici udruga za zaštitu potrošača te ljudi koji su bili u problemima zbog ovog kredita, ali

---

<sup>56</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_07\\_79\\_2485.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_07_79_2485.html), pristup ostvaren 8. svibnja 2020.

<sup>57</sup> <https://www.dropbox.com/s/ljepj3ibpaztaok/konacno.pdf?dl=0>, pristup ostvaren 8. svibnja 2020.

i sličnih slučajeva dočekali su presudu s oduševljenjem te smatraju da je bar jedan dio pravde zadovoljen.

Presuda se reflektirala na sve korisnike kredita, ali je problem nastao kod onih klijenata koji su otplatili kredite u švicarskim francima prije nego je presuda donesena. Presuda se odnosi na kredite s valutnom klauzulom u švicarskim francima. S obzirom na prirodu presude važno je istaknuti kako se može podići privatna tužba kojom korisnici mogu zahtijevati da se kamata odredi kao fiksna. Presuda je još uvijek prvostupanjskog karaktera što znači da treba postati pravomoćna prije nego li se donesu konačne odluke o proglašenju određenih kamatnih stopa i valutnih klauzula kao ništetnih. Ukoliko je kredit otplaćen prije nego što je pokrenut spor po kolektivnoj tužbi pred Trgovačkim sudom u Zagrebu, onda će rok zastare isteći. To znači da će se takvi slučajevi odnositi na vraćanje iznosa s osnova više plaćenih anuiteta. Svi korisnici koji su otplatili kredite u švicarskim francima ili im je zastara prekinuta mogu pokrenuti pojedinačni parnični postupak kako bi prekinuli zastaru.<sup>58</sup> Za korisnike kredita koji su otplaćivali kredit u trenutcima kada je pokrenuta kolektivna tužba onda će zastara biti prekinuta i početak će ponovno teći u trenutku kada presuda postane pravomoćna. Ako se dogodi pravomoćnost presude, to će značiti da će svi krediti s valutnom klauzulom u švicarskim francima imati konvertiranu glavnicu u kunski kredit prema početnom tečaju švicarskog franka u odnosu na dan korištenja kredita. Pravomoćnost presude također će osigurati da u svim netransparentnim ugovorima parametri za izračun promjene kamate budu određeni kao fiksne kamate u iznosu koji je ugovoren kao početni iznos kamate. Klijenti koji smatraju da trebaju podignuti tužbu onda za to moraju imati određeni broj opravdanih razloga. Prije svega, temelj za podizanje pojedinačne tužbe je promjenjiva kamatna stopa koja se mijenjala jednostrano i netransparentno prema odluci banaka. Isto tako, ukoliko je potrošač ugovorio ugovor koji smatra nezakonitim, to treba provjeriti s pravnim timom kako bi uvidio koji su dijelovi ugovora potencijalni temelj za tužbu. Između ostalog, postoji mogućnost da je klijent banke ugovorio kredit koji u svom sastavu ima upravo valutnu klauzulu franak. Kada ta klauzula nije služila za zaštitu vrijednosti novca nego je postao element na temelju kojeg su banke postigle zaradu, onda znači da korisnik treba odlučiti o podizanju tužbe.

Ono što je specifično za ovaj slučaj je da je veliki broj banaka izašao u susret svojim klijentima u smislu da su im omogućili odgodu plaćanja. Isto tako, razvili su mogućnost da će se produljiti rokovi otplate kojima se smanjuju anuiteti ili će se primjerice refinancirati krediti

---

<sup>58</sup> <https://udrugafranak.hr/tuzbe-pitanja-i-odgovori/>, pristup ostvaren 9. svibnja 2020.

povoljnijim kreditima. Problem postoji kod slučajeva u kojima su iznosi za kredit korišteni kada su korisnici željeli time otplatiti nekretnine i slične vrijednosti. Postoje pojedinačni slučajevi u kojima su zbog prevelikih iznosa kredita klijenti bili prinuđeni prodati nekretninu.

## **5.8. Moralni kodeks prodavača u „slučaju Franak“**

U „slučaju Franak“ došlo je do isticanja jednog iznimno važnog pitanja. Naime, bankarski sektor ima moralni kodeks i pravila kojima se vode banke u poslovanju. Politika svake od banaka ovisi o zakonskoj regulativi te o politici svake od banaka. Riječ je o tome da brojna pravna načela počivaju na moralu, a posebice je tome tako u kontinentalnom europskom pravu koji počiva na rimskom pravnom sustavu. Problematičnost u bankarskom sektoru postoji kod prodaje bankarskih proizvoda i usluge. Bankarski službenici su obvezni utvrditi gdje prestaje moral, a počinje zakon ili obratno. Pravo kao sustav normi ne usvaja sva moralna, odnosno etička pravila pa shodno tome treba usvojiti vještinu utvrđivanja gdje je što dopušteno po moralu, a gdje po pravu. Ukoliko je nešto ispravno po moralu, a prema pravnim normama nije nužno zabranjeno, takvo postupanje će se smatrati normalnim i uobičajenim.

Prema pravilima obveznog prava postoji obaveza prihvaćanja i postupanja prema etičkim ili moralnim normama. Takva načela u poslovanju su prije svega načelo savjesnosti i poštenja, načela jednake vrijednosti činidaba, načelo ravnopravnosti te načelo zabrane prouzročenja štete. Tijekom postupanja može se dogoditi da se određena prava pravnih subjekata ne poštuju te da dolazi do povrede viših moralnih pravila. Valutna klauzula je vrlo bitna u bankarskom sustavu posebice za potrošače, odnosno korisnike bankarskih usluga. Klauzula služi kako bi stranke znale svoja prava i obaveze u određenom odnosu u kojem ne smiju narušiti približnu vrijednost davanja.<sup>59</sup> Do problema u ovom sustavu može doći u trenutku sklapanja ugovora ili nakon sklapanja ugovora. U „slučaju Franak“ do problema je došlo upravo u trenutku sklapanja ugovora. Naime, jedan od glavnih elemenata kolektivne službe je stavka pri kojoj su prodavači kredita s valutnom klauzulom u švicarskim francima nemoralno, a na koncu i neregularno postupali. Potrošači korisnici kredita smatraju kako su bili oštećeni zbog činjenice da nisu bili dovoljno upoznati s informacijama koje se tiču opasnosti vezanih uz kretanje ove strane valute. Također, problem je taj što velikom dijelu potrošača to nije bilo uopće istaknuto ili nije bilo dovoljno objašnjeno. Upravo je taj segment poslovanja bio iznimno

---

<sup>59</sup> <https://www.zakon.hr/z/75/Zakon-o-obveznim-odnosima>, pristup ostvaren 9. svibnja 2020.

upitan tijekom izdavanja ovih kredita. Načelo savjesnosti i poštenja znači da su prilikom zasnivanja obveznih odnosa i ostvarivanja prava i obveza sudionici obvezni postupati savjesno i pošteno.

Nadalje, u obveznom pravu postoji valutna klauzula prilikom koje se treba poštivati načelo ravnopravnosti. To znači da se ugovorena valutna klauzula treba poštivati kod ispunjenja novca, kao i kod vraćanja novčane obveze koja je dana. Na taj način valutna klauzula jednaka je kod vraćanja, kao i kod izdavanja. Ono što je vrlo važno je da korisnik treba uz valutnu klauzulu ugovoriti i druge zaštitne klauzule. Načelo jednakosti podrazumijeva izostanak bilo kakve vrste diskriminacija od strane bilo koje druge institucije. Ravnopravnost znači da se prilikom izvršenja ugovora kod kojeg postoji valutna klauzula treba pridržavati u skladu s poslovnim običajima koji su se pokazali kvalitetnima u poslovnoj praksi.

Prilikom ugovaranja i izvršenja ugovornog odnosa treba uzeti u obzir da bilo koja strana treba izuzeti mogućnost nastanka bilo koje štete. Ukoliko dođe do štete protivno stavkama ugovora onda je jasno da će to povlačiti određene pravne sankcije. U „slučaju Franak“ došlo je do raznih problema, ali svi problemi nastali su ponajviše na temelju valutne klauzule, odnosno kretanja tečaja švicarskog franka. Naime, bankarski službenici su bili upoznati s mogućnošću kretanja tečaja ove strane valute. Usprkos tome nisu upozorili i informirali svoje klijente. Klijenti su na taj način bili oštećeni. Potrošači korisnici kredita koji su imali valutnu klauzulu i koji su povezani s navedenim slučajem možda bi nakon dobivanja tih informacija više razmišljali o tome hoće li u konačnici dizati kredite. Krediti su rizična operacija te se pojedinci, odnosno građani na to odlučuju u iznimnim situacijama i/ili nakon dubokog promišljanja. Banka također traži da postoje određeni preduvjeti prilikom podizanja kredita. Bankarski službenici u tu svrhu zahtijevaju prilaganje dokumenata o mjesečnim primanjima korisnika kao i neke dodatne dokaze ovisno o okolnostima i uvjetima kredita. Ono što je bitno je da su se u „slučaju Franak“ dogodile povrede nekoliko važnijih elemenata kada je u pitanju poslovna etika i moralnost prodaje.

U Republici Hrvatskoj prema Zakonu o obveznim odnosima postoje dva vrlo važna instituta. To su institut nepoštene poslovne prakse i institut nepoštenog tržišnog natjecanja.<sup>60</sup> Takva načela štite pravne i fizičke osobe od loše poslovne prakse svih institucija te primjerice trgovačkih društava i slično. Valutna klauzula štiti upravo od nepoštene poslovne prakse te je propisana kako bi zaštitila fizičku osobu. Pošteno postupanje je vrlo težak, ali i relativan pojam.

---

<sup>60</sup> <https://www.zakon.hr/z/75/Zakon-o-obveznim-odnosima>, pristup ostvaren 9. svibnja 2020.

Naime, pojam poštenog tržišnog natjecanja uključuje moralnost postupanja te poštivanje svih drugih načela koji su prisutni u obveznom pravu. Prema tome, klijenti banaka su bili vrlo oštećeni jer ne samo da ih valutna klauzula nije zaštitila, nego je išla kontra njihove koristi. S obzirom da klijenti nisu bili informirani o svim stavkama ugovora na odgovarajući način, onda je došlo do toga da je valutna klauzula bankama služila za dostizanje dodatnih financijskih sredstava. Prodajno osoblje dužno je informirati korisnike potrošače kredita kao svoje klijente te ih izvijestiti o eventualnim opasnostima. Velika većina stručnjaka ističe kako su poremećaji na tržištu novca zbog enormnih promjena u tečaju švicarskog franka bili iznimno neočekivani. Kako se to dogodilo, brojni stručnjaci i bankarske institucije su dočekani nespreni jer se švicarski franak smatra jednom od najstabilnijih stranih valuta. Prodajno osoblje je neinformiranjem građana nanijelo veliku štetu jer je jasno kako bi veliki broj građana odustao od dizanja kredita.

Ono što je bilo vrlo upitno je činjenica da se određenom valutnom klauzulom banke osiguravaju od poštivanja prava moralnosti. Vrhovni sud Republike Hrvatske je upravo u slučaju Franak dao definiciju ugovora s valutnom klauzulom. Vrhovni sud je istaknuo kako je riječ o ugovorima koji imaju element aleatornosti. To su ugovori koji u trenutku sklapanja nemaju istaknute i naznačene sve informacije. Taj aspekt se ponajviše odnosi na prava i obaveze svih strana te uključuju mogućnost određenog vanjskog događaja i slučaja. U slučaju Franak to bi značilo da su promjene u kretanju valute švicarskog franka bile uključene u te vanjske poremećaje te nepredviđene okolnosti. Element aleatornosti podrazumijeva da banke preko svog prodajnog osoblja nisu bile dužne informirati sve građane koji su imali potrebu podizanja kredita u švicarskim francima o takvim okolnostima. Ti slučajevi se smatraju određenim činjenicama koji se podrazumijevaju u ugovorima zbog elementa aleatornosti. Problem je bio taj što su stavke vezane uz različite valutnu klauzulu te tečaj švicarskog franka nadišle sve očekivane mogućnosti.

## 6. ZAKLJUČAK

Moralni kodeks prodaje vrlo je zahtjevan segment poslovanja. Svaki poslovni proces uključuje cijeli niz pravila, normi i običaja koji su dio poslovanja, a njihovo poštivanje je vrlo ograničeno i otežano. Tome je tako zbog velike konkurentnosti na tržištu koja za sobom povlači potrebu za radnjama koje se smatraju pravilima suprotnima od moralnog prava. Običaji koji se poštivaju dugi niz godina u poslovanju dovedeni su u pitanje zbog povećanja konkurencije na svakom tržištu. Još jedan segment koji na to utječe je zaštita prava potrošača koji su u današnje vrijeme važniji nego bilo kad prije. Danas je na kupcu, potrošaču te klijentu velika težina te se potrošač u iznimnoj mjeri uključuje u sve poslovne procese. Moralni kodeks prodaje je završna faza u stvaranju proizvoda ili usluge svakog poduzeća. Prodaja kao element poslovanja obuhvaća cijeli niz vještina i znanja kojima će poduzeće uspješno održavati svoje poslovanje. Brojke koje dolaze nakon prodaje su one koje mogu dati potvrdu za uspješno poslovanje kompanija.

Bankarstvo je kompleksa disciplina koja uključuje cijeli niz detalja. Poštivanje moralnih normi u poslovanju banaka vrlo se često nalazi pod upitnikom zbog važnosti poslovanja banaka. Predmet njihovog poslovanja je novac te različiti bankarski proizvodi i usluge. To je vrlo specifičan sektor koji je gotovo uvijek ocijenjen kao negativan u očima javnosti. Bankarske institucije su morale izmijeniti veliki dio svojeg poslovanja zbog globalne ekonomske krize koja je izbila 2008. godine, a njene posljedice sežu sve do današnjih dana. Na tržištu banaka postoji cijeli niz konkurenata koji žele zauzeti što bolji položaj na tržištu. Pritom se služe različitim metodama koje nisu uvijek u skladu s moralnim, ali i pravnim regulativama.

Posljednjih nekoliko godina u Republici Hrvatskoj je aktualan slučaj Franak. Naime, ovaj slučaj je bio vrlo problematičan zbog toga što se ticao velikog broja građana te su oni iznimno oštećeni u cjelokupnom procesu. U ovom procesu jedan od glavnih problema je bilo pitanje moralnosti prodavača prilikom prodaje bankarskih proizvoda i usluga. Zbog toga što su banke koristile pitanje valutne klauzule kao sredstvo za ostvarivanje zarade, jasno je da su prava građana narušena. Naime, ta klauzula treba štiti građane od eventualnih smetnji i slučajeva u čijem kreiranju oni nisu sudjelovali, a to im je nanijelo veliku štetu. Isto tako, prodavači su trebali u većoj mjeri zaštititi građane dodatnim informiranjem i isticanjem mogućnosti o eventualnim promjenama na tržištu novca što je bio glavni problem. Presuda koja je donesena na kraju ovog slučaja je išla u korist Udruge Franak. Presudom je istaknut element aleatornosti u ugovorima, a isto tako je i naznačeno kako su banke uistinu poslovale na štetu građana.

Bankarske institucije u velikom broju zemalja uživaju status vrlo bitnih institucija jer je njihovo poslovanje značajno za rad drugih poduzeća i kompanija. Upravo iz tog razloga potrebno je urediti zakone, proceduru i sankcije kojima će poslovanje banaka kao u slučaju Franak biti prevenirano ili pravilno sankcionirano. Osim toga, banke će biti suočene postaviti svoje poslovanje u skladu s takvim regulativama pa će i njihova politika biti drugačija. Vrlo je važno istaknuti kako će banke pri ulasku na hrvatsko tržište znati s čime se suočavaju.

## LITERATURA

1. Aleksić, A. (2007.): Poslovna etika – element uspješnog poslovanja, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, godina 5, 2007. str. 423.
2. Babić M., (2014.), Etika u marketingu kao pretpostavka dugoročnog održivog poslovanja osiguravajućeg društva 2014. Internet, Raspoloživo na: <http://sors.ba/UserFiles/file/SorS/SORS%202014/Zbornik%20PDFovi/03%20Babic.pdf>; datum pristupa: 09.05.2020.
3. Bebek, B., Kolumbić, A. (2005.): *Poslovna etika.*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 9.
4. Berčić, B. (2012.). *Filozofija*, sv. 1., Zagreb: Ibis grafika, str.199-200.
5. Čović, A. (2011.): Pojmovna razgraničenja: moral, etika, medicinska etika, bioetika, integrativna bioetika, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str.12., dostupno na <https://filoz.ffzg.unizg.hr/wp-content/uploads/2011/11/Clanak-COVIC-Bioetika-i-dijete.pdf>, pristup ostvaren 19. ožujka 2020.
6. Fry F.L. Stoner, C.R.& Hattwick R.E. (2008.). *Business: An integrative framework*, Boston; Irwin McGrawHill.
7. Kotler, P., Keller, K.L., Martinović, M. (2014.): *Upravljanje marketingom*, MATE d.o.o.
8. Krkač, K. (2007.): *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, MATE d.o.o., Zagreb,
9. Kundid, A. (2014.): Etičko bankarstvo – novi koncept bankarstva, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 243., dostupno na [https://bib.irb.hr/datoteka/845444.Kundid\\_Ana\\_-\\_Etiko\\_bankarstvo.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/845444.Kundid_Ana_-_Etiko_bankarstvo.pdf), pristup ostvaren 22. ožujka 2020.
10. Manning, G.L., Reece, B.L. (2008.): *Suvremena prodaja*, MATE d.o.o., Zagreb
11. Reece, M. (2008.): *Suvremena prodaja*, MATE d.o.o., Zagreb
12. Tomašević Lišanin, M. (2010.): *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb
13. Tomašević Lišanin, M., Drašković, N., Kadić-Maglajlić, S. (2019.): *Principi prodaje i pregovaranja*, Ekonomski Fakultet Sveučilišta u Zagrebu
14. Rijavec, M.; Miljković, D. (2002.): *Kako rješavati konflikte?*, IEP, Zagreb
15. Žitinski, M. (2006.): *Poslovna Etika.*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 24- 25.



## INTERNETSKI IZVORI

1. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=65496>, pristup ostvaren 19. ožujka 2020.
2. [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2019/03/PE\\_poslovna-etika\\_120319.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2019/03/PE_poslovna-etika_120319.pdf), pristup ostvaren 19. ožujka 2020.
3. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=65496>, pristup ostvaren 21. ožujka 2020.
4. <https://www.hgk.hr/documents/predavanje-novak-istok58aabc922309e.pdf>, pristup ostvaren 21. ožujka 2020.
5. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_07\\_87\\_2790.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_07_87_2790.html), pristup ostvaren 1. svibnja 2020.
6. <https://udrugafanak.hr/slucuj-franak-sazetak/>, pristup ostvaren 2. svibnja 2020.
7. <http://udrugafanak.hr/wp-content/uploads/2015/05/ovjereni-statut-UF-08022017.pdf>, pristup ostvaren 3. i 4. svibnja 2020.
8. <https://udrugafanak.hr/o-nama/>, pristup ostvaren 6. svibnja 2020.
9. <https://www.dropbox.com/s/ljepj3ibpaztaok/konacno.pdf?dl=0>, pristup ostvaren 8. svibnja 2020.
10. <https://udrugafanak.hr/tuzbe-pitanja-i-odgovori/>, pristup ostvaren 9. svibnja 2020.
11. <https://www.zakon.hr/z/75/Zakon-o-obveznim-odnosima>, pristup ostvaren 9. svibnja 2020.
12. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2005\\_03\\_35\\_707.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2005_03_35_707.html), pristup ostvaren 8. svibnja 2020.

## POPIS SLIKA

**Slika 1.: Odnos između vrijednosti, stavova i ponašanja ....Error! Bookmark not defined.**

preuzeto s Reece, M. (2008.): *Suvremena prodaja*, MATE d.o.o., Zagreb, str. 117.

**Slika 2.: Vrijednosti u poslovnim odnosima .....Error! Bookmark not defined.**

[http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2019/03/PE_poslovna-etika_120319.pdf)

[content/uploads/sites/352/2019/03/PE\\_poslovna-etika\\_120319.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2019/03/PE_poslovna-etika_120319.pdf), pristup ostvaren 19.3.2020.

**Slika 3.: Što se događa prije prodajnog posjeta .....22**

preuzeto s Tomašević Lišanin, M. (2010.): *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, str. 226.

**Slika 4.: Znak Udruge Franak .....42**

preuzeto s <https://udrugafanak.hr>, pristup ostvaren 4. svibnja 2020.