

# TIMOVI I TIMSKI RAD U PRODAJI

---

**Kačer, Domagoj**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:147153>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

Domagoj Kačer

## **TIMOVI I TIMSKI RAD U PRODAJI**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

Domagoj Kačer

## **TIMOVI I TIMSKI RAD U PRODAJI**

Završni rad

**Kolegij: Komunikacija u prodaji**

JMBAG: 0010234131

e-mail: dkacer@efos.hr

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

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate Study Entrepreneurship

Domagoj Kačer


**TEAMS AND TEAMWORK IN SALES**

Final paper

Osijek, 2023

# IZJAVA

## O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Domagoj Kačer

**JMBAG:** 0010234131 7

**OIB:** 46707299048

**e-mail za kontakt:** dkacer@efos.hr

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

**Naslov rada:** Timovi i timski rad u prodaji

**Mentor/mentorica rada:** izv. prof. dr. sc. Ljerka Sedlan König

U Osijeku, 10. srpnja 2023. godine

Potpis  \_\_\_\_\_

## **Timovi i timski rad u prodaji**

### **SAŽETAK**

Ovaj završni rad istražuje temu timova i timskog rada u prodaji, ponajprije karakteristike tima i njegova glavna obilježja u prodaji, prednosti i nedostatke te na kraju i samu primjenu u stvarnom životu. Tim je mala skupina ljudi s jasno definiranim ciljevima i razvijenim vještinama, a njegova glavna zadaća je ostvariti željeni rezultat, to jest postignuće. Teorijska podloga rada uključuje koncepte i teorije o timskom radu, komunikaciji i produktivnosti u poslovnom kontekstu. Metodologija se temeljila na anketiranju prodavača kako bi se prikupili njihovi stavovi i iskustva. Dobiveni rezultati pokazuju kako su prodavači pozitivnog mišljenja o timskom radu u prodaji te prepoznaju njegove prednosti i doprinos uspješnom ostvarivanju prodajnih ciljeva. Nedostaci su povezani sa izazovima u komuniciranju i međusobnoj suradnji između članova tima što može biti uzrok otežanom postizanju dobrih rezultata. U raspravi, analizirali su se svi dobiveni odgovori te se istraživala potreba za optimizacijom timova s ciljem minimiziranja nedostataka i maksimiziranja prednosti timskog rada u prodaji. Na kraju se zaključuje da ispitani prodavači čvrsto vjeruju u važnost timskog rada za postizanje uspjeha u prodaji.

**Ključne riječi:** tim, timski rad, prodaja

## **Teams and teamwork in sales**

### **ABSTRACT**

This final thesis explores the topic of teams and teamwork in sales, primarily focusing on team characteristics and its main features in sales, advantages and disadvantages, and finally, its real-life application. A team is a small group of individuals with clearly defined goals and developed skills, and its primary task is to achieve the desired result, i.e., accomplishment. The theoretical foundation of the work includes concepts and theories related to teamwork, communication, and productivity in a business context. The methodology was based on surveying salespeople to gather their opinions and experiences. The obtained results show that salespeople hold a positive view of teamwork in sales, recognizing its advantages and contributions to the successful achievement of sales goals. Weaknesses are linked to challenges in communication and cooperation among team members, which can hinder the attainment of good results. In the discussion, all the collected responses were analyzed, and the need for optimizing teams with the aim of minimizing weaknesses and maximizing the benefits of teamwork in sales was explored. In conclusion, it is concluded that the surveyed salespeople firmly believe in the importance of teamwork for achieving success in sales.

**Keywords:** team, teamwork, sales

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada.....</b>	<b>2</b>
2.1 Predmet istraživanja.....	2
2.2 Metode istraživanja.....	2
2.3. Izvori istraživanja.....	2
2.4. Ciljevi istraživanja.....	2
<b>3. Definicija tima i timskog rada.....</b>	<b>3</b>
3.1. Karakteristike timova.....	4
3.2. Razvoj timova.....	5
<b>4. Vrste timova u prodaji.....</b>	<b>7</b>
4.1. Funkcionalni timovi.....	7
4.2. Regionalni timovi.....	7
4.3. Timovi za ključne klijente.....	8
4.4. Timovi za novi proizvod.....	8
4.5. Timovi za specifične projekte.....	8
<b>5. Prednosti i nedostaci timskog rada.....</b>	<b>10</b>
5.1. Prednosti timskog rada.....	10
5.2. Nedostaci timskog rada.....	11
5.3. Uspješan timski rad.....	12
<b>6. Komunikacija u timu.....</b>	<b>14</b>
6.1. Vrste komunikacije.....	14
<b>7. Opis istraživanja i rezultati istraživanja.....</b>	<b>16</b>
7.1. Opis istraživanja.....	16
7.2. Rezultati istraživanja.....	16



<b>8. Rasprava.....</b>	<b>26</b>
<b>9. Zaključak.....</b>	<b>28</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>29</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>I</b>
<b>Prilozi.....</b>	<b>II</b>

## 1. Uvod

U suvremenom svijetu uočava se sve veća potreba za suradnjom i timskim radom, što je zadnjih godina dovelo do značajnog porasta broja timova u prodaji. Jedan od ključnih čimbenika poslovnih uspjeha u prodaji je timski rad. Dokazano je da timovi u prodaji koji surađuju zajedno doprinose kvalitetnijoj usluzi te većem zadovoljstvu klijenata, sama produktivnost tima je veća, a članovi tima su zadovoljniji. Stoga se ukazuje na važnost prodajnih timova koji imaju mogućnost donijeti brojne prednosti organizaciji, uključujući povećanu produktivnost, poboljšanu kvalitetu usluge i bolju prodajnu izvedbu. Osim toga, efikasna komunikacija unutar tima poboljšava prilagodljivost tržištu što često rezultira većom odanošću i zadovoljstvu kupaca. Shodno tome je vrlo važno proučavati karakteristike timova i timskog rada u prodaji kako bi se bolje razumjele njihove uloge i potencijalne koristi. Završni rad fokusira se na timove i timski rad u prodaji, ocrtavajući ključne aspekte i analizirajući prednosti i slabosti ove prakse. Također se provelo istraživanje putem ankete kako bi se dobio uvid u stavove zaposlenih prodavača o timovima i timskom radu u prodaji. Početni dio ovog rada detaljno objašnjava karakteristike prodajnih timova. To uključuje promatranje kako su timovi strukturirani, uloge i odgovornosti članova tima te kako se timovi formiraju i razvijaju. Također su se proučavale različite vrste timova koji se primjenjuju u prodajnom okruženju. Sljedeći dio rada usmjeren je na komunikaciju unutar tima. Komunikacija je ključ uspješnog timskog rada, a posebno je važna u prodaji gdje je potrebno koordinirati aktivnosti tima za postizanje prodajnih ciljeva. Nadalje, detaljno su se analizirale prednosti i nedostaci timskog rada u prodaji. Rad u timu može donijeti mnoge prednosti, poput veće fleksibilnosti, kombiniranja različitih vještina i iskustava te veće motivacije i angažiranosti članova tima. S druge strane, također mogu postojati nedostaci timskog rada u prodaji poput nesuradnje članova tima što može otežati postizanje prodajnih ciljeva i samim time smanjiti kvalitetu usluge. Konačno, istraživanje provedeno anketiranjem zaposlenih osoba u prodaji pružilo je dragocjene uvide u njihove stavove prema prodajnim timovima i timskom radu. Isto tako ispitivali su se izazovi s kojima se prodavači najčešće susreću tijekom timskog rada. Rezultati ankete su se analizirali kako bi se razumjela percepcija prodavača o prednostima i nedostacima timskog rada u prodaji te njihovi stavovi prema timskim aktivnostima u radnom okruženju.

## **2. Metodologija rada**

### **2.1 Predmet istraživanja**

Predmeti istraživanja ovog završnog rada su timovi i timski rad u prodaji. To uključuje proučavanje obilježja timova, vrsta timova, komunikacije unutar timova, prednosti i nedostataka timskog rada te stavova zaposlenika o timovima i timskom radu.

### **2.2 Metode istraživanja**

U ovome završnom radu koristile su se kvantitativne metode istraživanja, točnije *online* anketa. Putem *online* ankete koja je provedena na platformi *Google Forms* prikupili su se podatci zaposlenika u prodaji i njihovi odgovori na anketna pitanja. Isti odgovori su se analizirali i obradili u programu *Microsoft Excel* u svrhu istraživanja ovog završnog rada. Anketa je sadržavala opća pitanja te pitanja vezana uz sam timski rad u prodaji koja je kvantificirala stavove prodavača prema timovima i timskom radu.

### **2.3. Izvori istraživanja**

Za prikupljanje većeg dijela podataka koristili su se različiti izvori istraživanja. Podatci su prikupljeni iz nekoliko knjiga, znanstvenih članaka i časopisa te s internetskih stranica.

### **2.4. Ciljevi istraživanja**

Cilj istraživanja bio je prikazati važnost timskog rada u prodaji te se upoznati s prednostima i nedostacima koje takav rad nosi. Također cilj je bio ispitati mišljenje prodavača o idealnom timu u prodaji, odnosno kako bi prema njihovom mišljenju trebao izgledati jedan dobro organizirani tim.

### **3. Definicija tima i timskog rada**

Timovi i timski rad ključni su pojmovi u modernom poslovanju pa tako i u prodaji. Tim se definira kao grupa ljudi koji rade zajedno s ciljem ostvarenja zajedničkog cilja. S druge strane, timski rad u prodaji podrazumijeva suradnju prodajnih stručnjaka unutar tima radi postizanja prodajnih ciljeva organizacije. Timski rad u prodaji osmišljen je za poboljšanje učinkovitosti, produktivnosti i rezultata samog poslovanja.

Prema Robbinsu i Judgeu (2018), tim se može opisati kao "skupina različitih pojedinaca koji dijele zajednički cilj, oslanjaju se jedni na druge u njegovom postizanju i dijele odgovornost za rezultate". U kontekstu prodaje, tim se sastoji od prodajnih predstavnika, voditelja prodaje, prodajne podrške i drugih relevantnih dionika. Takva vrsta posebno organiziranog rada u većoj ili manjoj skupini prodavača doprinosi poboljšanju prodajnih rezultata. Svi članovi tima obavljaju određene zadatke i aktivnosti pomoću kojih dolaze do unaprijed postavljenih zajedničkih ciljeva, a ujedno dijele slične interese i motive. Tim u prodaji mora biti sačinjen od članova koji su međusobno povezani i ovise jedni o drugima kako bi što kvalitetnije zajedno ostvarili zadane aktivnosti i ciljeve. Ključna za uspjeh i ostvarivanje ciljeva je visoka razina komunikacije među zaposlenima u prodajnom timu. Također, svaki član doprinosi timu svojim specifičnim znanjem i vještinama.

Još jednu od definicija tima ponudio je West (2005) da tim čini skupina pojedinaca koji zajedno surađuju pri obavljanju zadataka s ciljem ostvarivanja zajedničkih ciljeva, preuzimajući pritom zasebne zasluge i primjenjujući visoku razinu komunikacije kako bi osigurali uspješno usklađivanje svojih napora.

Što se tiče timskog rada, da bi bio uspješan, određeni elementi moraju biti zadovoljeni. Prema Katzenbachu i Smithu (1993), ključni elementi timskog rada uključuju jasne ciljeve, međusobno povjerenje, otvorenu i učinkovitu komunikaciju, pravilan sastav tima, podjelu odgovornosti, redovito pojačanje tima i vodstvo koje potiče timski rad. Ovi elementi omogućuju timu povezivanje, iskorištavanje različitih talenata i vještina članova tima te postizanje boljih rezultata.

Tudor i Srića (2006) navode neke od karakteristika po kojem se prepoznaje dobar i usklađen tim. Također, smatraju kako je tim mala, dobro usklađena grupa pojedinaca koja ima specifičan i organiziran način rada u timu. Bitna je predanost članova tima zajedničkom cilju, zatim dobrovoljna, angažirana suradnja u kojoj se podrazumijeva međusobno nadopunjavanje te usklađeno i solidarno djelovanje. Članovi tima moraju biti ravnopravni što daje mogućnost

njihova kontinuiranog i potpunog razvoja te upotrebe njihovih radnih i misaonih sposobnosti. Važna je kontinuirana skupna kreativnost tima uz najmanji utrošak resursa. Naposljetku, pozitivno ozračje važan je element svakog prodajnog tima. Ondje se ističe zasebna motivacija prodavača, ali također i skupna kohezija te skladan odnos i entuzijizam tima.

Suradnja prodajnog tima može donijeti mnoge prednosti u zajedničkom radu i ostvarivanju prodajnih ciljeva. To uključuje bolju koordinaciju i suradnju između članova tima, bolju podjelu radnih zadataka, međusobnu podršku i motivaciju te bolje rješavanje problema i donošenje odluka. Osim toga, timski rad povećava zadovoljstvo zaposlenika u prodaji, potiče angažman i posljedično dovodi do bolje prodaje i rezultata.

Svaki član tima trebao bi biti orijentiran prema postizanju kratkoročnih i dugoročnih timskih ciljeva, preuzimati odgovornost za svoje dodijeljene odgovornosti te aktivno sudjelovati u procesu donošenja odluka. Nadalje, važna je učinkovita suradnja s kolegama, doprinos ideja i mišljenja svih članova, zatim posjedovanje dobrih komunikacijskih vještina. Poželjna je ambicija članova tima za daljnje stručno usavršavanje i učenje. Stoga je važno prilikom formiranja tima odabrati pojedince s različitim znanjima i kompetencijama, precizno definirati uloge, odrediti veličinu tima s obzirom na ciljeve te pažljivo raspodijeliti zadatke članovima tima (Tudor, Srića, 2006).

Međutim, timski rad u prodaji nailazi i na određene izazove poput nedostataka jasno definiranih uloga, mogućih sukoba među članovima tima te potrebe za stalnom komunikacijom. Prodajni timovi moraju prepoznati ove izazove i aktivno raditi na njihovom prevladavanju kako bi osigurali uspješan timski rad.

### **3.1. Karakteristike timova**

Prodajni timovi s visokim učinkom ključni su za organizacijski uspjeh, a njihove su karakteristike obično iste, bez obzira na industriju. Iz tog razloga, menadžeri za zapošljavanje i voditelji trebaju paziti na određene osobine prodavača kada izgrađuju prodajni tim. Nakon što je tim uspostavljen, menadžeri i rukovoditelji trebali bi se potruditi njegovati pobjedničke navike i karakteristike unutar tima. Treba napomenuti da uspješan prodajni tim nije sastavljen samo od jedne vrste pojedinaca, nego je višestruk i zahtijeva ravnotežu različitih potreba. Zbog toga je važno uspostaviti prodajnu kulturu sa skupom strategija koje omogućuju dosljedno nadmašivanje (Porter-Whistman, 2021). Kada je riječ o osobinama koje posjeduju prodajni timovi s izvrsnim postignućima, oni nadmašuju konkurenciju i dosljedno isporučuju i ostvaruju izvrsne rezultate. Proces zapošljavanja prodajnih timova često uključuje intervjuje i testiranje

kako bi se utvrdilo posjeduju li kandidati željene osobine za traženu ulogu u budućem timu. Prodajni timovi također šalju svoje članove na dodatne obuke i edukacije kako bi se istaknuli u svojim ulogama (Crane, 2023). Senge (2003) navodi kako je najučinkovitiji onaj tim koji se sastoji od najmanje četiri do šest članova, a nije poželjno da ima više od 12 zaposlenika u prodajnom timu. Ukoliko tim ima manje od četiri člana njegova korisnost je smanjena. S druge strane, tim s više od 12 članova često se susreće s konfliktima unutar grupe te dolazi do stvaranja podgrupa. Stoga tim koji ima pet do deset članova idealan je zbog postojanja međusobnog povjerenja, otvorene komunikacije i efikasnog obavljanja zadataka. Takvi timovi otvoreni su za kontinuirano učenje i usavršavanje, a napreduju također kroz dijalog i diskusiju. Isto tako, prodajni timovi trebaju razumjeti kako prodati svoje proizvode i usluge, predstaviti vrijednost svojim kupcima i učinkovito prodavati. Prodajni timovi također moraju imati prodajne vještine kako bi uspješno identificirali potrebe kupaca, prezentirali proizvode ili usluge na atraktivan način te izgradili odnose s klijentima koji će rezultirati uspješnim prodajama. Konačno, vodstvo je važan čimbenik uspjeha prodajnog tima. Kako bi se maksimalno iskoristio potencijal prodajnog tima potrebno je implementirati programe obuke za prodaju koji su usredotočeni na ključne kvalitete prodavača.

### **3.2. Razvoj timova**

Izgradnja učinkovitog prodajnog tima ključna je za maksimiziranje učinka prodaje. Za izgradnju uspješnog tima važno je razumjeti proces formiranja tima u prodaji. Prodajni tim mora razumjeti potrebe kupaca i njihova očekivanja kako bi mogli ostvariti bolju prodaju. Specijalizacija i stalne povratne informacije tima ključni su čimbenici za izgradnju uspješnog prodajnog tima (Scully, 2018). Nagrade i motivacija također mogu pomoći timu da postigne svoje ciljeve. Za uspješan tim važno je osigurati potrebne resurse za postizanje ciljeva tima. Zapošljavanje pravih ljudi ključno je za formiranje snažnog prodajnog tima. Za izgradnju uspješnog prodajnog tima potreban je trud i ulaganje (Quilty, 2023).

Postoje određene faze kroz koje svaki tim mora proći. Sve su jako bitne za daljnji razvoj timova te se svaka od njih treba najbolje moguće odraditi. Faze kod razvoja timova su formiranje, razmišljanje, normiranje, izvršenje te raspuštanje.

Formativna faza razvoja tima je početna faza u kojoj se tim formira i počinje raditi zajedno. Cilj ove faze je okupiti članove tima i postaviti temelje za daljnji rad. Trebaju se predstaviti članovi tima, pružiti informacije o svrsi tima i postaviti osnovna pravila i očekivanja. Tijekom faze formiranja, struktura tima često je nejasna, a uloge članova tima mogu biti manje jasne.

Osim toga, mogu postojati određeni izazovi i nesigurnosti vezani uz grupnu dinamiku i međusobno razumijevanje.

Faza razmišljanja u razvoju timova predstavlja fazu u kojoj se članovi tima aktivno uključuju u proces donošenja odluka, generiranja ideja i rješavanja problema. U ovoj fazi, timski članovi razmišljaju individualno i kolektivno kako bi pronašli najbolje načine za postizanje ciljeva tima. U fazi razmišljanja, timski članovi izražavaju svoje ideje, stavove i perspektive te ih zajedno analiziraju i raspravljaju. Otvorenost za različite perspektive i spremnost na kritičko razmišljanje su ključni faktori u ovoj fazi. Faza razmišljanja predstavlja ključan korak u razvoju tima jer omogućuje kreativnost, inovaciju i donošenje informiranih odluka. Ova faza također pomaže u izgradnji povjerenja među članovima tima i jačanju njihove povezanosti i zajedničkog identiteta.

Iduća faza je normiranje koja označava proces uspostavljanja zajedničkih normi, pravila i očekivanja unutar tima. U ovoj fazi, timski članovi počinju uspostavljati stabilne međusobne odnose i definiraju načine komunikacije, suradnje i rješavanja konflikata. Tijekom faze normiranja, tim se oblikuje kao jedinstvena jedinica, a članovi tima razvijaju međusobno povjerenje i poštovanje. Uspostavljanje jasnih pravila ponašanja i očekivanja unutar tima pomaže u smanjenju nesigurnosti, stvaranju predvidljivosti i osiguravanju produktivnog radnog okruženja.

Faza izvršenja predstavlja fazu u kojoj timski članovi aktivno rade na ostvarivanju zadataka i ciljeva tima. Ova faza obuhvaća implementaciju planova i strategija te izvršavanje dodijeljenih uloga i odgovornosti. Timski članovi koriste svoje vještine i znanja kako bi postigli rezultate, surađujući i komunicirajući međusobno. U ovoj fazi, vođa tima ima ulogu usmjeravanja, podrške i motivacije članova tima kako bi ostvarili zadane ciljeve. Faza izvršenja rezultira ostvarenjem konkretnih rezultata, postizanjem ciljeva tima i doprinosi kontinuiranom rastu i razvoju tima.

Faza raspuštanja je završna faza u kojoj se timski zadaci i projekti približavaju svom kraju. Ova faza obuhvaća završetak aktivnosti tima, evaluaciju postignutih rezultata i formalno razduživanje članova tima. Proces raspuštanja može uključivati završne izvještaje, arhiviranje dokumentacije i završne sastanke tima.

## **4. Vrste timova u prodaji**

Danas svjedočimo brojnim raznovrsnim timovima što dovodi do različitih kategorija i podjela među njima. Prema Katzenbachu i Smithu (1993) identificirano je pet vrsta timova u organizacijama uključujući funkcionalne timove, regionalne timove, timove za ključne klijente, timove za razvoj novih proizvoda i timove za specifične projekte. Svaka od ovih timskih kategorija ima svoju specifičnu ulogu u postizanju organizacijskog uspjeha.

### **4.1. Funkcionalni timovi**

Prodajni funkcionalni tim može se tumačiti kao tim pojedinaca s različitim funkcionalnim ulogama. Prodajni funkcionalni timovi djeluju unutar specifičnih funkcionalnih područja kako bi podržali prodajne aktivnosti i ciljeve. Katzenbach i Smith (1993) ističu važnost različitosti i međusobne suradnje u ovim timovima. Naglašavaju da su „timovi posebno moćni kada uključuju članove s različitim sposobnostima koji se međusobno nadopunjuju i dijele odgovornosti“. Ovi timovi imaju prednost kombiniranja stručnosti u različitim područjima, poboljšanja koordinacije i učinkovitosti te pružanja sveobuhvatnog pristupa prodajnim aktivnostima. Autori također napominju da „funkcionalni timovi mogu pomoći u poboljšanju dijeljenja znanja, razmjene najboljih praksi i inovacija unutar organizacije“.

### **4.2. Regionalni timovi**

Regionalni timovi u prodaji su timovi koji su organizirani prema geografskim područjima ili regijama. Ovi timovi su odgovorni za prodaju proizvoda ili usluga na određenom teritoriju. Regionalni timovi u prodaji rade kao jedinstvena grupa prodajnih stručnjaka koji dijele zajedničke ciljeve. Članovi tima surađuju, dijele informacije i podržavaju jedni druge u ostvarivanju prodajnih rezultata za svoju regiju. Timski rad omogućuje sinergiju i iskorištavanje različitih vještina, iskustava i perspektiva članova tima. „Regionalni timovi djeluju kao most između korporativnih ciljeva i lokalnih tržišta, pružajući blisku suradnju s lokalnim kupcima i partnerima“ (Katzenbach, Smith, 1993). Regionalni timovi prate tržišne trendove, analiziraju konkurenciju i prilagođavaju prodajnu strategiju kako bi iskoristili specifičnosti i mogućnosti svake regije. Važno je da regionalni timovi imaju dobru komunikaciju i suradnju s korporativnim sjedištem i drugim timovima unutar organizacije. Ova sinergija omogućuje razmjenu informacija i usklađivanje prodajnih aktivnosti na razini regije i šire.



### **4.3. Timovi za ključne klijente**

Timovi za ključne klijente u prodaji su posebno usmjereni na pružanje vrhunske usluge i podrške najvažnijim klijentima organizacije. Ovi timovi rade s najvažnijim klijentima organizacije i cilj im je održavati i razvijati snažne odnose s njima radi postizanja dugoročne uspješnosti i njihovog zadovoljstva. Timovi za ključne klijente sastoje se od različitih članova tima, uključujući prodajne stručnjake, podršku korisnicima, tehničke stručnjake i druge relevantne dionike. Ovi timovi su obično multidisciplinarni kako bi mogli pružiti sveobuhvatnu podršku i rješenja za ključne klijente. Važno je da ova vrsta tima razvije temeljito poznavanje klijenata, njihovih poslovnih ciljeva i industrije u kojoj djeluju. Katzenbach i Smith (1993) ističu da „timovi trebaju biti agilni i brzi u reagiranju na promjene i fleksibilni u pružanju rješenja koja odgovaraju specifičnim potrebama ključnih klijenata“.

### **4.4. Timovi za novi proizvod**

Timovi za novi proizvod u prodaji su specifični timovi koji se formiraju radi uspješnog lansiranja i plasmana novog proizvoda ili usluge na tržište. Ovi timovi igraju ključnu ulogu u razvoju strategije, implementaciji marketinških aktivnosti i postizanju ciljeva vezanih uz novi proizvod. Obično su multidisciplinarni, te uključuju članove iz različitih funkcionalnih područja kao što su istraživanje i razvoj, marketing, prodaja i podrška korisnicima. Autori Katzenbach i Smith (1993) naglašavaju da takvi timovi zahtijevaju „suradnju i sinergiju različitih stručnosti kako bi se osiguralo uspješno lansiranje novog proizvoda“. Ovi timovi također provode istraživanja tržišta kako bi identificirali potrebe i preferencije kupaca, te osigurali da novi proizvod ili usluga zadovoljavaju te zahtjeve. Tijekom faze lansiranja, timovi za novi proizvod rade na uspostavljanju distribucijske mreže, organiziranju prodajnih aktivnosti te pružanju potrebne podrške kupcima.

Važno je da timovi za novi proizvod imaju jasno definirane ciljeve, rokove i odgovornosti kako bi se osiguralo učinkovito upravljanje projektom lansiranja novog proizvoda. Timovi trebaju biti agilni, spremni na prilagodbe i brze reakcije na promjene u tržišnom okruženju.

### **4.5. Timovi za specifične projekte**

Timovi za specifične projekte u prodaji su privremeni timovi koji se formiraju radi provedbe konkretnih projekata, inicijativa ili zadataka koji zahtijevaju posebne vještine ili resurse. Ovi timovi se sastoje od članova iz različitih funkcionalnih područja i surađuju kako bi postigli specifične ciljeve projekta. Važno je da timovi za specifične projekte imaju dobru

komunikaciju, suradnju i upravljanje resursima kako bi osigurali uspješno izvršavanje projekta. Katzenbach i Smith (1993) naglašavaju važnost „jasne komunikacije ciljeva, zadatka i očekivanja unutar tima te usklađenosti s ostalim timovima i organizacijskim ciljevima". Nakon završetka projekta, timovi za specifične projekte se obično raspuštaju, a postignuti rezultati i iskustva koriste se za poboljšanje i učenje za buduće projekte.

## **5. Prednosti i nedostaci timskog rada**

Timski rad ima mnoge prednosti i nedostatke. S pozitivne strane, suradnja među članovima tima potiče prijateljstvo i osjećaj zajedničke odgovornosti, što povećava motivaciju i produktivnost. Osim toga, različiti ljudi donose različite perspektive i vještine, što rezultira kreativnijim rješavanjem problema i inovativnijim idejama. Osim toga, tim može raspodijeliti radno opterećenje tako da se zadaci mogu obavljati učinkovitije.

Međutim, postoje i neki nedostaci koje treba uzeti u obzir. Među članovima tima mogu se pojaviti sukobi i neslaganja, što dovodi do gubitka kohezije i produktivnosti. Osim toga, ovisnost o drugima ponekad može dovesti do gubitka osobne odgovornosti i autonomije. Uz to, donošenje odluka unutar tima može dugo trajati jer često zahtijeva dogovor među članovima. Stoga, iako timski rad ima svojih prednosti, važno je biti svjestan potencijalnih nedostataka i aktivno upravljati njima kako bi se osigurala učinkovita suradnja.

### **5.1. Prednosti timskog rada**

Prema Vasiću (2005) glavne prednosti timskog rada su učinkovitije donošenje odluka, bolji poslovni rezultati i predanost članova tima ciljevima tima i tvrtke. Timski rad osigurava raznolikost ideja što za posljedicu ima bolje i učinkovitije donošenje odluka. Timovi u prodaji često imaju raznolike izvore informacija i iskustva što omogućava kvalitetniju razmjenu relevantnih podataka i bolje informirane odluke. Također, kolektivna inteligencija tima pomaže u identifikaciji potencijalnih rizika i nedostataka u planiranim odlukama, čime se smanjuje rizik i vjerojatnost neuspjeha. Bolji poslovni rezultati organizacije posljedica su zajedničkog napora svih članova tima. Timski rad potiče osjećaj pripadnosti i angažiranosti članova što rezultira većom predanošću postizanju ciljeva tima i dugoročnom uspjehu organizacije. Nadalje, prema Vasiću (2005) prednosti timskog rada još su raznolikost i bogatstvo različitosti, dobri međuljudski odnosi unutar tima, sposobnost brzog reagiranja i prilagođavanja promjenama, spremnost članova na kontinuirano učenje i usavršavanje, jačanje radne discipline i spremnost na preuzimanje rizika. Raznolikost rada u timu vrlo je važna jer omogućuje timu velik broj različitih iskustava i vještina što dovodi do raznovrsnijih i kreativnijih rješenja. Različite ideje i perspektive prodavača u timu potiču kreativno razmišljanje i inovacije u procesu donošenja odluka što može dovesti do novih pristupa i strategija u prodaji. Što se tiče dobrih odnosa članova u timu, oni su jako bitni za samo funkcioniranje tima te za njegov dugoročni opstanak. Također, zaslužni su za stvaranje povjerenja među članovima tima te za stvaranje pozitivnog radnog okruženja. Sljedeća prednost odnosi se na sposobnost brzog reagiranja i prilagođavanja promjenama te je ona posebno bitna jer omogućuje timu da se prilagodi svim izazovima s

kojima se susreće. Ono uključuje efikasno rješavanje problema te brzu realizaciju novih strategija za ostvarenje ciljeva tima. Također, vrlo je važno da što veći broj članova u timu ima želju za učenjem i usavršavanjem. Članovi tima koji su otvoreni za učenje skloniji su prihvaćanju novih ideja, tehnika i tehnologija što omogućava napredak tima i njegovu fleksibilnost u promjenjivom poslovnom okruženju. Na atmosferu u timu isto tako utječe motiviranost i entuzijastičnost zaposlenika u prodaji koji imaju želju za unaprjeđenjem svog znanja i vještina. Takav stav vrlo je poželjan jer poboljšava sam tim i njegovu učinkovitost. K tome, prodavači koji se obrazuju i razvijaju mogu podijeliti svoja znanja i iskustva s drugim zaposlenicima što pridonosi kolektivnom unaprjeđenju vještina i iskustva tima. Jačanje radne discipline ima nekoliko važnosti za tim, a najbitnije su povećanje produktivnosti, bolja organizacija, bolja timska suradnja te povećanje kvalitete. Posljednja prednost odnosi se na spremnost na preuzimanje rizika. Takvi timovi uglavnom su otvoreniji za nove ideje i za eksperimentiranje. Isto tako, često su konkurentniji jer su fleksibilniji i brže se prilagođavaju promjenama na tržištu.

U konačnici, sve ove prednosti zajedno utječu na stvaranje snažnih, dinamičnih i uspješnih timova sposobnih za suočavanje s različitim izazovima koji su usmjereni prema ostvarivanju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva i uspjeha u timu.

## **5.2. Nedostatci timskog rada**

Iako se timski rad čini savršenim za postizanje optimalnih rezultata, ipak postoje prodavači koji ga ne prakticiraju. Na primjer, neki prodavači ne vole kada je u njihovom timu dominantan pojedinac koji vodi glavnu riječ. Ostali zaposlenici u prodaji često se zbog toga doživljavaju suvišno te se percipiraju kao manje značajni u takvim situacijama. Nadalje, velik broj članova tima u prodaji može rezultirati produžetkom donošenja nekih odluka zbog neophodnosti postizanja jednoglasnog suglasja među svim članovima tima. U slučaju donošenja konačne odluke koja nije u skladu s mišljenjima svih članova tima mogu se pojaviti sukobi unutar istog što može biti potencijalna prijetnja za buduće suradnje. Međuljudski odnosi ovdje također imaju veliku ulogu. Isto tako, u prodajnom timu mogu biti pojedinci čije se stavovi međusobno razlikuju što može negativno utjecati na produktivnost tima i izazvati potencijalne sukobe.

Womack i dr. (2013) iznose nekoliko glavnih nedostataka timskog rada. U prvom redu, to je nedostatak usklađenosti ciljeva koji može biti posebno problematičan u prodajnim timovima. Članovi takvog tima često trebaju zajedničkim snagama raditi na postizanju prodajnih ciljeva. Nesuglasice oko tih ciljeva i načina ostvarivanja istih mogu dovesti do konflikata unutar tima i smanjenja njegove produktivnosti. Nadalje, na to se nadovezuje loša komunikacija među

prodavačima u timu koja može ozbiljno ugroziti učinkovitost samog tima. U prodaji je važna uključenost i dobra informiranost svih članova tima o proizvodima i strategijama kako bi prodaja bila uspješna. Nedostatak komunikacije može negativno utjecati na loše rezultate prodaje. Pored toga, konflikti i nesuglasice među zaposlenicima tima u prodaji mogu biti štetni za poslovanje kako za samu organizaciju, tako i za klijente. Sve to može dovesti do smanjenja motivacije članova tima, smanjenja prodajnih rezultata te gubitka klijenata. Podjednako važno je naglasiti potencijalno nezadovoljstvo među članovima tima u prodaji ukoliko vođa tima nejednako raspodjeljuje zadatke među zaposlenicima. Nerazmjerna raspodjela rada može dovesti do ogorčenosti kod prodavača, što može imati negativan utjecaj na njihove rezultate u prodaji, ali također i dovesti do smanjenja suradnje i motivacije. Još jedan od nedostataka timskog rada u prodaji može biti manjak ili nedostatak odgovornosti među članovima prodajnog tima. Izbjegavanje preuzimanja odgovornosti za neuspjehe ili greške može se negativno odraziti na financijski plan i uspjeh poduzeća. Naposljetku, prevelika ovisnost članova unutar prodajnog tima može biti problematična. Pretjerana ovisnost o kolegama može rezultirati gubitcima vremena i resursa zbog članova tima koji nisu dovoljno kompetentni za samostalno obavljanje dodijeljenih zadataka. Također, takav član tima ne pridonosi prodajnom timu na jednak način jer za svoj rad zahtjeva značajnu podršku i doprinos ostalih prodavača.

Stoga je razumijevanje i upravljanje nedostacima tima i timskog rada u prodaji ključno kako bi se postigla uspješna buduća suradnja te ostvarivanje optimalnih rezultata u prodaji.

### **5.3. Uspješan timski rad**

Nikić (2004) objašnjava kako postoji pet jednostavnih tajni uspjeha timskog rada. Prvi su otvoreni odnosi pomoću kojih je cilj naučiti kako uspostaviti dobar odnos s osobom koju ne poznajemo, to jest koju susrećemo prvi put. Sljedeća tajna je empatija, odnosno sposobnost uživljavanja u tuđe emocionalno stanje. Nadalje, uvjeravanje govori kako uspjeh timskog rada ovisi o sposobnosti svakog člana da bude uvjerljiv i oduševi druge za ideju koja njega nosi i inspirira. Sljedeća tajna za uspjeh timskog rada je suradnja. Jako je bitno da suradnja bude uspješna i konstruktivna te je potrebno biti spreman odreći se osobnih i za timski rad nevažnih interesa kako bi u prvi plan došlo opće dobro zajednice. Zadnja tajna za uspjeh timskog rada je stvaranje konsenzusa. Na primjer, kad se svi članovi radnog tima slože u bitnom, onda će zadani cilj ostvarivati iz vlastitih uvjerenja i to će činiti s puno više entuzijazma nego da je zadatak nametnut odlukom vođe.

Kroz primjenu ovih tajni uspjeha timskog rada, članovi timova mogu izgraditi međusobno povjerenje, bolje razumijevanje i suradnju te postići odlične rezultate. Otvoreni odnosi, empatija, uvjerljivost, suradnja i stvaranje konsenzusa postaju ključni stupovi timskog uspjeha, potičući timski duh i efikasnost. Timovi koji primjenjuju ova načela često ostvaruju iznimne rezultate i doprinose organizacijskom uspjehu u poslovnom okruženju.

## **6. Komunikacija u timu**

Tim će biti uspješan jedino ako je u njemu zastupljena zdrava komunikacija. Komunikacija se smatra jednim od temeljnih obilježja timskog rada. Osim što služi za rješavanje problema unutar tima, isto tako utječe i na motivaciju članova tima. Kvalitetnom komunikacijom izgrađuje se povjerenje među članovima i olakšava se koordinacija samih aktivnosti u timu.

### **6.1. Vrste komunikacije**

Prema Sekuliću (1989) razlikujemo četiri vrste komuniciranja. To su verbalna komunikacija, neverbalna komunikacija, predmetna komunikacija i odnosna komunikacija.

Verbalna komunikacija je komunikacija koju ljudi najčešće koriste u komuniciranju s drugim ljudima. Kako bi se govorilo o verbalnoj komunikaciji potrebne su minimalno dvije osobe koje sudjeluju u razgovoru izmjenjujući svoje misle, ideje ili osjećaje. Najosnovniji način verbalne komunikacije je govor. Govorom prenosimo poruku drugim ljudima te je govor iznimno važan u timskom radu jer utječe na razumijevanje među članovima tima. Prema Sekuliću (1989) verbalna komunikacija nastaju razgovorom, diskusijom, izlaganjem i predavanjem te služi kako bi produbila znanja te bila efektivna u rješavanju problema. Osim govora, slušanje je također jako bitno u verbalnoj komunikaciji jer omogućuje bolje razumijevanje poruka. Važnu ulogu također ima ton glasa tijekom razgovora. Različiti tonovi mogu biti drugačije protumačeni te je vrlo važno prilagoditi ton glasa svojem raspoloženju.

Neverbalna komunikacija je oblik komuniciranja gdje se poruke prenose bez izgovaranja riječi. Sekulić (1989) objašnjava kako je neverbalna komunikacija reakcija pojedinca ili grupe koja se manifestira gestikulacijom i mimikom. Neverbalna komunikacija može poticati ili ometati verbalnu. Najčešće se odvija putem gesta, izraza lica, očima, držanjem tijela, držanjem ruku i tako dalje. Mnogi ljudi uopće nisu svjesni da ponekad komuniciraju neverbalno s drugom osobom jer nisu upoznati s njom. Putem neverbalne komunikacije može se puno saznati o sugovorniku. Ako se na primjer sugovornika gleda u oči, to znači da je zainteresiran te da ga zanima ono o čemu se priča. S druge strane, zijevanje ili kašljanje mogu signalizirati na nezainteresiranost i nelagodu sugovornika.

Predmetna komunikacija je podvrsta neverbalne komunikacije koja se odvija putem fizičkih predmeta, znakova ili simbola. Ova vrsta komunikacije se najčešće provodi kod osoba koje su gluhojeme te se moraju sporazumijevati putem znakova i simbola. Isto tako kada se osobe u timu ne mogu sporazumjeti putem govora zbog jezičnih barijera, često se koriste predmetnom komunikacijom. Simboli i gestikulacija s predmetima su dva najčešća načina korištenja ove

vrste komuniciranja. Upotreba vizualnih elemenata omogućuje brz i univerzalan prijenos informacija te doprinosi boljem razumijevanju i uspješnom timskom radu.

Odnosna komunikacija se odnosi na način komuniciranja koji je usmjeren na izražavanje odnosa, emocionalne povezanosti ili stavova prema drugoj osobi. Ovaj oblik komunikacije fokusira se na izražavanje osjećaja, empatije, podrške ili neslaganja prema drugoj osobi. Sekulić (1989) tvrdi da poremećaj odnosa može prekinuti ili poremetiti komunikaciju u timu. Kada se to dogodi treba pokušati što prije riješiti problem jer tek nakon otklanjanja smetnji tim može nastaviti uspješan timski rad.



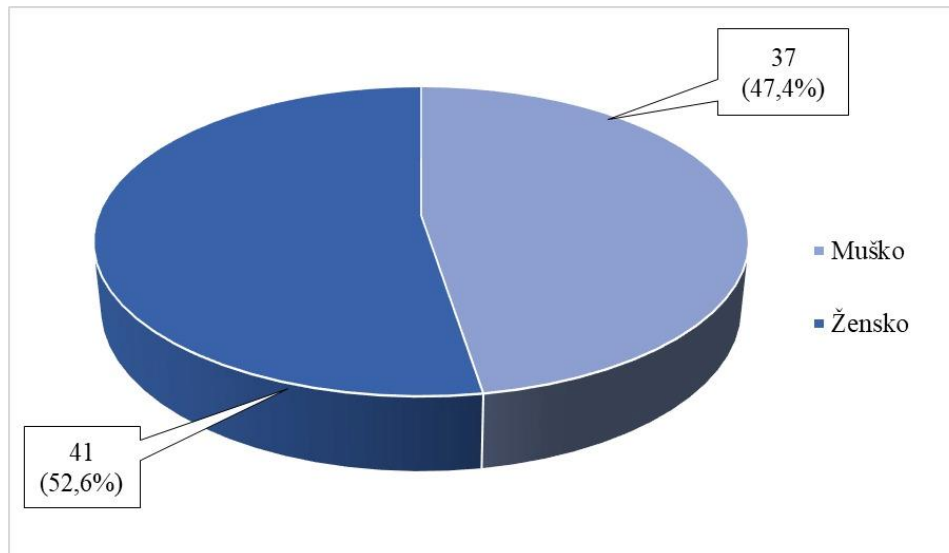
## 7. Opis istraživanja i rezultati istraživanja

### 7.1. Opis istraživanja

U svrhu ovog istraživanja napravljena je *online* anketa pomoću koje se nastojalo utvrditi kakva je percepcija zaposlenih osoba o radu u timu. Anketa se sastojala od 16 pitanja od kojih se prvih pet pitanja odnosilo na osnovne podatke ispitanika poput spola, dobi, godina radnog staža, stupnja stručne spreme te sektora u kojemu su zaposleni. Ostala pitanja bila su usmjerena na mišljenja prodavača o radu u timu. Istraživanje je provedeno u vremenskom razdoblju od 20. kolovoza 2023. godine do 31. kolovoza 2023. godine. Na početku ankete ispitanicima je bilo naglašeno kako se podatci koriste isključivo za svrhu pisanja završnog rada te da je sudjelovanje u anketi u potpunosti anonimno. Anketu je ispunilo 78 ispitanika. Uzorak ispitanika činili su zaposlenici Atlantic grupe, prodajni tim poslovnice u Hrvatskoj tvrtke Adidas, zaposlenici poduzetničkog centra Pakrac te obrtnici grada Pakraca i Lipika te vlasnici i zaposlenici OPG-ova s istog područja.

### 7.2. Rezultati istraživanja

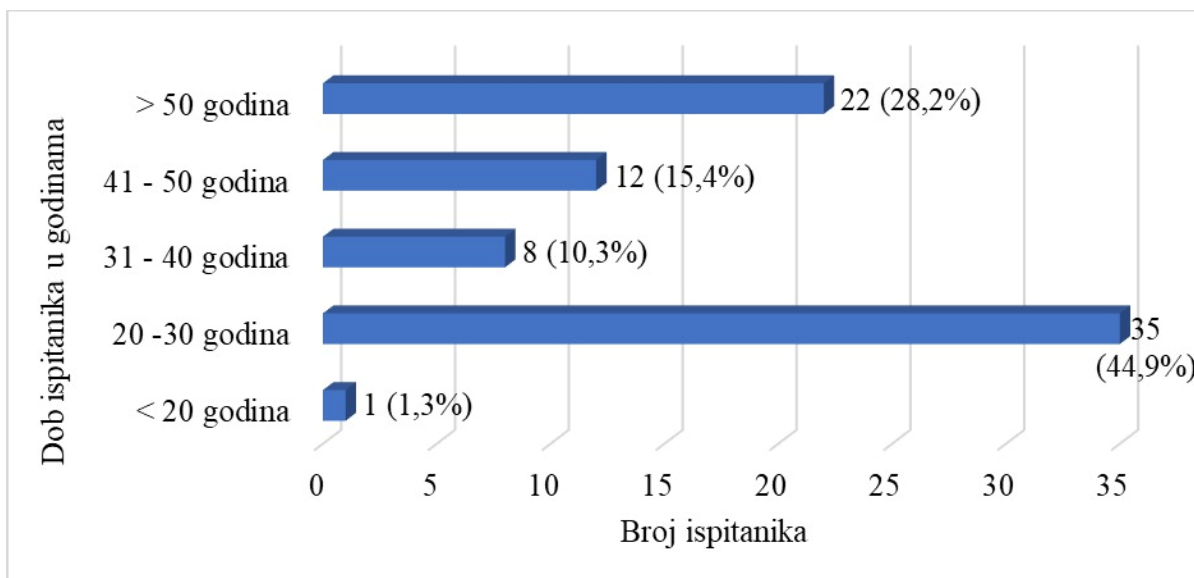
Ovim istraživanjem bilo je obuhvaćeno 78 prodajnih zaposlenika. Od toga je 41 (52,6%) prodavač bio ženskog spola, a 37 (47,4%) muškog spola (slika 1).



**Slika 1.** Grafički prikaz ispitanika prema spolu

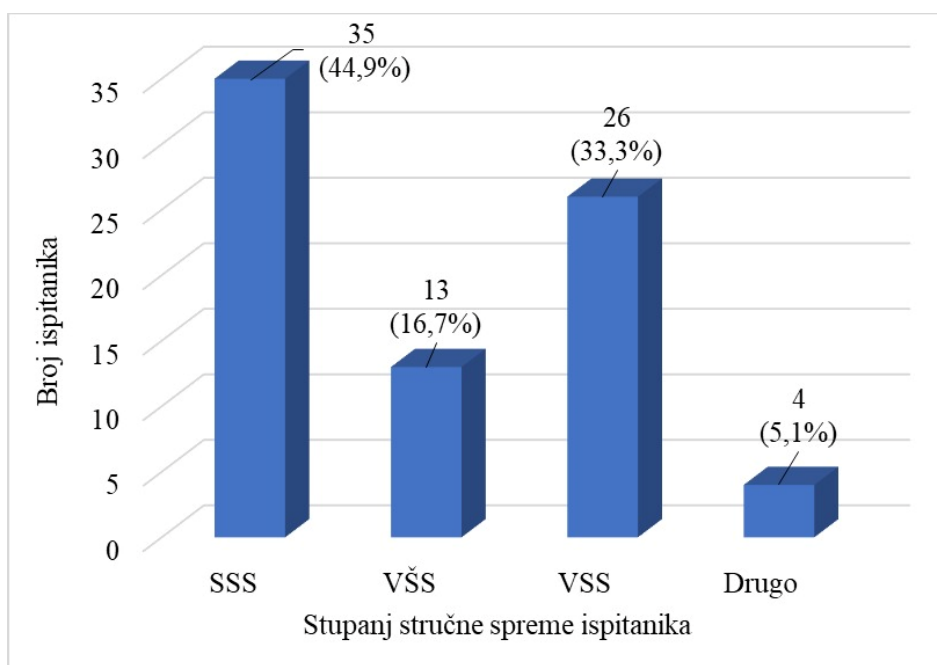
Izvor: Autor

S obzirom na dob, 1 (1,3%) prodavač je bio mlađi od 20 godina, 35 prodavača (44,9%) bilo je između 20 i 30 godina, 8 (10,3%) prodavača između 31 i 40 godina, 12 (15,4%) prodavača između 41 i 50 godina te je 22 (28,2%) prodavača bilo starijih od 50 godina (slika 2).



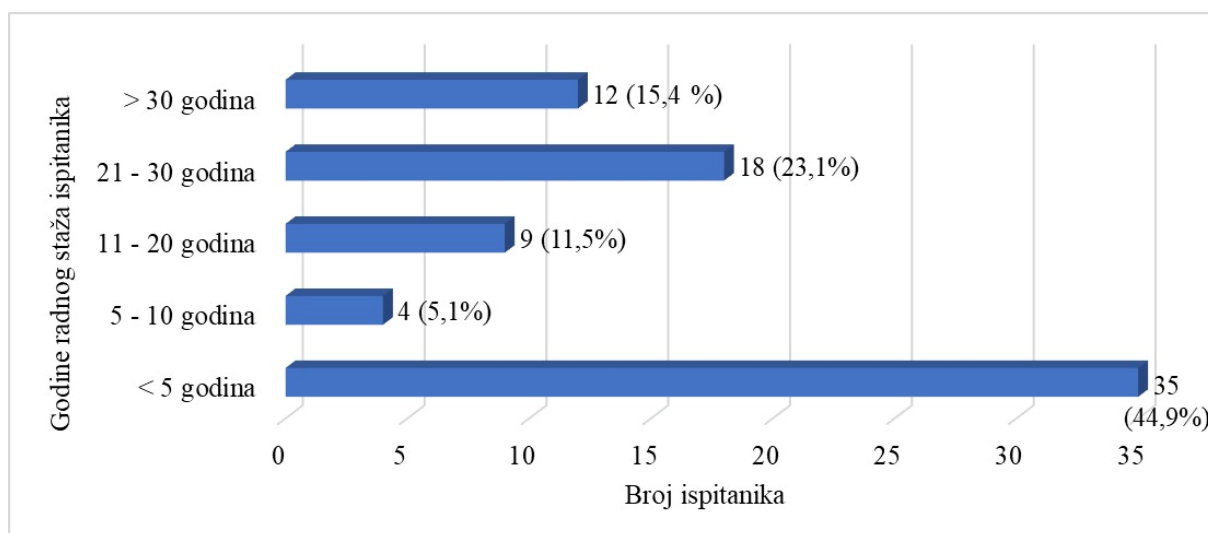
**Slika 2.** Grafički prikaz ispitanika prema dobi  
Izvor: Autor

S obzirom na stupanj stručne spreme, u ovom istraživanju, 35 (44,9%) ispitanika imalo je srednju stručnu spremu, 13 (16,7%) ispitanika imalo je višu stručnu spremu, 26 (33,3%) ispitanika imalo je visoku stručnu spremu dok se 4 (5,1%) ispitanika nisu nalazili ni u jednoj od navedenih kategorija (slika 3).



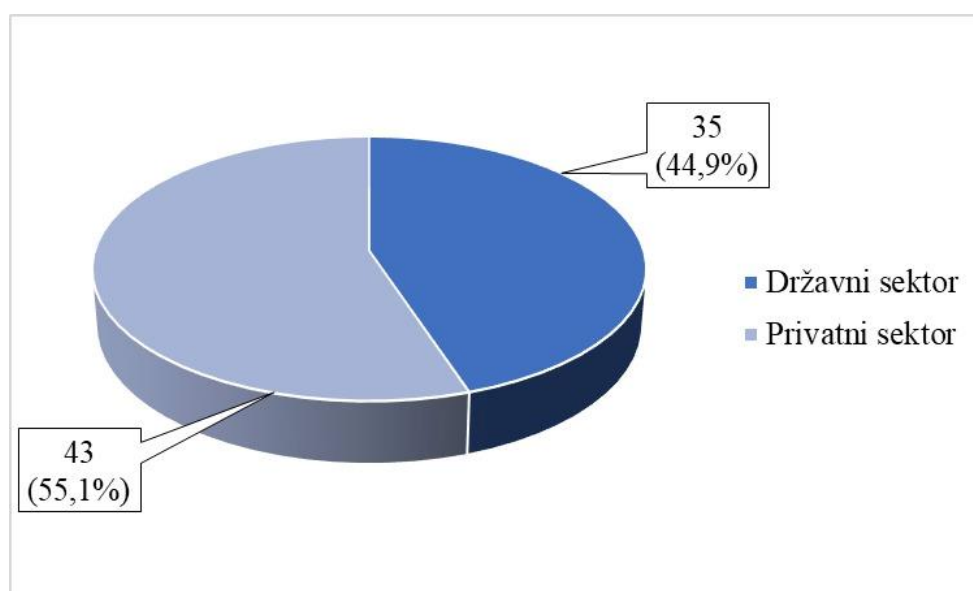
**Slika 3.** Grafički prikaz ispitanika prema stupnju stručne spreme  
Izvor: Autor

Što se tiče broja godina radnog staža zaposlenika, 35 (44,9%) ispitanika imalo je manje od pet godina radnog staža, 4 (5,1%) su imala između 5 i 10 godina radnog staža, 9 (11,5%) ispitanika imalo je između 11 i 20 godina radnog staža, 18 (23,1%) ispitanika bilo je zaposleno između 21 i 30 godina dok je 12 (15,4%) ispitanika bilo zaposleno duže od 30 godina (slika 4).



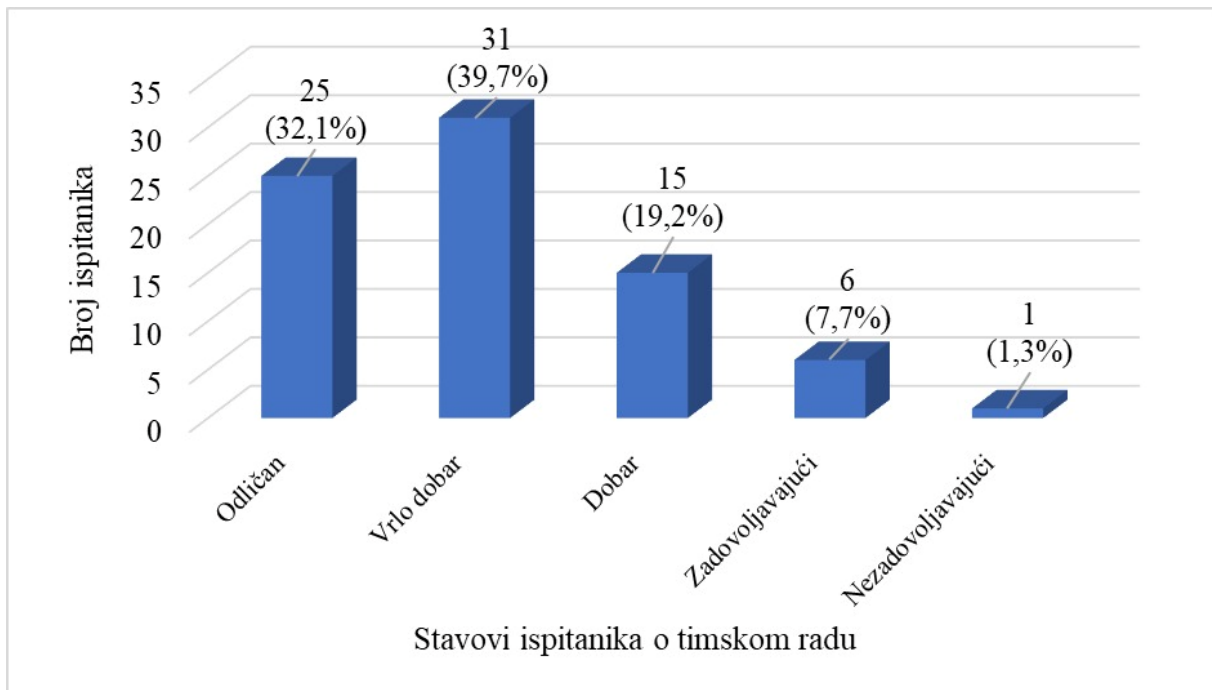
**Slika 4.** Grafički prikaz ispitanika prema broju godina radnog staža  
Izvor: Autor

S obzirom na sektor poduzeća u kojemu su zaposleni, 43 (55,1%) ispitanika bilo je zaposleno u privatnom sektoru, dok je 35 (44,9%) ispitanika bilo zaposleno u državnom sektoru (slika 5).



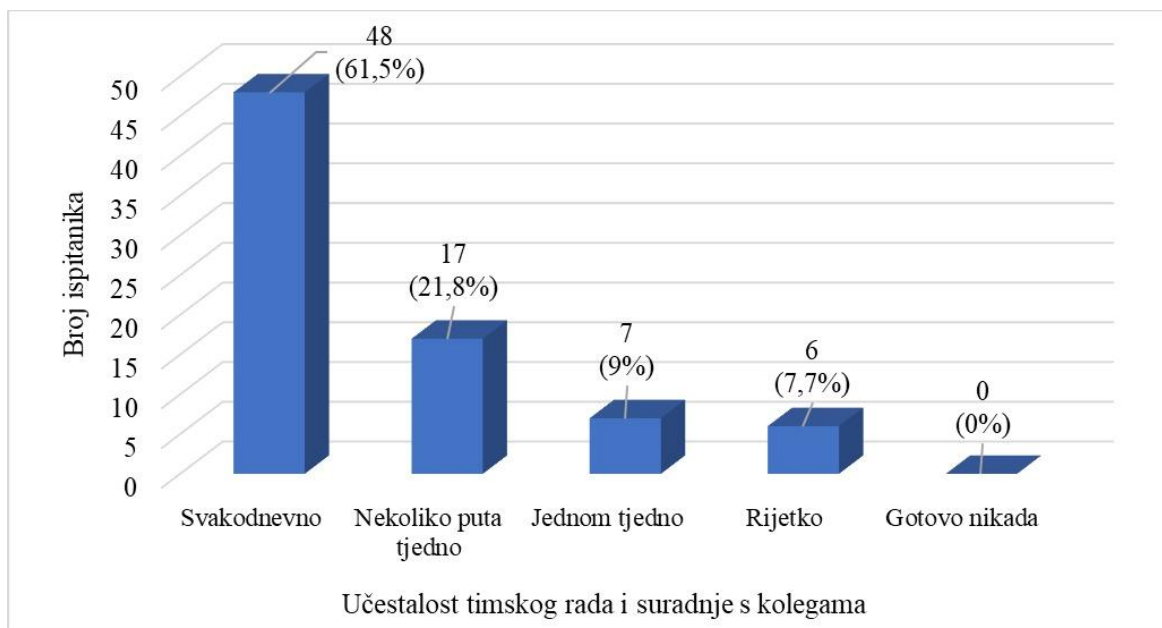
**Slika 5.** Grafički prikaz ispitanika prema sektoru zaposlenja  
Izvor: Autor

Prvo od anketnih pitanja koje se odnosilo na sam timski rad glasilo je „Kakav je općenito Vaš stav o timskom radu?“. Pitanje je usmjereno na osobno mišljenje zaposlenika u prodaji o radu u timu. Prema rezultatima ankete, 25 (32,1%) ispitanika imalo je odličan stav o timskom radu, 31 (39,7%) ispitanik imao je vrlo dobar stav o timskom radu, 15 (19,2%) ispitanika imalo je dobar stav o timskom radu, 6 (7,7%) ispitanika imalo je zadovoljavajući stav dok je samo 1 ispitanik imao nezadovoljavajući stav o timskome radu (slika 6).



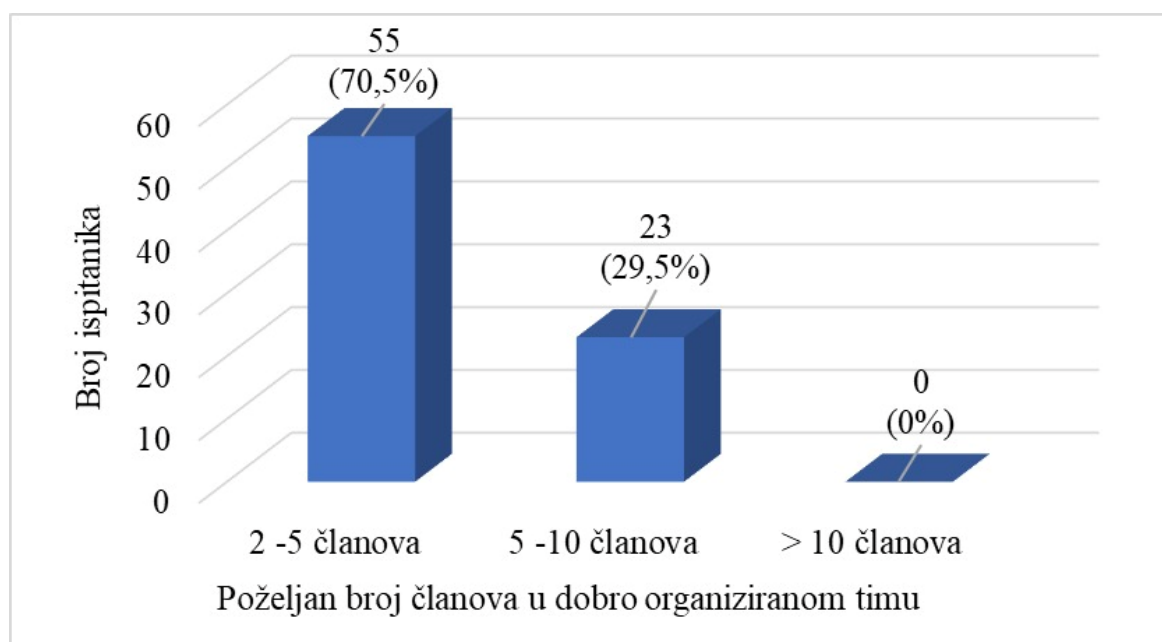
**Slika 6.** Grafički prikaz stavova ispitanika o timskom radu  
Izvor: Autor

Sljedeće pitanje bilo je „Koliko često radite timske poslove i surađujete s kolegama?“. Ponuđen izbor odgovora bio je: svakodnevno, nekoliko puta tjedno, jednom tjedno, rijetko, gotovo nikada. Od ukupnog broja ispitanika, njih 48 (61,5%) odgovorilo je da svakodnevno rade poslove u timu i surađuju sa kolegama, 17 (21,8%) ispitanika timske poslove obavljali su nekoliko puta tjedno, 7 (9%) ispitanika jednom dnevno, dok 6 (7,7%) ispitanika je rijetko surađivalo s timom. Na ponuđeni odgovor „gotovo nikada“ nije odgovorio niti jedan ispitanik (slika 7).



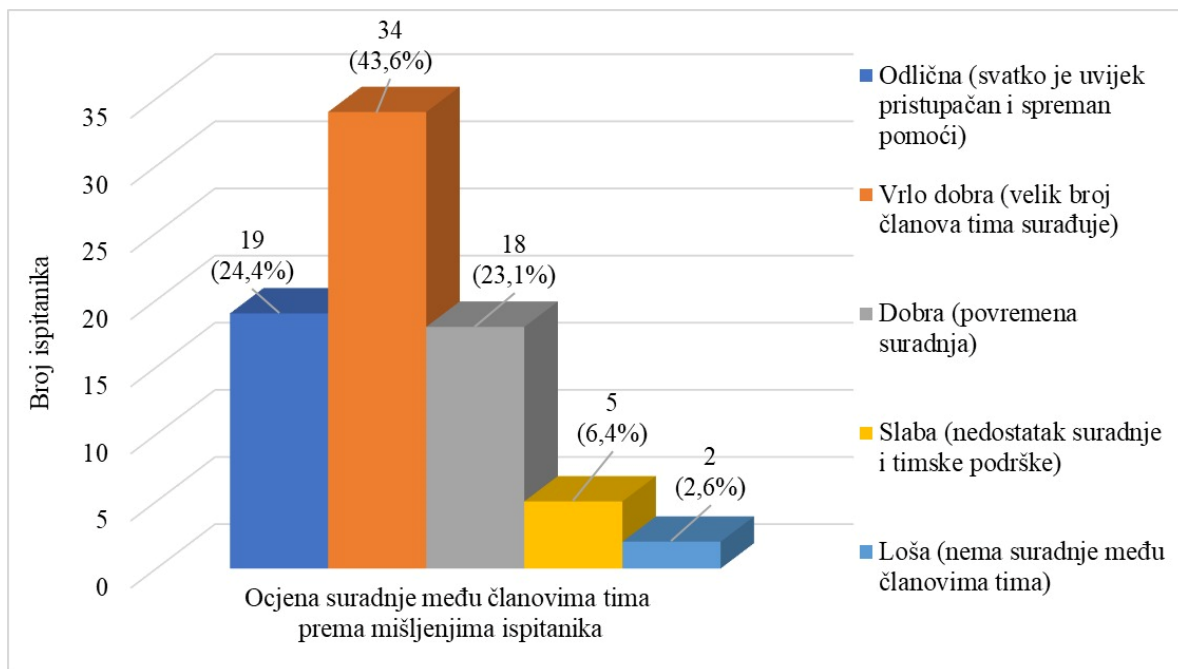
**Slika 7.** Grafički prikaz učestalosti timskog rada i suradnje s kolegama prema mišljenjima ispitanika. Izvor: Autor

Nadalje, ispitanicima je postavljeno sljedeće pitanje: „Prema Vašem mišljenju, koliko članova treba sadržavati jedan dobro organizirani tim?“. Čak 55 (70,5%) ispitanika odgovorilo je da jedan dobro organizirani tim treba sadržavati između 2 i 5 članova, dok su 23 (29,5%) ispitanika smatrala kako bi jedan tim trebao imati između 5 i 10 članova. Zanimljiv je podatak da niti jedan ispitanik nije odgovorio da dobar tim treba imati više od 10 članova (slika 8).



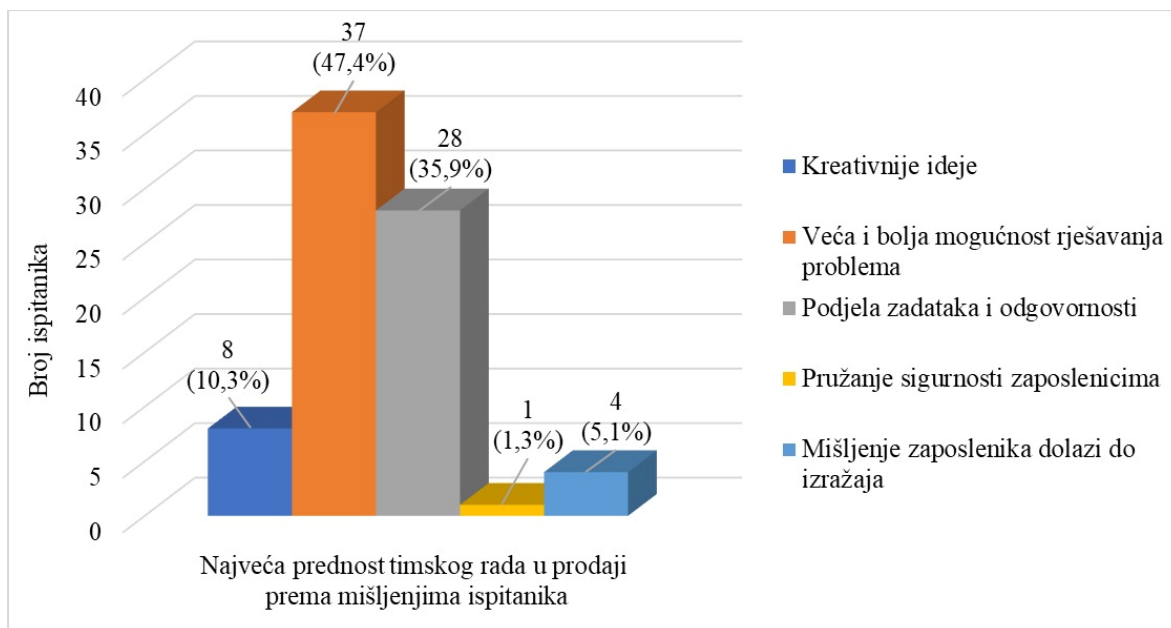
**Slika 8.** Grafički prikaz ispitanika o poželjnom broju članova u timu  
Izvor: Autor

Idućim pitanjem željelo se saznati kako ispitanici ocjenjuju suradnju među članovima u svome timu. 19 (24,4%) ispitanika smatralo je kako je suradnja među članovima tima odlična. To ukazuje na visoku pristupačnost članova tima i na veliku razinu međusobnog povjerenja. Da je suradnja u timu vrlo dobra ocijenilo je 34 (43,6%) ispitanika te se iz toga saznaje kako većina članova tima ima stabilne odnose i dobru razmjenu informacija. Za dobru suradnju u timu odlučilo se 18 (23,1%) ispitanika. Ovaj podatak znači da većina timova ostvaruje zadovoljavajuću suradnju, ali postoji prostor za poboljšanje. Malen broj ispitanika, njih 5 (6,4%) smatralo je da je suradnja slaba što upućuje na nedostatak suradnje i na ozbiljne izazove u komunikaciji i međuljudskim odnosima. Samo 2 (2,6%) ispitanika ocijenilo je suradnju među članovima tima lošom. To ukazuje na velike probleme u dinamici tima te da suradnja među članovima uopće ne postoji. Ovakav problem zahtijeva hitne korektivne mjere (slika 9).



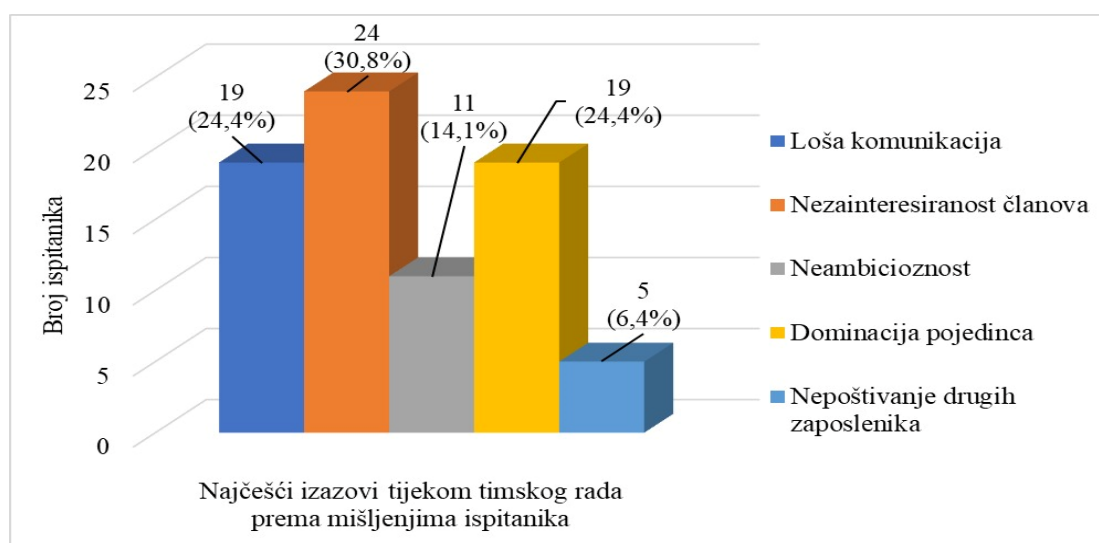
**Slika 9.** Grafički prikaz ocjene suradnje među članovima tima prema mišljenju ispitanika  
Izvor: Autor

Sljedeće pitanje bilo je „Koja je po Vama najveća prednost timskog rada u prodaji?“. Na odgovor veća i bolja mogućnost rješavanja problema odlučilo se 37 (47,4%) prodavača, 28 (35,9%) prodavača smatralo je da je najveća prednost podjela zadataka i odgovornosti, 8 (10,3%) odgovorilo je da su to kreativnije ideje, dok su 4 (5,1%) prodavača smatrala kako mišljenje zaposlenika dolazi do izražaja. Samo je 1 (1,3 %) prodavač bio mišljenja kako je najveća prednost rada u timu pružanje sigurnosti zaposlenicima (slika 10).



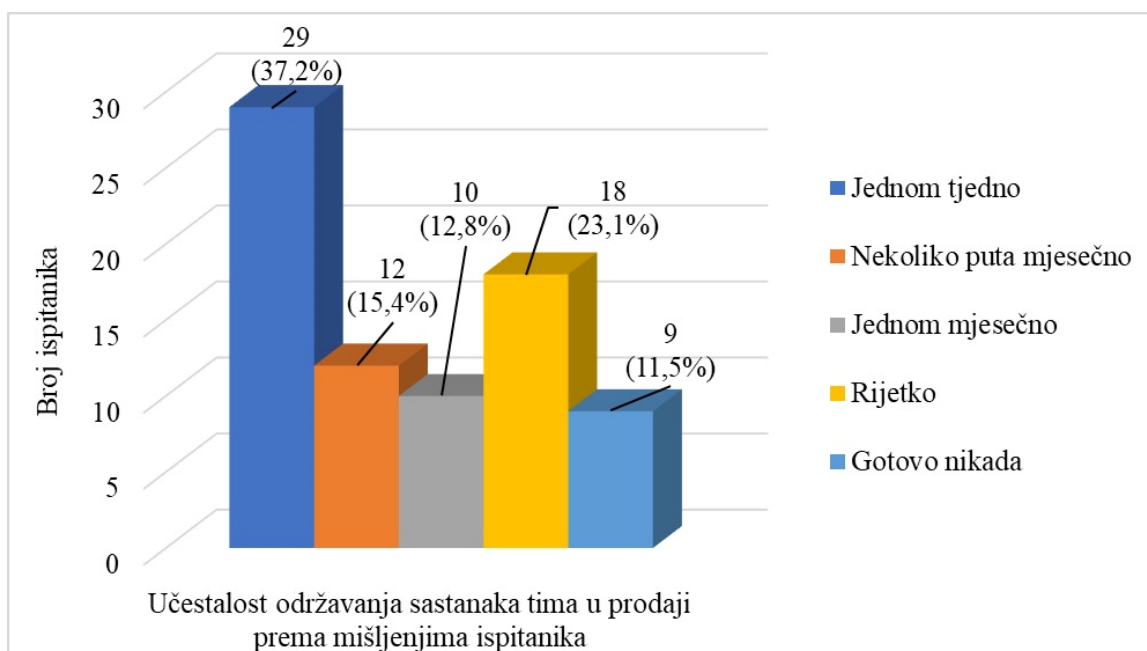
**Slika 10.** Grafički prikaz najveće prednosti timskog rada u prodaji prema mišljenju ispitanika  
Izvor: Autor

Zatim se anketom htjelo utvrditi s kojim izazovima se prodavači najčešće susreću tijekom timskog rada. Ovo pitanje donijelo je prilično raznolike odgovore. Lošu komunikaciju kao najveći izazov smatralo je 19 (24,4%) ispitanika, nezainteresiranost članova 24 (30,8%) ispitanika, neambicioznost 11 (14,1%), dominaciju pojedinca 19 (24,4%) ispitanika, dok je 5 (6,4%) ispitanika smatralo kako je nepoštivanje drugih zaposlenika jedan od najvećih izazova s kojim su se do sada susretali u poslu (slika 11).



**Slika 11.** Grafički prikaz najčešćih izazova tijekom timskog rada prema mišljenju ispitanika  
Izvor: Autor

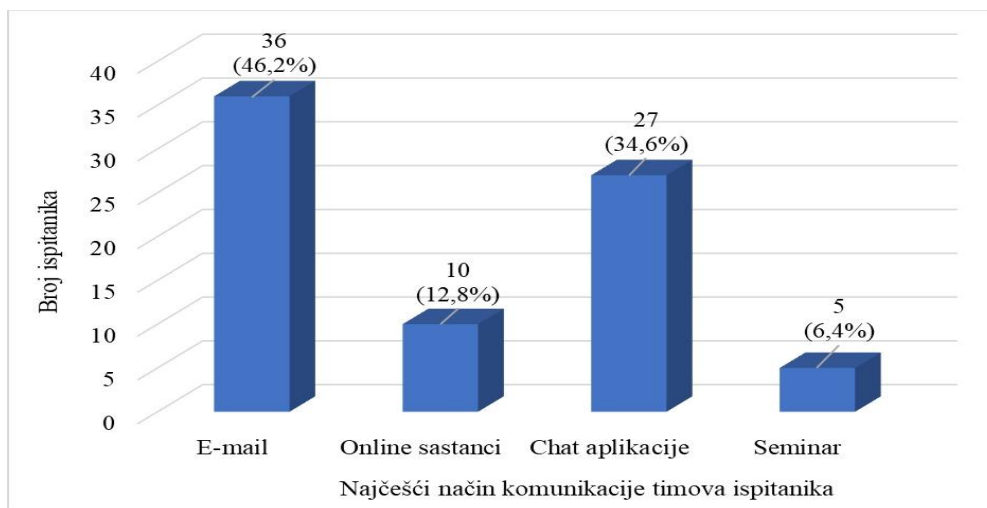
Ispitanike se zatim pitalo koliko se često održavaju sastanci njihovog tima te su u ovom pitanju odgovori također veoma podijeljeni. Njih 29 (37,2%) tvrdilo je da se sastanci njihova tima održavaju jednom tjedno, 12 (15,4%) ispitanika imalo je sastanke nekoliko puta mjesečno, 10 (12,8%) ispitanika glasalo je za jednom mjesečno, dok je 18 (23,1%) njih tvrdilo kako su sastanci njihovih timova vrlo rijetka pojava. Mali broj ispitanika, odnosno njih 9 (11,5%) navelo je kako se sastanci njihovih timova gotovo nikad ne održavaju (slika 12).



**Slika 12.** Grafički prikaz učestalosti održavanja sastanaka tima u prodaji prema mišljenju ispitanika. Izvor: Autor

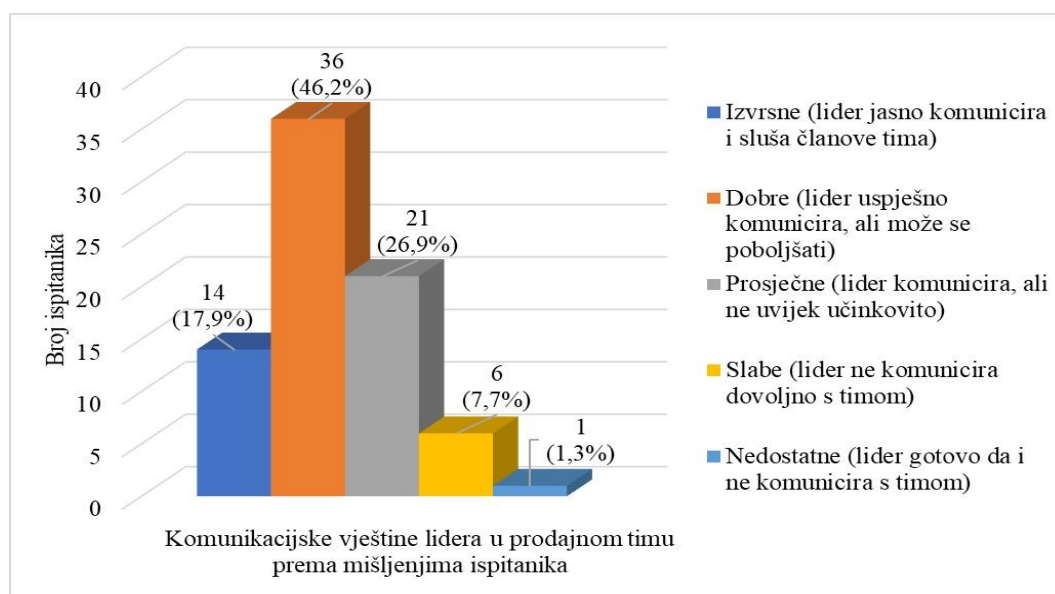
Sljedeće pitanje povezano je s prethodnim, a glasi: „Koju vrstu komunikacije ili platformi koristi Vaš tim za komuniciranje?“. Ponuđeni odgovori bili su *e-mail*, *online* sastanci, *chat* aplikacije i seminari. Za *e-mail* glasalo je 36 (46,2%) ispitanika, 10 (12,8%) ispitanika za *online* sastanke, 27 (34,6%) njih odlučilo se za *chat* aplikacije, dok je 5 (6,4%) ispitanika navelo kako oni sa svojim timom najčešće komuniciraju putem seminara (slika 13).





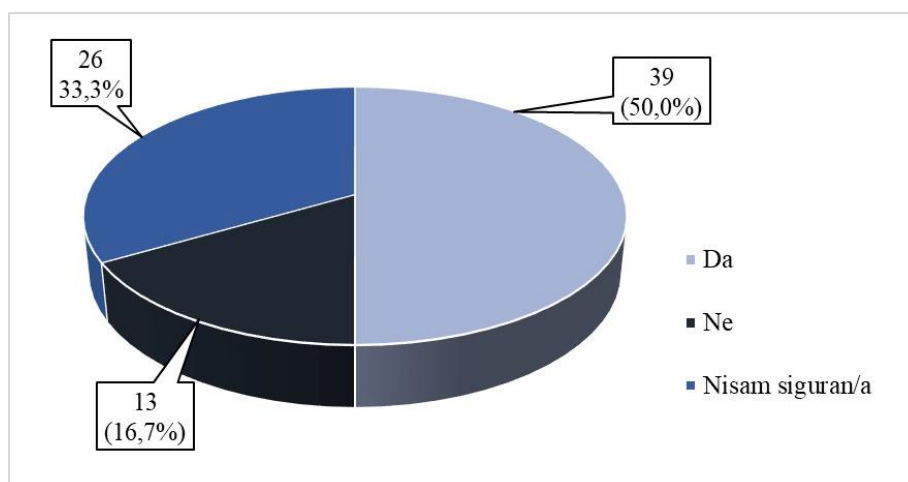
**Slika 13.** Grafički prikaz najčešćeg načina komunikacije u timovima ispitanika  
Izvor: Autor

Naredna dva pitanja vezana su uz ulogu lidera u prodajnom timu. Prvo pitanje bilo je „Kako biste ocijenili komunikacijske vještine Vašeg lidera u prodajnom timu?“. Da su komunikacijske vještine njihovog lidera izvrsne smatralo je 14 (17,9%) prodavača. Skoro polovica prodavača, točnije njih 36 (46,2%) tvrdilo je kako njihov lider posjeduje dobre vještine, ali da se može poboljšati. Za prosječne vještine odlučio se 21 (26,9 %) prodavač, dok se za slabe komunikacijske vještine odlučilo 6 (7,7%) prodavača. Samo 1 (1,3%) prodavač glasao je da su komunikacijske vještine njegovog lidera nedostatne te da lider gotovo i ne komunicira sa timom (slika 14).



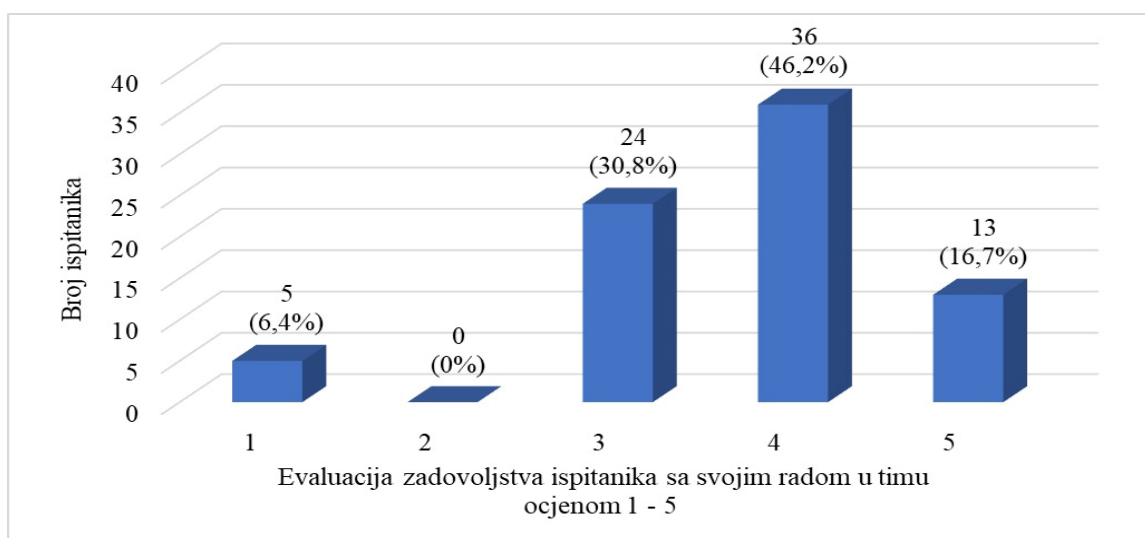
**Slika 14.** Grafički prikaz komunikacijskih vještina lidera u timu prema mišljenju ispitanika  
Izvor: Autor

Drugim pitanjem nastojalo se utvrditi kakav je stav prodavača o tome mogu li oni biti lideri prodajnog tima. Da mogu biti lider u timu smatralo je 39 (50%) prodavača, 13 (16,7%) njih bilo je mišljenja kako nisu sposobni biti lider svog tima, dok je 26 (33,3%) prodavača odgovorilo kako nisu sigurni u to (slika 15).



**Slika 15.** Grafički prikaz mišljenja ispitanika o viđenju sebe kao lidera prodajnog tima  
Izvor: Autor

Posljednjim pitanjem htjelo se saznati kako su ispitanici općenito zadovoljni sa svojim radom u prodajnom timu. Ispitanici su imali mogućnost odabira ocjena od 1 do 5. Ocjenom 5 ocijenilo se 13 (16,7%) ispitanika, ocjenu 4 dalo si je 36 (46,2%) ispitanika, a njih 24 (30,8%) ocijenilo se ocjenom 3. Ocjenu 2 nije si dodijelio niti jedan ispitanik, dok si je ocjenu 1 dalo 5 (6,4%) ispitanika (slika 16).



**Slika 16.** Grafički prikaz evaluacije zadovoljstva ispitanika sa svojim radom u timu ocjenom 1-5. Izvor: Autor

## 8. Rasprava

Svrha istraživanja bila je utvrditi kakvog su prodavači stava o timskom radu općenito. Također, htjelo se saznati jesu li zadovoljni sa svojim radom u timu, kako treba izgledati jedan dobro organizirani tim te kako su zadovoljni sa poslovanjem svog prodajnog lidera. Iz istraživanja se zaključilo kako je većina ispitanika imala pozitivan stav o timskom radu, točnije odličnu ocjenu dalo je 32,1% ispitanika, vrlo dobru 39,7%, a dobru ocjenu 19,2% ispitanika. Ovi podatci sugeriraju kako prodavači prepoznaju važnost timske suradnje u prodaji što je jedan od ključnih elemenata uspješnog timskog rada. Od ukupnog broja ispitanika, 61,5% svakodnevno je obavljalo timske poslove i surađivalo je s kolegama, dok je kod ostatka ispitanika broj dana kada rade u timu varirao. Učestalost timske suradnje vrlo je važna jer pomaže u jačanju prodajnih timova i poboljšanju komunikacije između članova. Nadalje, čak 70,5% prodavača bilo je mišljenja da jedan uspješan tim treba imati između dva i pet članova, dok je 29,5% prodavača smatralo da tim treba imati između pet i deset članova. Nitko od ispitanika nije odgovorio da tim treba imati više od deset članova. Ovaj podatak možemo povezati sa Sengeom (2003.) koji tvrdi kako su timovi najučinkovitiji kada imaju najmanje četiri do šest članova. Također, Senge (2003) smatra da tim ne bi trebao imati više od 12 članova. Ovim istraživanjem se potvrdila njegova teorija s rezultatima ove ankete. Neki ispitanici ocijenili su suradnju među članovima tima kao odličnu (24,4%) i vrlo dobru (43,6%) dok je ostatak izrazio različite razine zadovoljstva. Da je suradnja loša ili slaba ocijenilo je manje od 10% ispitanika te to nije zabrinjavajući podatak. Ipak takvi timovi bi trebali težiti unapređenju međuljudskih odnosa kako bi se osigurala bolja suradnja i sinergija. Kao najveću prednost timskog rada u prodaji 47,4% prodavača smatralo je veću i bolju mogućnost rješavanja problema, dok je 35,9 % prodavača mislilo kako je to podjela zadataka i odgovornosti. Ovi podatci mogu se povezati s Vasićem (2005) koji ističe kako su neke od glavnih prednosti timskog rada u prodaji učinkovitije donošenje odluka te jačanje radne discipline. S druge strane, kod najvećih izazova, odnosno nedostataka rada u timu, ispitanici su bili podijeljenih mišljenja. Najzastupljeniji odgovori bili su nezainteresiranost članova (30,8%), loša komunikacija (24,4%) te dominacija pojedinca (24,4%). Dobiveni odgovori u skladu su s tvrdnjama Womacka i dr. (2013) koji navode da su najveći nedostaci timskog rada loša komunikacija članova unutra tima, nedostatak usklađenosti ciljeva, dominacija jedne osobe te nerazmjerna raspodjela rada. Različiti odgovori učestalosti sastanaka tima sugeriraju da organizacije primjenjuju drugačije pristupe u praćenju napretka i postizanju ciljeva. Najveći broj ispitanika (37,2%) sastanke sa svojim timom imao je jednom tjedno, dok najmanji broj ispitanika 11,5% sastanke sa timom

gotovo da nije niti imao. Redoviti sastanci timova mogu biti jako korisni za praćenje napretka i za rješavanje izazova u timskom okruženju. Komunikacijski alati koji su bili najkorišteniji među prodavačima su *e-mail* (46,2%) i *chat* aplikacije (34,6%). Iz ovoga se može zaključiti kako većina prodavača komunicira sa svojim timom *online* putem. Ovi alati pomažu timovima da ostanu povezani, produktivni i organizirani, olakšavajući komunikaciju među članovima tima bez obzira na njihovu geografsku udaljenost. Rezultati ankete o komunikacijskim vještinama lidera u prodajnom timu su različiti. Veći dio njih je ocijenio komunikacijske vještine svoga lidera kao vrlo dobre (46,2%) i kao odlične (17,9%), dok ostatak smatra da su one prosječne (26,9%), slabe (7,7%) ili nedostatne (1,3%). Ova raznolikost ocjena sugerira da lideri imaju prostora za unaprjeđenje svojih komunikacijskih vještina. Dobra komunikacija lidera sa svojim timom je ključna za dugoročan uspjeh tima i za ostvarenje velikih rezultata. S obzirom na pitanje o želji za preuzimanjem uloge lidera, rezultati mogu ukazivati na potencijalne buduće lidera unutar tima. Polovica ispitanika (50%) smatrala je da mogu biti lideri u svome timu. Oni mogu posjedovati određene osobine koje su od izričitog značaja za liderstvo poput odlučnosti, empatije, dobre organizacije te spremnosti za preuzimanje rizika. Organizacije bi trebale prepoznati takve ambiciozne prodavače i pružiti im prilike za razvoj liderstva. Ocjena općeg zadovoljstva radom u timu može varirati od osobe do osobe. Visoka razina zadovoljstva obično ukazuje na pozitivno radno okruženje i dobre međuljudske odnose unutar tima. Najveći broj prodavača je izabrao upravo visoke ocjene, točnije ocjenu 5 (16,7%), ocjenu 4 (46,2%) te ocjenu 3 (30,8%). S druge strane niskih ocjena je malo, odnosno samo 6,4% prodavača si je dalo ocjenu 1. Kako bi to popravili, trebali bi intenzivnije komunicirati s članovima tima i aktivno raditi na poboljšanju vlastitih zadataka i suradnje unutar tima.

## 9. Zaključak

U zaključku ovog završnog rada o timovima i timskom radu u prodaji ističu se ključne spoznaje i važnosti koje su iznesene tijekom istraživanja i analize. U današnjem poslovnom okruženju, naglasak na suradnji i timskom radu postaje sve izraženiji, što ih čini ključnim elementima uspjeha u prodaji. Timovi koji dobro posluju doprinose većoj produktivnosti te zadovoljnijim klijentima. Putem ankete se moglo saznati kako je suradnja između članova tima uglavnom pozitivna i da se timski poslovi obavljaju vrlo često. Analizirajući karakteristike prodajnih timova, otkrile su se različite vrste timova u prodaji te njihov razvoj koji svaki od njih mora proći. Prodajni timovi dijele se na funkcionalne, regionalne, timove za ključne klijente, timove za novi proizvod i timove za specifične projekte. Različite vrste timova u prodaji pružaju organizacijama mogućnost prilagodbe specifičnim potrebama i ciljevima. Isto tako, komunikacija među članovima tima pokazala se kao jedna od glavnih stavki uspješnog timskog rada u prodaji. Povjerenje među članovima tima gradi se kvalitetnom komunikacijom, što istovremeno olakšava koordinaciju aktivnosti u timu. Prema rezultatima ankete, najveći broj prodavača komunicira putem interneta te je to pokazatelj modernizacije prodajnih timova. S druge strane, analiza prednosti i nedostataka timskog rada u prodaji istaknula je najbitnije stvari koje ljudi cijene radeći u timu te stvari s kojima su najmanje zadovoljni. Kao najveća prednost u anketi istaknula se veća i bolja mogućnost rješavanja problema, dok su najveći nedostaci prema anketi nezainteresiranost članova i loša komunikacija između članova tima. Isto tako, vođenje prodajnog tima obuhvaća postavljanje jasnih ciljeva i motiviranje članova tima te upravljanje prodajnim procesom kako bi se postigli prodajni rezultati i ciljevi organizacije. Glavnu ulogu u upravljanju timom ima lider koji mora biti motivator te bi u svakom trenutku trebao biti dostupan svim članovima tima. Rezultati ankete pokazuju kako se polovica prodavača vide kao lider u svojem timu, dok jedan dio nije dovoljno siguran u sebe i svoje sposobnosti da upravlja timom. Konačno, istraživanje je pokazalo da prodavači koji su ispunili anketu smatraju da je timski rad važan za uspješnost prodaje.

## Literatura

### KNJIGE

Katzenbach, J. R. i Smith, D. K. (1993) *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2018) *Organizational Behavior*. 18. izdanje. Harlow, England Munich: Pearson.

Senge, P. M. (2001) *Peta disciplina: principi i praksa učeće organizacije*. Zagreb: Mozaik knjiga.

Tudor, G. i Srića, V. (2006) *Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada*. 3. izdanje. Zagreb: MEP Consult.

Vasić, M. (2005) *Prednosti i nedostaci timskog rada. Timovi i timski rad*. Banja Luka: Zavod distrofičara Banja Luka, str. 161-164.

West, M. (2005) *Tajne uspješnog upravljanja timom: kako voditi tim do inovativnosti, kreativnosti i uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.

Womack, S. T., Hanna S. L., Pepper S., Ibrahim M., Woodall P. (2013) *From Teamwork to Excellence: Labor and Economic Factors Affecting Educators*. Lanham: R&L Education.

### ELEKTRONIČKI IZVORI

Crane, A. (2023) *5 Traits Of A High-Performing Sales Team*. [Online]. Dostupno na: <https://salesfocusadvisory.com/high-performing-sales-team/> [Pristupljeno: 7. srpnja 2023.]

Nikić, M. (2004) *Temeljna načela timskog rada*. *Diacovensia*. 12(1), str. 115-129. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/40170> [Pristupljeno: 9. srpnja 2023.]

Porter-Whistman, J. (2021) *10 Proven Characteristics of a High Performing Sales Team*. [Online]. Dostupno na: <https://www.perceptionpredict.ai/blog/top-10-characteristics-high-performing-sales-team> [Pristupljeno: 9. srpnja 2023.]

Quilty, D. (2023) *15 Ways to Build a Successful Sales Team*. [Online]. Dostupno na: <https://www.nutshell.com/blog/how-to-build-a-sales-team> [Pristupljeno: 8. rujna 2023.]

Scully, D. (2018) How to Build an Effective Sales Team. [Online]. Dostupno na: <https://www.teamwork.com/blog/how-to-build-an-effective-sales-team/> [Pristupljeno: 9. srpnja 2023.]

Sekulić, D. (1989) Timski rad. *Ekonomski vjesnik* [online], 2(1), str. 75—86. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/332752> [Pristupljeno: 9. srpnja 2023.]

## **Popis slika**

<b>Slika 1.</b> Grafički prikaz ispitanika prema spolu.....	16
<b>Slika 2.</b> Grafički prikaz ispitanika prema dobi .....	17
<b>Slika 3.</b> Grafički prikaz ispitanika prema stupnju stručne spreme .....	17
<b>Slika 4.</b> Grafički prikaz ispitanika prema broju godina radnog staža .....	18
<b>Slika 5.</b> Grafički prikaz ispitanika prema sektoru zaposlenja.....	18
<b>Slika 6.</b> Grafički prikaz stavova ispitanika o timskom radu .....	19
<b>Slika 7.</b> Grafički prikaz učestalosti timskog rada i suradnje s kolegama prema mišljenjima ispitanika.....	20
<b>Slika 8.</b> Grafički prikaz ispitanika o poželjnom broju članova u timu.....	20
<b>Slika 9.</b> Grafički prikaz ocjene suradnje među članovima tima prema mišljenju ispitanika ...	21
<b>Slika 10.</b> Grafički prikaz najveće prednosti timskog rada u prodaji prema mišljenju ispitanika .....	22
<b>Slika 11.</b> Grafički prikaz najčešćih izazova tijekom timskog rada prema mišljenju ispitanika .....	22
<b>Slika 12.</b> Grafički prikaz učestalosti održavanja sastanaka tima u prodaji prema mišljenju ispitanika.....	23
<b>Slika 13.</b> Grafički prikaz najčešćeg načina komunikacije u timovima ispitanika .....	24
<b>Slika 14.</b> Grafički prikaz komunikacijskih vještina lidera u timu prema mišljenju ispitanika.	24
<b>Slika 15.</b> Grafički prikaz mišljenja ispitanika o viđenju sebe kao lidera prodajnog tima.....	25
<b>Slika 16.</b> Grafički prikaz evaluacije zadovoljstva ispitanika sa svojim radom u timu ocjenom 1-5 .....	25



## Prilozi

### Prilog 1. Anketa o mišljenju prodavača o timovima i timskom radu u prodaji

Poštovani,

u svrhu izrade završnog rada provodi se istraživanje kojim se nastoji utvrditi kakva je percepcija zaposlenih osoba o radu u timu.

Sudjelovanje u anketi je u potpunosti anonimno te je za njeno rješavanje potrebno oko 3 minute.

1. Spol
  - Žensko
  - Muško
2. Dob
  - < 20
  - 20 - 30
  - 31 – 40
  - 41 – 50
  - > 50
3. Stupanj stručne spreme
  - SSS
  - VŠS
  - VSS
  - Drugo
4. Godine radnog staža (ukupno)?
  - < 5
  - 5 – 10
  - 11 – 20
  - 21 – 30
  - > 30
5. U kojem ste sektoru zaposleni?
  - Državni sektor
  - Privatni sektor
6. Kakav je općenito Vaš stav o timskom radu?

- Odličan
  - Vrlo dobar
  - Dobar
  - Zadovoljavajući
  - Nezadovoljavajući
7. Koliko često radite timske poslove i surađujete s kolegama?
- Svakodnevno
  - Nekoliko puta tjedno
  - Jednom tjedno
  - Rijetko
  - Gotovo nikada
8. Prema Vašem mišljenju, koliko članova treba sadržavati jedan dobro organizirani tim?
- 2-5
  - 5-10
  - Više od 10
9. Kako biste ocijenili suradnju među članovima tima?
- Odlična (svatko je uvijek pristupan i spreman pomoći)
  - Vrlo dobra (velik broj članova tima surađuje)
  - Dobra (povremena suradnja)
  - Slaba (nedostatak suradnje i timske podrške)
  - Loša (nema suradnje među članovima tima)
10. Koja je po Vama najveća prednost timskog rada u prodaji?
- Kreativnije ideje
  - Veća i bolja mogućnost rješavanja problema
  - Podjela zadataka i odgovornosti
  - Pružanje sigurnosti zaposlenicima
  - Mišljenje zaposlenika dolazi do izražaja
11. S kojim izazovima se najčešće susrećete tijekom timskog rada?
- Loša komunikacija
  - Nezainteresiranost članova
  - Neambicioznost
  - Dominacija pojedinca

- Nepoštivanje drugih zaposlenika
12. Koliko često se održavaju sastanci tima radi praćenja napretka i postizanja ciljeva?
- Jednom tjedno
  - Nekoliko puta mjesečno
  - Jednom mjesečno
  - Rijetko
  - Gotovo nikada
13. Koju vrstu komunikacije ili platformi koristi Vaš tim za komuniciranje?
- *E-mail*
  - *Online* sastanci
  - *Chat* aplikacije
  - Seminar
14. Kako biste ocijenili komunikacijske vještine vašeg lidera u prodajnom timu?
- Izvrsne (lider jasno komunicira i sluša članove tima)
  - Dobre (lider uspješno komunicira, ali može se poboljšati)
  - Prosječne (lider komunicira, ali ne uvijek učinkovito)
  - Slabe (lider ne komunicira dovoljno s timom)
  - Nedostatne (lider gotovo da i ne komunicira s timom)
15. Smatrate li da bi ste vi mogli biti lider tima?
- Da
  - Ne
  - Nisam siguran/a
16. Koliko ste općenito zadovoljni sa svojim radom u timu (na skali od 1 do 5)?
- 1 = Nezadovoljan/a
  - 5 = Jako zadovoljan/a