

# Analiza podataka u poboljšanju internog komuniciranja prodajnih timova

---

Lacković, Ivo

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:682350>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-14**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Ivo Lacković

**ANALIZA PODATAKA U POBOLJŠANJU INTERNOG  
KOMUNICIRANJA PRODAJNIH TIMOVA**

Završni rad

Osijek, 2024

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Ivo Lacković

**ANALIZA PODATAKA U POBOLJŠANJU INTERNOG  
KOMUNICIRANJA PRODAJNIH TIMOVA**

Završni rad

Kolegij: **Poslovno komuniciranje**

JMBAG: **0010237149**

e-mail: **ilackovic1@efos.hr**

Mentor: **prof. dr. sc. Jerko Glavaš**

Osijek, 2024

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Undergraduate Study Programme Economics and Business


Ivo Lacković

**DATA ANALYSIS IN IMPROVING INTERNAL  
COMMUNICATION OF SALES TEAMS**

Final paper

Osijek, 2024

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na vlastitim 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 trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada 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 s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: **Ivo Lacković**

JMBAG: **0010237149**

OIB: **17483759143**

e-mail za kontakt: **lacivodli5@gmail.com**

Naziv studija: **Poslovna ekonomija**

Naslov rada: **Analiza podataka u poboljšanju internog komuniciranja prodajnih timova**

Mentor/mentorica rada: **prof. dr. sc. Jerko Glavaš**

U Osijeku, 27.06.2024. godine

Potpis \_\_\_\_\_



# ANALIZA PODATAKA U POBOLJŠANJU INTERNE KOMUNIKACIJE PRODAJNIH TIMOVA

## SAŽETAK

U završnom radu pod naslovom "Analiza podataka u poboljšanju interne komunikacije prodajnih timova" istražena je primjena analitičkih baza podataka za optimizaciju komunikacijskih procesa unutar prodajnih timova, s ciljem povećanja učinkovitosti, smanjenja troškova i unapređenja poslovnih rezultata. Predmet i ciljevi istraživanja, istraživačko pitanje i metode istraživanja definirani su u uvodnom dijelu. Analizirana je evolucija osobne prodaje u informacijsko doba, uz naglasak na prilagodbu prodajnog pristupa specifičnim potrebama kupaca, te diferencijacija radnih skupina i timova, uključujući faze grupnog razvoja. U kontekstu poslovne komunikacije, istražena su načela uspješne komunikacije, uključujući verbalnu, neverbalnu i elektronsku komunikaciju, s posebnim naglaskom na suvremene digitalne alate poput WhatsAppa i video konferencijskih platformi. Psihologija ponašanja istražena je kroz DISC model, koji osobnosti dijeli u četiri osnovne tipologije: Crveni, Žuti, Zeleni i Plavi, pružajući dublje razumijevanje stilova ponašanja i njihovog utjecaja na timsku dinamiku. Razmotrena je uloga modernog menadžera-lidera kroz leaderske vještine, stilove vođenja te razvojne razine zaposlenika, s ciljem izgradnje angažiranosti unutar prodajnog tima. Prikazan je praktičan primjer uspješne implementacije sustava praćenja radne učinkovitosti, čime su demonstrirane prednosti i izazovi primjene analitičkih podataka u svakodnevnom poslovanju. Zaključeno je kako učinkovita interna komunikacija i razumijevanje psihologije ponašanja značajno unapređuju radnu atmosferu i produktivnost prodajnih timova. Istraživanje nudi korisne alate i strategije menadžerima, liderima i stručnjacima za poslovnu komunikaciju za uspješno vođenje timova u dinamičnom poslovnom okruženju.

**Ključne riječi:** osobna prodaja, poslovna komunikacija, psihologija ponašanja, leaderske vještine, strateški informacijski sustav

# **DATA ANALYSIS IN IMPROVING INTERNAL COMMUNICATION OF SALES TEAMS**

## **ABSTRACT**

The final paper titled "Data Analysis in Improving Internal Communication of Sales Teams" explores the application of analytical databases to optimize communication processes within sales teams, aiming to increase efficiency, reduce costs, and enhance business results. The subject and objectives of the research, the research question, and the research methods are defined in the introductory section. The evolution of personal selling in the information age is analyzed, emphasizing the adaptation of sales approaches to specific customer needs, and differentiating workgroups from teams, including stages of group development. In the context of business communication, the principles of successful communication are examined, including verbal, non-verbal, and electronic communication, with a special focus on modern digital tools such as WhatsApp and video conferencing platforms. Behavioral psychology is explored through the DISC model, which categorizes personalities into four main types: Red, Yellow, Green, and Blue, providing a deeper understanding of behavioral styles and their impact on team dynamics. The role of the modern manager-leader is considered through leadership skills, leadership styles, and employee development levels, with the aim of building engagement within the sales team. A practical example of the successful implementation of a performance tracking system is presented, demonstrating the advantages and challenges of applying analytical data in daily business operations. The conclusion highlights how effective internal communication and understanding of behavioral psychology significantly improve the working atmosphere and productivity of sales teams. This research offers valuable tools and strategies for managers, leaders, and business communication professionals to successfully lead teams in a dynamic business environment.

**Keywords:** personal selling, business communication, behavioral psychology, leadership skills, strategic information system

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Definiranje predmeta istraživanja .....	1
1.2. Istraživačko pitanje .....	1
1.3. Ciljevi istraživanja.....	1
1.4. Metode istraživanja .....	1
1.5. Sadržaj rada .....	1
2. OSOBNA PRODAJA .....	3
2.1. Osobna prodaja u informacijsko doba.....	4
2.2. Razvoj osobne prodaje .....	5
2.3. Područja osobne prodaje .....	7
3. PRODAJNI TIM .....	9
3.1. Diferencijacija radne skupine i tima .....	9
3.2. Faze grupnog razvoja .....	12
4. POSLOVNA KOMUNIKACIJA .....	13
4.1. Načela uspješne komunikacije .....	14
4.2. Struktura komunikacije .....	14
4.2.1. Verbalna komunikacija .....	15
4.2.2. Neverbalna komunikacija.....	15
4.2.3. Elektronska komunikacija .....	16
4.3. Suvremena poslovna komunikacija.....	17
5. PSIHOLOGIJA PONAŠANJA .....	20
5.1. DISC model ponašanja.....	21
5.1.1. Crveni.....	24
5.1.2. Žuti .....	25
5.1.3. Zeleni.....	26
5.1.4. Plavi.....	27



5.2.	Prednosti i izazovi pojedinih stilova ponašanja .....	29
5.3.	Pokretačke sile.....	30
6.	ULOGA MODERNOG MENADŽERA – LIDERA .....	32
6.1.	Liderske vještine .....	34
6.2.	Stilovi vođenja.....	35
6.3.	Razvojne razine zaposlenika .....	36
6.4.	Izgradnja angažiranosti unutar prodajnog tima.....	38
7.	VOĐENJE PRODAJNOG TIMA UZ BAZE PODATAKA .....	41
7.1.	Uloga strateško informacijskih sustava u poslovanju .....	41
7.2.	Praćenje radne uspješnosti prodajnog tima .....	42
7.3.	Implementacija sustava praćenja radne uspješnosti .....	43
7.4.	Primjer iz prakse: Model uspješne implementacije praćenja radne učinkovitosti zaposlenika u prodajnom timu.....	43
7.5.	Primjer iz prakse: Prodajni tim poslovnog subjekta „XX“ za regiju Istočna Hrvatska 44	
8.	RASPRAVA.....	47
9.	ZAKLJUČAK .....	48
	LITERATURA.....	49

# **1. UVOD**

Završni rad „Analiza podataka u poboljšanju internog komuniciranja prodajnih timova“ predstavlja prikaz i analizu korisnosti primjene psihologije ponašanja, modernog vodstva te baza podataka kao pomoćnih alata modernim menadžerima vođenju prodajnih timova u suvremenom poslovnom okruženju.

## **1.1. Definiranje predmeta istraživanja**

Predmet istraživanja ovoga rada su analitičke baze podataka na osnovu kojih se može poboljšati i optimizirati poslovni proces upravljanja i komunikacije prodajnih timova. Korištenjem baza podataka u poslovanju poslovni subjekti omogućuju primanje boljih povratnih informacija od zaposlenika i okoline te se sukladno tome mogu adekvatnije prilagođavati tržišnim promjenama.

## **1.2. Istraživačko pitanje**

Kao ključno istraživačko pitanje nameće se:

- Upotreba analiziranih podataka u poslovanju može stvoriti preduvjete za efikasnije vođenje prodajnih timova.

## **1.3. Ciljevi istraživanja**

Prikupljanje i analiza podataka provest će se s ciljem utvrđivanja potencijala za efikasnije komuniciranje prodajnih timova uz smanjenje troškova poslovanja, poboljšanja interne komunikacije između članova prodajnih timova i menadžera te na kraju svakako ostvarivanje boljeg poslovnog rezultata.

## **1.4. Metode istraživanja**

Metode prikupljanja i analiziranja prikupljenih podataka koje su korištene za provedbu istraživanja su: primarni izvori podataka autora te sekundarni izvori autora iz stručne, domaće i razne literature

## **1.5. Sadržaj rada**

Na početku rada detaljno se opisuje osobna prodaja i razvoj osobne prodaje u informacijsko doba, uključujući ključne vještine i značajke ovog prodajnog pristupa. U poglavlju o prodajnom timu objašnjena je diferencijacija radne skupine i tima te faze grupnog razvoja. Poslovna komunikacija istražena je kroz načela uspješne komunikacije i analizu različitih vrsta komunikacije, uključujući verbalnu, neverbalnu i elektronsku komunikaciju. Psihologija ponašanja analizirana je kroz DISC model, koji kategorizira osobnosti u četiri osnovne

tipologije, te su prikazane prednosti i izazovi svakog stila ponašanja. Uloga modernog menadžera-lidera razmatrana je kroz analizu liderskih vještina, stilova vođenja i razvojnih razina zaposlenika, s naglaskom na izgradnju angažiranosti unutar prodajnog tima. Vođenje prodajnog tima uz baze podataka obrađeno je kroz ulogu strateških informacijskih sustava u poslovanju, praćenje radne uspješnosti tima te implementaciju sustava praćenja učinkovitosti, uključujući praktičan primjer uspješne implementacije.

## 2. OSOBNA PRODAJA

Osobna prodaja aspekt je prodaje koji uključuje direktnu interakciju između prodavača i kupca, omogućuje prilagodbu prodajnog pristupa specifičnim potrebama kupca stvarajući osobniji i učinkovitiji proces prodaje. Prodavači koriste vještine govora i manipulacije za učinkovito prezentiranje proizvoda i razvijanje povjerenja kako bi utjecali na odluke kupaca. Ključne prodajne vještine uključuju aktivno slušanje, empatičnu komunikaciju i postavljanje ciljanih pitanja. Kupci dobivaju personalizirane informacije i rješenja prilagođena njihovim potrebama što im pomaže donijeti informirane odluke i povećava njihovo zadovoljstvo kupovinom.

„Osobna prodaja podrazumijeva neposrednu komunikaciju s mogućim kupcem. To je proces razvijanja odnosa, otkrivanja potreba i usklađivanja odgovarajućih proizvoda prema tim potrebama“ (Manning i Reece, 2008:5).

Kroz osobnu prodaju prodavači mogu izgraditi snažne odnose s kupcima, razumjeti njihove jedinstvene potrebe i pružiti rješenja koja su najbolje prilagođena tim potrebama. Upravo se zato stavlja naglasak za potrebom odabira izvrsnog menadžera koji će se koristiti modernim metodama vođenja ljudi i korištenjem adekvatnog sustava praćenja prodajnih učinaka zaposlenika radi efikasnog vođenja prodajnih timova. U konačnici ovaj način upravljanja dovodi do učinkovitijih, zadovoljnijih i angažiranijih članova prodajnih timova te boljih poslovnih rezultata. U nastavku ovog poglavlja predstaviti će se povijesni aspekt prodaje te njezine značajke u suvremenom poslovnom svijetu.

## 2.1. Osobna prodaja u informacijsko doba

<b>Industrijsko gospodarstvo 1860.-1960.</b>	<b>Informacijsko gospodarstvo 1960.-2020.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• znatan napredak događa se u industrijskoj proizvodnji i prijevozu</li><li>• strateški su resursi kapitalna i prirodna bogatstva</li><li>• poslovanje se definira prema proizvodima i tvornicama</li><li>• uspjeh u prodaji ovisi o ispunjavanju prodajnih kvota</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• znatan napredak događa se u području informacijske tehnologije</li><li>• strateški resurs je informacija</li><li>• poslovanje se definira prema uspostavi odnosa s kupcima</li><li>• uspjeh u prodaji ovisi o dodanoj vrijednosti</li></ul>

*Tablica 1: Karakteristike industrijskog i informacijskog gospodarstva*

Izvor: vlastita izrada prema (Manning i Reece, 2008)

Postoje četiri temeljna događaja koja su oblikovala informacijsko gospodarstvo:

- znatan napredak u području informacijske tehnologije
- informacija kao strateški resurs
- odnosi s kupcima definiraju poslovanje
- uspjeh u prodaji ovisi o dodanoj vrijednosti (Manning i Reece, 2008)

Razvoj informacijske tehnologije (IT) revolucionirao je način na koji tvrtke posluju. Napredak u računalnim sustavima, internet tehnologijama i softverskim alatima omogućio je organizacijama da upravljaju velikim količinama podataka, poboljšaju komunikaciju i automatiziraju brojne poslovne procese. U kontekstu prodaje, IT je omogućio poslovnim subjektima praćenje interakcije s kupcima, analiziranje tržišnih trendove i personalizaciju ponude putem naprednih CRM sustava. Osim toga, e-trgovina postala je sveprisutna omogućavajući prodaju proizvoda i usluga putem interneta čime se samo tržište značajno proširilo.

Informacija je postala ključni strateški resurs u suvremenom gospodarstvu. Organizacije koje mogu prikupiti, analizirati i primijeniti relevantne informacije imaju značajnu konkurentsku

prednost. U prodaji, pristup točnim i pravodobnim informacijama omogućava bolje razumijevanje potreba kupaca i tržišnih trendova što dovodi do bolje prilagođenih prodajnih strategija. Informacija omogućuje prodavačima da prepoznaju prilike, predviđaju izazove i donose informirane odluke koje mogu povećati prodaju i poboljšati odnose s kupcima.

Odnosi s kupcima postali su središnjim aspektom poslovanja u informacijskom gospodarstvu. Personalizirani pristup i stalna komunikacija s kupcima omogućuje stvaranje dugoročnih i povjerljivih odnosa. U kontekstu osobne prodaje, prodavači koriste informacije o kupcima kako bi prilagodili svoje ponude i komunikacijski pristup. Fokuseranje poslovnog subjekta na odnose s kupcima podrazumijeva kontinuirani rad na razumijevanju i ispunjavanju njihovih potreba, što u konačnici zahtijeva upotrebu naprednih alata za analizu podataka i razvijeni sustav upravljanja odnosa s kupcima.

„Prodaja s dodanom vrijednošću može se definirati kao niz kreativnih poboljšanja tijekom prodajnog procesa koja produbljuju kupčevo iskustvo“ (Manning i Reece, 2008:7). U današnjem konkurentnom tržištu, uspjeh u prodaji sve više ovisi o sposobnosti tvrtke da ponudi dodanu vrijednost svojim kupcima. To znači da se ne prodaju samo proizvodi ili usluge, već se kupcima pruža cjelokupno iskustvo koje uključuje dodatne benefite, kao što su vrhunska korisnička podrška, prilagodljive usluge i inovativna rješenja koja zadovoljavaju njihove specifične potrebe. Prodavači koji mogu artikulirati i isporučiti ovu dodanu vrijednost imaju veće šanse za uspjeh. U osobnoj se prodaji manifestira kroz duboko razumijevanje kupčevih problema i pružanje rješenja koja su precizno prilagođena tim problemima čime se gradi povjerenje i dugoročni poslovni odnos.

## **2.2. Razvoj osobne prodaje**

Manning i Reece (2008) navode da suvremeni prodavači nisu više bučni „ulični prodavači“ proizvoda, već postaju pretkazivači potreba i problema kupaca te da sve veći broj njih prepoznaje kvalitetu partnerstva kao jednako važnu komponentu, kao što je to kvaliteta proizvoda koje prodaju. Uvodi se pojam **marketinškog shvaćanja** kao koncept orijentiranja i usmjeravanja svih svojih snaga, planiranja i akcija na kupca umjesto na proizvod radi povećanja krajnjeg zadovoljstva kupca.

Naglasak na prodaji i marketingu	Naglasak na prodavanju
<p><b>Početak marketinškoga doba</b> (rane 50-te godine XX. stoljeća)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>organizacije procjenjuju potrebe i želje ciljnih tržišta te se prilagođavaju pružanju željenog zadovoljstva: usmjerenost na proizvod zamjenjuje usmjerenje na kupca</li> </ul> <p><b>Doba savjetodavne prodaje</b> (kasne 60-te do ranih 70-ih godina XX. stoljeća)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>prodavači postaju pretkazivači kupčevih potreba te savjetnici koji nude pomno osmišljene prijedloge; tržišta namijenjena širokim masama počinju se dijeliti na tržišta s ciljnim kupcima</li> </ul> <p><b>Doba strateške prodaje</b> (rane 80-te godine XX. stoljeća)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>razvoj sve složenijega prodajnog okruženja te sve veći naglasak na tržišnim nišama stvaraju potrebu za bojom strukturom i stavljaju naglasak na planiranje</li> </ul> <p><b>Doba uspostavljanja partnerstva</b> (od 1990. do danas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>prodavači se potiču da o svemu što govore ili čine razmišljaju u kontekstu uspostavljanja dugoročnoga visokokvalitetnog odnosa s pojedinačnim kupcima; automatizacija prodajnih snaga omogućuje pružanje posebno prilagođene informacije kupcu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sve više organizacija uviđa da je prodavač u poziciji da prikuplja informacije o proizvodu, tržištu i usluzi te procjenjuje kupčeve potrebe</li> <li>kupčeve se potrebe otkrivaju kroz dvosmjernu komunikaciju</li> <li>pružanje informacija i pregovaračka taktika zamjenjuju manipulaciju</li> <li>strategiji se posvećuje isto toliko pozornosti koliko i prodajnoj taktici</li> <li>više pozornosti posvećuje se pozicioniranju proizvoda</li> <li>kupac istiskuje proizvod i postaje pokretačka snaga u prodaji</li> <li>veći naglasak na strategijama koje stvaraju vrijednost za kupca</li> </ul>

**Tablica 2: Razvoj osobne prodaje (od 1950. do danas)**

(Izvor: vlastita izrada prema (Manning i Reece, 2008)

Kupci danas profitiraju od boljeg razumijevanja svojih potreba, prilagođenih ponuda i većeg zadovoljstva kupovinom. S druge strane, proizvođači imaju korist od povećane lojalnosti kupaca, boljih informacija o ciljanom tržištu i učinkovitijeg poslovanja zahvaljujući automatizaciji i analizi podataka. Dugoročni odnosi i visoka kvaliteta usluge stvaraju stabilan i profitabilan poslovni model od kojeg svi članovi imaju koristi. U konačnici, današnje

informacijsko gospodarstvo omogućuje stvaranje dodane vrijednosti koja koristi i kupcima i proizvođačima čineći suvremenu osobnu prodaju optimalnim modelom za poslovni uspjeh.

### 2.3. Područja osobne prodaje

Nakon analize razvoja osobne prodaje bitno je spomenuti i specifična područja osobne prodaje, njihove značajke i posebnosti.

**Savjetodavna prodaja** naglašava prepoznavanje potreba provođenjem uspješne komunikacije između prodavača i kupca. Prodavač uspostavlja dvosmjernu komunikaciju postavljajući primjerena pitanja te slušajući pažljivo kupčeve odgovore. On preuzima ulogu savjetnika, nudi pomno promišljene prijedloge s ciljem postizanja dugoročnog partnerstva. Prodavači koji su se odlučili za savjetodavnu prodaju posjeduju istančanu sposobnost slušanja, moraju definirati kupčeve probleme i ponudi jedno ili više rješenja (Manning i Reece, 2008:10).

Glavna su svojstva savjetodavne prodaje:

- Smatra se da je kupac osoba koju služimo, a ne mogući kupac kojem prodajemo.
- Savjetodavni prodavač ne pokušava svladati kupca agresivnom prodajnom prezentacijom.
- Savjetodavna prodaja ističe važnost pružanja informacije, rješavanja problema i pregovaranja umjesto manipulacije
- Savjetodavna prodaja naglašava važnost usluge nakon prodaje

„**Transakcijska prodaja** prodajni je proces koji najbolje odgovara potrebama kupca svjesnog vrijednosti, a koji je ponajprije zainteresiran za cijenu i korist“. Strategije niskoproračunske transakcijske prodaje obuhvaćaju televizijsku prodaju, poštu bez posrednika i Internet“ (Manning i Reece, 2008:11). Pristup najčešće primjenjuju prodavači koji smatraju da ne treba trošiti mnogo vremena na utvrđivanje kupčevih potreba, rješavanje problema, izgradnju odnosa ili daljnje kontakte nakon prodaje.

**Strateška prodaja** oslanja se na **strateško planiranje**, a ono se prema Manning-u i Reece-u definira kao menadžerski proces uspoređivanja tvrtkinih resursa i prilika na tržištu. Pritom se radi diferencijacija pojmova prodajne taktike i prodajne strategije. **Prodajnu taktiku** čine



tehnike, postupci ili metode koje se rabe u neposrednom kontaktu s kupcem. S druge strane, **prodajna strategija** preduvjet je taktičkog uspjeha. To je pomno zamišljen plan potreban za postizanje prodajnog cilja.

**Strateško-savjetodavna prodaja** razmatranje je pristupa osobnoj prodaji s dodanom vrijednošću u slučaju kada taj pristup obuhvaća strateško planiranje, metode savjetodavne prodaje i načela uspostavljanja partnerstva (Manning i Reece, 2008:14).

Četiri su široka strateška područja u modelu strateško – savjetodavne prodaje:

- Razvoj strategije uspostavljanja odnosa
- Razvoj strategije proizvoda
- Razvoj strategije pridobivanja kupaca
- Razvoj strategije prezentacije

U kontekstu strateško – savjetodavne prodaje, strategija uspostavljanja odnosa naglašava važnost izgradnje dugoročnih, povjerljivih odnosa s kupcima kroz proces dobre poslovne komunikacije, empatičnog slušanja potreba i problema za koje kupci traže rješenja te prilagodljivost na promjene u poslovanju i kupčevih potreba. Razvoj strategije proizvoda uključuje kreiranje i prilagodbu proizvoda koji zadovoljavaju tržišne potrebe, uz inovativnost i povezivanje karakteristika proizvoda s korisničkim beneficijama. Strategija pridobivanja kupaca fokusira se na identifikaciju i privlačenje novih kupaca putem analize i istraživanja tržišta i segmentacije. Konačno, strategija prezentacije obuhvaća tehnike za prilagođeno predstavljanje proizvoda potencijalnim kupcima, koristeći vještine prezentacije i vizualna pomagala za postizanje optimalnih prodajnih rezultata. Često veliki poslovni subjekti koriste velike marketinške kampanje kako bi podigli svijest o novim proizvodima koje predstavljaju na tržištu. U suvremenom se poslovanju marketinške kampanje provode putem društvenih mreža te poznatih influencera koji imaju veliki doseg i mogu znatno utjecati na formiranje pozitivnog mišljenja o proizvodima koje određena tvrtka plasira na tržište.

### 3. PRODAJNI TIM

Prodajni timovi predstavljaju srž svake uspješne komercijalne organizacije. Njihova uloga nadilazi samu prodaju proizvoda ili usluga; oni su ključni za stvaranje i održavanje odnosa s kupcima, razumijevanje tržišta i postizanje prodajnih ciljeva. Uloga prodajnog tima nije samo ostvarivanje prodaje, nego i prikupljanje povratnih informacija s tržišta koje su ključne za razvoj novih proizvoda i strategija za viši menadžment poslovnog subjekta. On je često prvi kontakt koji kupci imaju s organizacijom što ga čini vitalnim za izgradnju prvog dojma i dugoročnih odnosa s poslovnom okolinom. U ovom poglavlju detaljno će se razmotriti diferencijacija radne skupine i tima te kako oni utječu na cjelokupno poslovanje organizacije. Kroz analizu ključnih elemenata i praksi, cilj je pružiti dublje razumijevanje važnosti tima i njegovog doprinosa uspjehu organizacije.

#### 3.1. Diferencijacija radne skupine i tima

Prije definiranja samog prodajnog tima potrebno je definirati pojam radne skupine. **Radna skupina** je, u načelu, tri do dvadeset osoba okupljenih oko neke zajedničke poslovne zadaće (Tudor, Srića, 2006:21). „Položaj radne skupine oblikovan je „odozgo“, samom strukturom poduzeća. Zato je svaka radna skupina ujedno tzv. formalna skupina, kojoj se unaprijed dobro zna namjena, status, snaga, cijela struktura. I zato u svakoj od njih član dobiva unaprijed određenu crtu ponašanja koju dosljedno slijedi, dobiva zadaću koju treba riješiti, ni bolje ni lošije, ni u manjoj ni većoj mjeri no što se to od njega traži“ (Tudor, Srića, 2006:21).

Ovaj način definiranja radne skupine ukazuje na važnost kolektivnog rada i strukture unutar organizacije. Položaj radne skupine odražava hijerarhijsku strukturu poduzeća u kojoj su namjena, status i snaga unaprijed određeni. Članovi radne skupine tako dobivaju specifične uloge i zadatke koje moraju izvršavati u skladu s unaprijed postavljenim standardima, što stvara konzistentnost i efikasnije funkcioniranje skupine. U tom okviru, radne skupine djeluju kao osnovni elementi koji potiču suradnju, koordinaciju i uspješnost poslovnih procesa.

U usporedbi s tim, **tim** bismo mogli definirati kao „malu skupinu ljudi u kojih zajednički ciljevi imaju prednost i koji usklađeno djeluju da bi ih ostvarili“ (Tudor, Srića, 2006:22). Ovakva definicija tima naglašava ključne elemente timskog rada: zajedničke ciljeve i usklađeno djelovanje. Sinergija među članovima tima omogućava učinkovito postizanje postavljenih

ciljeva, a usklađenost djelovanja osigurava optimalno korištenje resursa i vještina svakog pojedinca.

„Svi timovi su ujedno i skupine, no svaka se skupina ne ponaša kao tim“ (Tudor, Srića, 2006:23).

Cilj svakog menadžera u organizaciji koji ima ljude ispod sebe ili vodi određenu skupinu ljudi, bilo to u obliku prodajnog tima ili neke druge timske strukture, zapravo je pretvoriti radnu skupinu ljudi koji rade u određenom odjelu u određenoj organizaciji u timsku strukturu. U nastavku će se razmotriti prednosti koje dobar tim pruža u kontrastu sa „običnom“ radnom skupinom, s posebnim naglaskom na čimbenike koji doprinose njihovoj uspješnosti. Navedene karakteristike ključne su za izgradnju produktivnog i uspješnog prodajnog tima unutar svake organizacije.

Obilježja dobrog tima (Tudor, Srića, 2006:23):

- prednost članstva zajedničkom cilju
- dobrovoljna, angažirana suradnja koja podrazumijeva nadopunjujuće, usklađeno i solidarno djelovanje
- kontinuirana skupna kreativnost i poduzimljivost da bi se cilj dosegno što prije i što potpunije, uz najmanji utrošak resursa
- ravnopravan položaj članova, koji daje mogućnost stalnog i potpunog razvoja, iskazivanja i uporabe svih njihovih radnih i misaonih sposobnosti
- pozitivno ozračje u kojemu se prepoznaju snažna motivacija, jaka skupna kohezija, sklad odnosa, otvorena komunikacija, timski ponos, entuzijazam i zanos

Bitno je spomenuti i glavne razlike i slabosti članova radnih skupina u odnosu na članove formirane timove. One su predstavljene u idućoj tablici.

Član tima	Član radne skupine
<ul style="list-style-type: none"> <li>• razumije zajedničke ciljeve i vjeruje im</li> <li>• pridonosi timu nesebičnim izvršenjem uloge koja mu je povjerena</li> <li>• sudjeluju u timskom planiranju, odlučivanju, usklađivanju</li> <li>• radi samostalno, ali surađuje s ostalima</li> <li>• predlaže zamisli, iznosi sugestije i inicijative</li> <li>• komunicira aktivno, otvoreno, konstruktivno i pošteno</li> <li>• stalno uči, primjenjuje nove znanja, usavršava se</li> <li>• motiviran je radnom, rezultatima, druženjem, statusom</li> <li>• koristi sva svoja znanja, sposobnosti i talent</li> <li>• voditelja doživljava kao suradnika i trenera</li> <li>• aktivan je u ocjenjivanju uspješnosti i rješavanju problema tima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nije posebno uvjeren u ciljeve skupine</li> <li>• rad planira sam i to tek nakon što dobije zadaću</li> <li>• radi samostalno, a s ostalima se povezuje samo koliko mu je propisano</li> <li>• ne pokazuje inicijativu ako se to od njega posebno ne traži</li> <li>• komunicira uljudno, suzdržano, onoliko koliko treba</li> <li>• ne osjeća potrebu za usavršavanjem, jer to „nikoga ne zanima“</li> <li>• motivaciju nalazi ponajprije u dobroj plaći i statusnim simbolima</li> <li>• svoje sposobnosti rabi ograničeno, jer za više nema priliku</li> <li>• u voditelju samo vidi šefa koji „mora postojati“</li> <li>• ne zanimaju ga skupna ocjena napretka posla i zajednički problemi, jer smatra da ima onih koji su plaćeni da bi ih rješavali</li> </ul>

**Tablica 3: Razlike članova radnih skupina i timova**

Izvor: vlastita izrada prema (Tudor, Srića, 2006:23,24)

Dakle, po navedenim razlikama koje postoje između članova timova i radnih skupina uviđa se određeni obrazac koji članovi timova i radnih skupina slijede. Članovi timova doimaju se motiviraniji, angažiraniji u radnoj okolini i spremni za suradnju i daljnji karijerni iskorak. Nasuprot tome, članovi radnih skupina zadovoljni su trenutačnim stanjem i ne pokazuju dodatno zanimanje za suradnjom, iza normi koje su im određene poslom koji odrađuju.

„Tim je bolje izdanje radne skupine. Kad skupina svojim radom poprimi potrebna obilježja – poistovjećenje članova s ciljem, ugodno radno ozračje, motiviranost, kreativnost, sudjelovanje članstva u voditeljskim poslovima, i slično – postaje timom“ (Tudor, Srića, 2006:199)

Menadžer je u konačnici odgovoran da svoj tim pretvori iz „obične“ radne skupine u istinski tim u punom smislu te riječi, koji posjeduje sve prethodno opisane značajke tima. Naime, to je jedna od najvećih odlika uspješnog suvremenog menadžera. Načini na koji to mogu postići detaljno će se odraditi u poglavljima „Uloga modernog menadžera – lidera“ te „Vođenje prodajnog tima uz baze podataka“.

### 3.2. Faze grupnog razvoja

Oformljeni timovi prolaze kroz nekoliko faza na svom putu prema efikasnosti i postizanju svojih ciljeva. Svaka faza sa sobom nosi specifične izazove i prilike koje tim mora savladati kako bi postigao optimalnu suradnju i učinkovitost.

Model faza grupnog razvoja predstavljen je pet koraka (Bové, Thill, 2012:40):

- **orijentacija:** članovi tima se upoznaju i raspoređuju svoje uloge
- **konflikt:** počinju se pojavljivati razlike u mišljenjima i prijedlozima
- **brainstorming:** članovi tima istražuju mogućnosti i procjenjuju alternative
- **donošenje odluke:** tim jednoglasno donosi odluku
- **učvršćivanje odluke:** u timu je ponovno uspostavljena suradnja i stvaraju se planovi za provođenje odluke

Model faza grupnog razvoja koji je predstavljen jasno ilustrira proces kroz koji timovi prolaze na putu prema postizanju svojih ciljeva. Svaka faza, od orijentacije do učvršćivanja odluke, odražava prirodne dinamike koje se javljaju u grupnom radu. Kroz fazu orijentacije, članovi definiraju svoje uloge, dok se u fazi konflikta suočavaju s neizbježnim razlikama u mišljenjima. Faza brainstorminga omogućava istraživanje različitih mogućnosti, a donošenje odluke zahtijeva konsenzus i suradnju. Faza učvršćivanja odluke vraća fokus na zajednički cilj i planiranje provedbe odluke. Model pruža korisne smjernice menadžerima za razumijevanje i upravljanje razvojem timova u različitom organizacijskom kontekstu.

## 4. POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Komunikacija u poslovanju ključan je element koji omogućuje učinkovito vođenje timova, donošenje odluka i ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Kvalitetna poslovna komunikacija olakšava suradnju među zaposlenicima, stvara pozitivno radno okruženje te podiže atmosferu u prodajnim timovima, što dovodi do ostvarenja prodajnih ciljeva i boljih poslovnih rezultata.

Komunicirati znači dijeliti informaciju s drugima, uz uvjet da svaki od sugovornika prilikom razmjene izrečenih misli i značenja tih misli ispravno interpretira, razumije i shvati primljenu informaciju, te da uzvratno odgovori na nju (Lamza, Glavaš, 2008:8). Još jedna definicija komunikacije definira komunikaciju kao „proces prenošenja informacija i značenja između pošiljatelja i primatelja, korištenjem jednog ili više pisanih, usmenih, vizualnih ili elektroničkih kanala“ (Bové, Thill, 2012:4).

Prema Lamzi i Glavašu (2008:18), poslovna se komunikacija realizira:

- unutar organizacije
- izvan organizacije

U skladu s tim, komunikacija unutar organizacije za cilj ima realizaciju poslovnog plana, i kreće se u različitim pravcima, pa tako imamo:

- vertikalnu komunikaciju prema dolje
- vertikalnu komunikaciju prema gore
- horizontalnu i lateralnu komunikaciju

Komunikacija izvan organizacije omogućuje razmjenu informacija između organizacije i njezine okoline (kupaca, dobavljača, dioničara, vlade,...). Ona je uvelike olakšana pojavom elektronske komunikacije, konkretno putem elektronske pošte, čija su obilježja neposrednost i neformalnost (Lamza, Glavaš, 2008:20-21).

#### **4.1. Načela uspješne komunikacije**

Uspješna komunikacija uključuje preciznu razmjenu informacija prilagođenu publici. Važno je da primatelj u komunikacijskom kanalu razumije poruku te da ju pravilno interpretira. Povratna informacija od sugovornika ključna je za izgradnju povjerenja i kontinuirano poboljšanje komunikacijskog procesa.

Kako bismo postigli uspjeh u procesu komunikacije, bitno je spomenuti načela uspješne komunikacije, a one su (Lamza, Glavaš, 2008:21):

- načelo jasnoće
- načelo jezgrovitosti
- načelo omeđenosti sadržaja
- načelo točnosti
- načelo oblikovanja

Informacije koje se prenose u procesu komuniciranja trebaju biti predstavljene jasno i razumljivo kako bi se izbjegao nesporazum u komunikacijskom kanalu. One trebaju biti sažete i direktne, bez nepotrebnih detalja. Glavni fokus komunikacije temelji se na ključnim informacijama, pritom izbjegavajući nepotrebno proširivanje teme. Također, informacije trebaju biti precizne i točne kako bi se osigurala pouzdanost komunikacije te sadržaj strukturiran i organiziran na način koji olakšava razumijevanje i praćenje govornika.

#### **4.2. Struktura komunikacije**

Kako bi komunikacija bila učinkovita i njezin ishod pozitivan, važno je razumjeti i primijeniti odgovarajuću strukturu komunikacije. Ovo poglavlje istražuje i analizira elemente i načine organiziranja komunikacije kako bi se postigla jasnoća, preciznost i uspješna interakcija u komunikacijskom procesu.

Načine komuniciranja u osobnom i poslovnom kontekstu u menadžmentu i organizaciji dijelimo na (Lamza, Glavaš, 2008:22)

- verbalnu komunikaciju

- neverbalnu komunikaciju
- pismenu komunikaciju
- elektronsku komunikaciju (e-komunikaciju)

#### 4.2.1. Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija uključuje prijenos informacija putem govornog izražavanja i dijeli se na formalnu i neformalnu komunikaciju (Lamza, Glavaš, 2008:23). **Formalna verbalna komunikacija** odvija se kroz službene kanale unutar organizacije, kao što su sastanci, prezentacije i službene obavijesti te osigurava standardiziran i strukturiran prijenos informacija. **Neformalnu verbalnu komunikaciju** karakterizira svakodnevna interakcija zaposlenika. Ona doprinosi izgradnji odnosa, poticanju inovacija i olakšavanju brzog rješavanja problema unutar organizacije. „Iako služi kao nadopuna formalnoj komunikaciji, često iskrivljava informacije ili prenosi krive i nepotrebne, može postati izvorom glasina i predrasuda, te tako smanjiti proizvodnost i motivaciju djelatnika“ (Lamza, Glavaš, 2008:23).

#### 4.2.2. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija uključuje prijenos informacija putem govora tijela, izraza lica, gestikulacije i drugih neverbalnih znakova. Ova vrsta komunikacije može ojačati ili oslabiti verbalne poruke, pružajući dodatne slojeve značenja i emocija. U organizacijama, neverbalna komunikacija igra ključnu ulogu u izgradnji povjerenja, razumijevanju među zaposlenicima i stvaranju pozitivne radne atmosfere.

Sastavnice neverbalne komunikacije koje doprinose ukupnoj komunikaciji (Lamza, Glavaš, 2008:23):

- odijevanje
- osjećaji
- komunikacija pogledom
- aktivno slušanje
- šutnja



Odijevanje prenosi poruke o profesionalnosti, statusu i identitetu, utječući na percepciju drugih. Izrazi lica i govor tijela izražavaju osjećaje koji mogu pojačati ili kontrirati verbalnoj komunikaciji, dok kontakt očima uspostavlja povezanost, pokazuje interes i regulira tok razgovora. Neverbalni znakovi poput kimanja glavom i odgovarajuće gestikulacije pokazuju pažnju i angažiranost. Šutnja može signalizirati razmišljanje, neslaganje ili poštovanje te ima važnu ulogu u razmjeni informacija. Sve ove sastavnice zajedno obogaćuju i produbljuju komunikacijski proces unutar organizacije, stvarajući složeniju i učinkovitiju interakciju.

#### 4.2.3. Elektronska komunikacija

Elektronska komunikacija ili e-komunikacija suvremeni je oblik komunikacije u organizacijama. Neki od čimbenika koji su učinili ovaj način neizostavnim dijelom poslovnog komuniciranja unutar menadžmenta i organizacije te poslovne okoline su (Lamza, Glavaš, 2008:24):

- jednostavno korištenje
- niski troškovi
- gotovo trenutna razmjena poruka s fizički udaljenim osobama
- dostupnost

E-komunikacija uključuje različite oblike digitalne razmjene informacija, uključujući e-poštu, društvene mreže, aplikacije za razmjenu poruka, video konferencije i druge platforme koje olakšavaju poslovnu komunikaciju. Jedna od najvažnijih prednosti e-komunikacije njezina je pristupačnost. Alati poput e-pošte i aplikacija za razmjenu poruka omogućuju korisnicima da brzo i efikasno komuniciraju bez obzira na geografsku udaljenost. Niski troškovi e-komunikacije također doprinose njenoj popularnosti jer omogućuju tvrtkama smanjenje troškova povezivanja i putovanja. Gotovo trenutna razmjena poruka dodatno povećava efikasnost, te bržem donošenju odluka i rješavanju problema.

### 4.3. Suvremena poslovna komunikacija

Suvremena poslovna komunikacija obuhvaća širok spektar digitalnih i tradicionalnih kanala koji omogućuju efikasnu razmjenu informacija unutar organizacija i s vanjskim dionicima. U ovom poglavlju analizirat će se ključni trendovi, alati i strategije koji oblikuju moderne komunikacijske prakse u poslovnom okruženju.

Suvremena poslovna komunikacija evoluirala je iz poslovne komunikacije 1.0, koja je bila usmjerena na jednostranu razmjenu informacija, u poslovnu komunikaciju 2.0 koja se temelji na interaktivnosti i kolaboraciji. Grafikon koji slijedi detaljno prikazuje ključne razlike između ova dva pristupa.

Karakteristike poslovne komunikacije 1.0	Karakteristike poslovne komunikacije 2.0
<ul style="list-style-type: none"><li>• objavljivanje</li><li>• predavanje</li><li>• nametanje</li><li>• jednosmjernost</li><li>• jedan prema mnogima</li><li>• kontrola</li><li>• malobrojne poruke</li><li>• mali broj kanala</li><li>• gomilanje informacija</li><li>• statičnost</li><li>• hijerarhijska struktura</li><li>• izolacija</li><li>• planiranje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• konverzacija</li><li>• diskusija</li><li>• permisivnost</li><li>• dvosmjernost, višesmjernost</li><li>• jedan prema jednom, mnogi prema mnogima</li><li>• utjecaj</li><li>• visoka učestalost poruka</li><li>• mnogobrojni kanali</li><li>• dijeljenje informacija</li><li>• dinamičnost</li><li>• ravnopravnost</li><li>• amorfnost</li><li>• kolaboracija</li><li>• reagiranje</li><li>• odgovaranje</li></ul>

**Tablica 4: Poslovna komunikacija 1.0 nasuprot 2.0**

Izvor: vlastita izrada autora prema (Bové, Thill, 2012:4)

Poslovna komunikacija 1.0 karakterizirana je jednosmjernom razmjenom informacija, kontrolom i hijerarhijskom strukturom što se očituje u objavljivanju, predavanju i nametanju informacija. Ovaj pristup rezultira statičnim i izoliranim sustavom s malim brojem kanala i poruka. Nasuprot tome, poslovna komunikacija 2.0 predstavlja moderni pristup koji se temelji na konverzaciji, diskusiji i kolaboraciji. Ovaj model omogućuje dvosmjernu i višesmjernu komunikaciju, ravnopravnost i dinamičnost čime se potiče visoka učestalost poruka i dijeljenje informacija kroz mnogobrojne kanale.

Suvremeno poslovanje, stoga, teži prema permisivnosti, utjecaju i odgovaranju čime se stvara fleksibilnija i reaktivnija organizacijska struktura koja može brzo reagirati na promjene i prilagođavati se novim izazovima. Navedena transformacija komunikacijskih praksi ima ključnu ulogu za uspjeh u današnjem dinamičnom i konkurentnom poslovnom okruženju.

Kada govorimo o digitalnim alatima suvremene poslovne komunikacije, moramo spomenuti društvene mreže, a koje pružaju platformu za interakciju s klijentima, promociju proizvoda i usluga te upravljanje brendom.

**WhatsApp**, kao jedna od najpopularnijih aplikacija za provođenje interne komunikacije poslovnih subjekata, posebice prodajnih timova unutar organizacija, igra ključnu ulogu u modernom komuniciranju prodajnih timova. Njegova funkcionalnost omogućuje stvaranje grupa, dijeljenje dokumenata i trenutnu komunikaciju što povećava koordinaciju i produktivnost unutar timova. Nešto više o specifičnom načinu komuniciranja putem WhatsApp društvene mreže govorit će se u zasebnom poglavlju „Vođenje prodajnog tima uz baze podataka“.

Osim WhatsAppa, firme koriste i druge načine modernog komuniciranja, kao što su video konferencijski alati poput **Zooma** i **Microsoft Teamsa**, čije su značajke mogućnost održavanja virtualnih sastanaka i suradnja na daljinu. Elektronska komunikacija neizostavni je faktor poslovanja današnjice upravo zato što omogućuje tvrtkama da održavaju kontinuitet operacija i prilagođavaju se brzo mijenjajućem poslovnom okruženju.

Da bi dodatno unaprijedili e-komunikaciju, firme mogu ulagati u obuku zaposlenika za korištenje digitalnih alata te implementirati napredne tehnologije poput umjetne inteligencije i automatizacije u komunikacijske procese. Menadžment može poboljšati organizacijsku komunikaciju postavljanjem jasnih smjernica za korištenje e-komunikacijskih alata, poticanjem

transparentnosti i otvorene komunikacije te redovitim evaluacijama i prilagodbama strategija komuniciranja. Na taj način, firme mogu osigurati učinkovitu i produktivnu razmjenu informacija što je ključno za postizanje poslovnih ciljeva i održavanje konkurentske prednosti na tržištu.

## 5. PSIHOLOGIJA PONAŠANJA

Psihologija ljudskog ponašanja proučava načine na koje pojedinci percipiraju, misle, osjećaju i djeluju u različitim situacijama. U poslovnom okruženju, posebno unutar prodajnih timova, primjena psihologije ponašanja može značajno poboljšati internu komunikaciju i ukupnu učinkovitost tima. Od iznimne je važnosti da je voditelj prodajnog tima dobro upoznat s osnovama psihologije ponašanja kako bi mogao bolje razumjeti svoje članove tima. S ciljem boljeg razumijevanja značajnosti ljudskog ponašanja, korisno je navesti definiciju koja obuhvaća ključne aspekte i implikacije ove discipline.

Ponašanje je prema Eriksonu (2018:17-18):

- **Razmjerno predvidljivo:** Svaka osoba u sličnim situacijama reagira na svoj način, nemoguće je predvidjeti svaku moguću reakciju prije nego što do nje dođe.
- **Dio uzorka:** Često reagiramo u dosljednim uzorcima. Zato bismo trebali poštivati tuđe uzorke.
- **Promjenjivo:** Trebali bismo naučiti slušati, djelovati, govoriti otvoreno, razmišljati, odnosno činiti ono što je u tom trenutku relevantno. Svi se mogu prilagoditi.
- **Se može promatrati:** Trebali bismo biti u stanju promatrati i razumjeti većinu oblika ponašanja, a da nismo psiholozi-amateri. Svi mogu razmišljati o tome zašto je nešto tako kako je.
- **Razumljivo:** Trebali bismo moći razumjeti zašto se ljudi osjećaju tako kako se osjećaju i zašto rade to što rade – upravo sad.
- **Jedinstveno:** Neovisno o uvjetima koji su nam zajednički, ponašanje svake osobe jedinstveno je upravo za nju.
- **oprostivo:** Odbacite osobne ljubomore i pritužbe. Naoružajte se tolerancijom i strpljenjem prema samima sebi i prema drugima.

Poznavanje psihologije ponašanja omogućava menadžerima da prepoznaju različite stilove komunikacije i prilagode svoj pristup svakom članu tima. Razumijevanje DISC modela ponašanja može pomoći u identifikaciji tipova osobnosti i njihovih preferencija u komunikaciji i radu. Voditelji koji su svjesni ovih razlika mogu bolje raspodijeliti zadatke, smanjiti konflikte i povećati motivaciju i angažiranost svojih zaposlenika i stvoriti bolje radno okruženje.

U konačnici, poznavanje psihologije ponašanja omogućuje voditeljima prodajnih timova razvijanje snažnih interpersonalnih vještina, koje su ključne za izgradnju povjerenja i lojalnosti unutar tima. To dovodi do povećane produktivnosti, zadovoljstva poslom i boljih poslovnih rezultata. Stoga je razumijevanje psihologije ponašanja neophodan alat za svakog uspješnog menadžera i voditelja tima.

### **5.1. DISC model ponašanja**

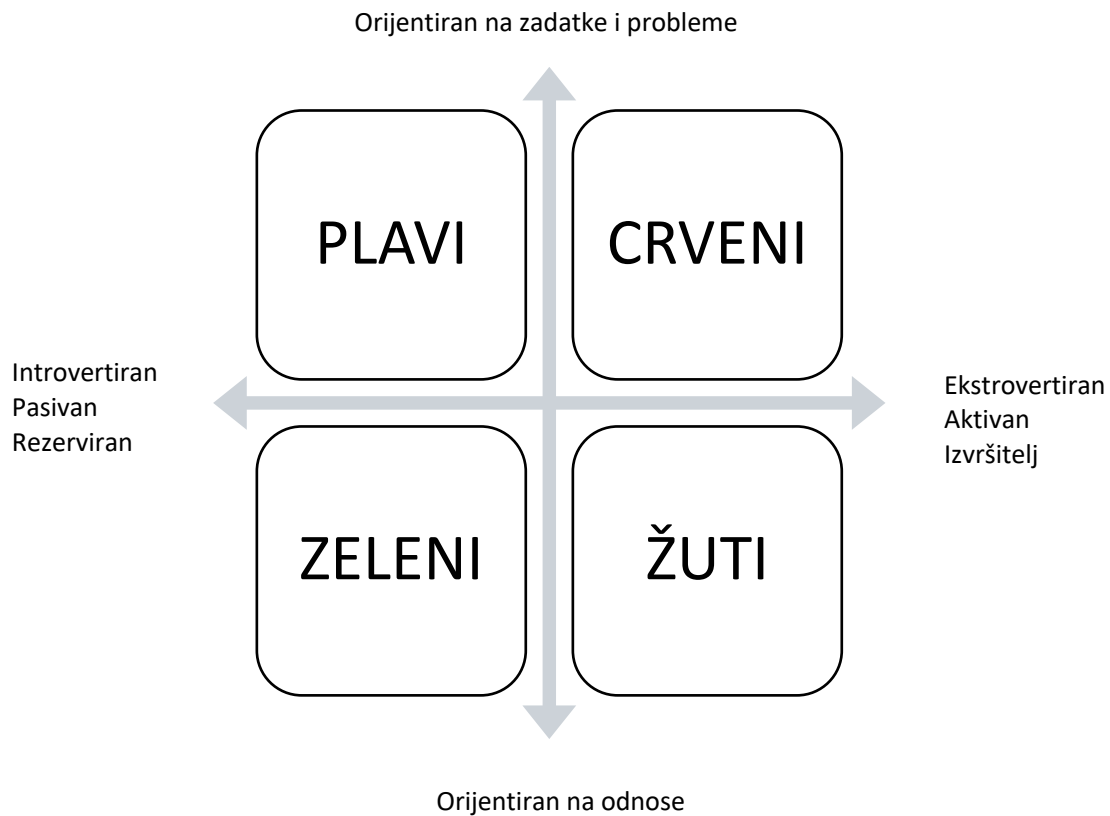
U ovom poglavlju istražit će se DISC model ponašanja, jedan od najpoznatijih alata za razumijevanje ljudskih osobnosti i njihovog utjecaja na radnu dinamiku. Model kategorizira osobnosti u četiri osnovne tipologije: Crveni, Žuti, Zeleni i Plavi. Analiza ovih tipologija omogućit će dublje razumijevanje kako različiti stilovi ponašanja utječu na internu komunikaciju i učinkovitost timova.

Prije detaljne analize modela, radi lakšeg snalaženja i razumijevanja, potrebno je spomenuti temeljne čimbenike DISC modela ponašanja (Erikson, 2018:6):

- DISC-jezikom ne može se objasniti baš sve u ponašanju ljudi.
- Postoje i drugi modeli koji objašnjavaju ponašanje, ovaj je odabran jer je pedagoški lako razumljiv.
- „Boje“ za opisivanje različitih uzoraka ponašanja nisu jedini dio slagalice, ima ih još
- otprilike 80 posto svih ljudi kombinacija su dviju boja koje dominiraju njihovim ponašanjem. Otprilike 5 posto ljudi ima samo jednu boju koja dominira njihovim ponašanjem. Ostalima dominiraju tri boje.
- Najčešće je posve zeleno ponašanje ili zeleno u kombinaciji s još jednom bojom. Najrjeđe je posve crveno ponašanje ili crveno ponašanje u kombinaciji s još jednom bojom.
- DISC-model nije primjenjiv na analiziranje osoba s ADHD-om (poremećajem pozornosti s hiperaktivnošću), Aspergerovim sindromom, graničnim poremećajem ličnosti i drugim dijagnozama duševnih poremećaja.

DISC model ponašanja široko je prihvaćen alat za razumijevanje različitih stilova ponašanja kod ljudi. Razvijen na temelju psiholoških teorija Williama Marstona, DISC model kategorizira

ljudsko ponašanje u četiri osnovna tipa, svaki povezan s određenom bojom: *Dominance* (D) - crvena, *Influence* (I) - žuta, *Steadiness* (S) - zelena i *Conscientiousness* (C) - plava. Grafikon u nastavku ilustrira osnovnu podjelu boja prema DISC modelu, pružajući vizualni prikaz kako se pojedini stilovi ponašanja razlikuju i međusobno dopunjuju.



**Grafikon 1: DISC-model; glavne kategorije ponašanja**

Izvor: vlastita izrada autora prema (Erikson, 2018:25)

Nakon što je predstavljena osnovna podjela boja u DISC modelu ponašanja, daljnja analiza bit će usmjerena na specifične značajke koje definiraju svaku boju osobnosti. Ovim detaljnijim pregledom omogućit će se dublje razumijevanje kako pojedinačne karakteristike doprinose ukupnom ponašanju i interakciji među različitim stilovima. U narednim dijelovima, bit će istražene ključne osobine, prednosti i potencijalni izazovi povezani s dominantnom, utjecajnom, stabilnom i savjesnom osobnošću.

<b>PLAVI - ANALITIČAN</b>	<b>CRVENI - DOMINANTAN</b>
sporo reagiranje maksimalan trud za organiziranje minimalno zanimanje za odnose povijesni vremenski okvir oprezno djelovanje sklonost odbijanju sudjelovanja	brzo reagiranje maksimalan trud za kontroliranje minimalno zanimanje za odnos u vezama trenutačan vremenski okvir izravno djelovanje sklonost odbijanju neaktivnosti
<b>ZELENI - STABILAN</b>	<b>ŽUTI - INSPIRATIVAN</b>
mirno reagiranje maksimalan trud za povezivanje minimalno zanimanje za promjenu trenutačni vremenski okvir pružanje podrške sklonost odbijanju sukoba	brzo reagiranje maksimalan trud za sudjelovanje minimalno zanimanje za rutinu budući vremenski okvir impulzivno djelovanje sklonost odbijanju izolacije

**Grafikon 2: DISC model; Osobine i značajke boja ponašanja 1**

Izvor: vlastita izrada autora prema (Erikson, 2018:26)

Navedeni grafikon otkriva temeljne čimbenike i razlike ponašanja između četiri boje te kako one u praksi funkcioniraju. Kako bi ušli detaljnije u analizu svake boje, a idući grafikon omogućit će još bolje razumijevanje pojedinačnih stilova ponašanja unutar DISC modela.

CRVENI	ŽUTI	ZELENI	PLAVI
<b>DOMINANTAN</b>	<b>INSPIRATIVAN</b>	<b>STABILAN</b>	<b>ANALITIČAN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• motiviran</li> <li>• ambiciozan</li> <li>• uporan</li> <li>• odlučan</li> <li>• rješava probleme</li> <li>• energičan</li> <li>• kompetitivan</li> <li>• temperamentan</li> <li>• znatiželjan</li> <li>• izravan / otvoren</li> <li>• pokretač</li> <li>• nepokolebljiv</li> <li>• nestrpljiv</li> <li>• nametljiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• društven</li> <li>• uvjerljiv</li> <li>• verbalan</li> <li>• otvoren</li> <li>• pozitivan</li> <li>• suosjećajan</li> <li>• optimističan</li> <li>• kreativan</li> <li>• spontan</li> <li>• osjetljiv</li> <li>• inspirativan</li> <li>• treba pozornost</li> <li>• senzibilan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strpljiv</li> <li>• pouzdan</li> <li>• brižan</li> <li>• discipliniran</li> <li>• ljubazan</li> <li>• ustrajan</li> <li>• dobro sluša</li> <li>• srdačan</li> <li>• oprezan</li> <li>• nudi podršku</li> <li>• pokretač</li> <li>• rado pomaže</li> <li>• odan</li> <li>• obziran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• istraživač</li> <li>• oprezan</li> <li>• sistematičan</li> <li>• precizan</li> <li>• točan</li> <li>• logičan</li> <li>• konvencionalan</li> <li>• distanciran</li> <li>• objektivan</li> <li>• perfekcionista</li> <li>• metodičan</li> <li>• slijedi pravila</li> <li>• strukturiran</li> </ul>

**Tablica 5: DISC model; Osobine i značajke boja ponašanja 2**



Izvor: vlastita izrada autora prema (Erikson, 2018:27)

Svaka boja u DISC modelu ponašanja jedinstvena je po svojim karakteristikama i pristupu komunikaciji i interakciji s drugim bojama. Slijedi detaljna razrada svih boja kako bi se razumjele specifične osobine, prednosti i izazovi.

### 5.1.1. Crveni

Crvena boja u okviru DISC modela ponašanja simbolizira osobnost koju karakteriziraju dominantne, odlučne i asertivne osobine. Ove osobe često pokazuju visok stupanj samopouzdanja, usmjerenosti na ciljeve i sklonost preuzimanju inicijative. Osobe s dominantnim crvenim stilom ponašanja sklone su preuzimanju vodstva, donošenju brzih odluka i usmjerenju na rezultate, što ih čini ključnim igračima u dinamičnim i zahtjevnim okruženjima. U nastavku će se detaljnije istražiti specifične karakteristike, prednosti i izazovi povezani s crvenim stilom ponašanja.

Nekoliko jednostavnih činjenica o Crvenima koje treba imati na umu (Erikson, 2018:118):

- Drže distancu prema drugima
- Čvrsto se rukuju
- Spremno naginju naprijed
- Gledaju ravno u oči
- Geste su im autoritativne

Prema Eriksonu (2018) brzina je čimbenik koji pokreće Crvene. Brzo im je sinonim za dobro, oni su uvijek u žurbi. Uvjerljivi su, ne oklijevaju i posjeduju jasan i prepoznatljiv govor tijela.

Čimbenici koji uzrokuju stres Crvenima (Erikson, 2020:68):

- Isključenost iz procesa odlučivanja
- Nepostojanje ikakvih izazova
- Nepostizanje rezultata
- Gubljenje vremena i opća neučinkovitost
- Rutinski posao

- Kontrola vam nije u rukama
- Od vas traže da se stišate

Zaključno, crvena osobnost se ističe svojom asertivnošću, odlučnošću i usmjerenošću na postizanje rezultata. Ove karakteristike omogućuju im učinkovito vodstvo i brzu adaptaciju na izazove. Detaljna analiza njihovih prednosti i potencijalnih izazova zaokružuje ovo poglavlje o crvenom stilu ponašanja.

### 5.1.2. Žuti

Žuta boja unutar DISC modela ponašanja predstavlja osobnost koju karakteriziraju izražajnost, entuzijizam i društvenost. Osobe s dominantnim žutim stilom ponašanja često pokazuju visoku razinu optimizma, komunikativnosti i sposobnosti inspiriranja drugih. Njihova sklonost izgradnji odnosa i motiviranju timova čini ih ključnim igračima u okruženjima koja zahtijevaju suradnju i kreativnost. U nastavku će se detaljnije istražiti specifične osobine, prednosti i izazovi povezani sa žutim stilom ponašanja.

Nekoliko jednostavnih činjenica o Žutima koje treba imati na umu (Erikson, 2018:120):

- Taktilni su
- Opušteni su i duhoviti
- Pokazuju prijateljski kontakt očima
- Upotrebljavaju ekspresivne geste
- Često dolaze vrlo blizu

Prema Eriksonu (2018) govor tijela žute osobe često je otvoren i pozivajući, stalno se smješkaju, često se šale i doimaju se opušteno. „Sličnosti s ponašanjem Crvenih skrivaju se ponajprije u tempu. Žuti se kreću vrlo brzo i vrlo prepoznatljivo. Često zrače snažnim samopouzdanjem“ (Erikson, 2018: 120-121). Glas Žutog upućuje na snažnu predanost, odlikuju ih entuzijizam, radost i energija. Usta im često ne mogu držati korak s mozgom.

Čimbenici koji uzrokuju stres Žutima (Erikson, 2020:70)

- Potpuno ste nevidljivi

- Šef nema povjerenja u vas
- Dosadni i previše obični radni zadatci
- Izoliranost od skupine
- Izjave poput one da je neozbiljno smijati se na radnome mjestu
- Natezanje oko sitnica
- Javna kritika

Kako bi zaključili ovo poglavlje važno je spomenuti da žutu osobnost karakterizira izražajnost, entuzijazam i izgradnja odnosa, bilo poslovnim ili privatnih. Ukratko, oni su ti koji povezuju ljude, poveznica između dva poslovna subjekta ili u modernom kontekstu takozvani „*Middle man*“, veza spojnica između različitih razina poslovnih odjela. U privatnom kontekstu spojnica između različitih ekipa koju najbolje Žuti mogu spojiti.

### 5.1.3. Zeleni

Zelena boja unutar DISC modela ponašanja predstavlja osobnost koju karakteriziraju stabilnost, strpljenje i pouzdanost. Osobe s dominantnim zelenim stilom ponašanja često pokazuju visoku razinu empatije, timskog duha i sklonost podržavanju drugih. Njihova sposobnost održavanja harmonije i dosljednosti čini ih ključnim članovima timova, posebno u okruženjima koja zahtijevaju suradnju i dugoročno planiranje. U nastavku će se detaljnije istražiti specifične osobine, prednosti i izazovi povezani sa zelenim stilom ponašanja.

Nekoliko jednostavnih činjenica o Zelenima koje treba imati na umu (Erikson, 2018:122):

- Opušteni su i dosta se približe
- Ponašaju se staloženo
- Rado se nagnu unatrag
- Imaju vrlo prijateljski kontakt očima
- Više vole suzdržane geste

Prema Eriksonu (2018) geste zelenih obično su diskretnije i prilagođene manjim skupinama. U velikim skupinama imaju se tendenciju zatvoriti i ostavljaju dojam rezerviranosti. Sušta su suprotnost Crvenima, pred njima se povlače i postaju nevidljivi jer ne žele biti u središtu

pozornosti. Nemaju snažan glas i mala je vjerojatnost da će ikada nadglasati skupinu. Glas im je blag i zrači toplinom, brzina govora im je obično manja, a manje su i oscilacije u govoru, za razliku od primjerice, Žutih. „Zeleni su u načelu sporiji od Crvenih i Žutih, ali možda ne tako spori kao Plavi. Brzina im sama po sebi nema nikakvu vrijednost“ (Erikson, 2018:122-123). Uvijek će im biti najvažnije kako se drugi ljudi osjećaju.

Čimbenici koji uzrokuju stres Žutima (Erikson, 2020:72):

- Opći osjećaj nesigurnosti
- Nedovršeni zadatci
- Previše ljudi u prevelikoj brzini
- Stalne i nepotrebne promjene
- Sukobi – naravno
- Kad vas se sili da budete u središtu
- Svi oblici kritiziranja – osobito javno

Zelena osobnost karakterizira se stabilnošću, strpljenjem i pouzdanošću. Te osobine im omogućuju učinkovito održavanje harmonije i timskog duha.

#### 5.1.4. Plavi

Plava boja unutar DISC modela ponašanja predstavlja osobnost koju karakteriziraju analitičnost, preciznost i temeljitost. Osobe s dominantnim plavim stilom ponašanja često pokazuju visoku razinu pažnje prema detaljima, sklonost logičkom razmišljanju i dosljednosti u radu. Njihova sposobnost kritičkog razmišljanja i fokusiranost na kvalitetu čine ih ključnim članovima timova u okruženjima koja zahtijevaju točnost i stručno znanje. U nastavku će se detaljnije istražiti specifične osobine, prednosti i izazovi povezani s plavim stilom ponašanja.

Nekoliko jednostavnih činjenica o Plavima koje treba imati na umu (Erikson, 2018:123):

- Po mogućnosti drže druge na distanci
- Ili stoje ili sjede
- Često imaju zatvoren govor tijela
- Gledaju ravno u oči

- Govore bez gestikuliranja

Prema Eriksonu (2018) Plavi gotovo da i ne koriste govor tijela. Ne odaju mnogo i ne može ih se lako protumačiti. Za njih bi od drugih često mogli čuti, recimo, da ih se nikako ne može pročitati. Oni, poput Zelenih, nemaju potrebu biti u središtu pozornosti. No, ako moraju sudjelovati u javnom govoru ili biti u centru pažnje, to im ne predstavlja veliki problem. Posjeduju veliku osobnu zonu oko sebe. Upravo zato vole držati druge na duljoj distanci od ostalih boja. Ako im se previše približite, njihov govor tijela postat će zatvoreni. Manje se kreću od drugih boja, kad stoje posve su mirni. Kad sjede, ostaju sjediti u istom položaju sve vrijeme. Dakle, Plave opisuje mirnoća kao jedna od glavnih karakteristika njihovog ponašanja. „Nešto što oni rade, a što bi drugima moglo smetati – najčešće gledaju ravno u oči. Djeluju vrlo kontrolirano. Glas plavih tipova svakako je suzdržan i obuzdan. U glasu Plavih obično je vrlo malo oscilacija ili ih uopće nema. Brzina ih najmanje ne zanima. Ono što ima za reći potrajat će koliko će potrajati“ (Erikson, 2018:125-126).

Čimbenici koji uzrokuju stres Plavima (Erikson, 2020:72):

- Dovođenje u pitanje vaše stručnosti premda nešto odlično znate
- Spontane (odnosno nedovoljno promišljene) šefove odluke
- Sve vrste riskantna ponašanja i pothvata s malim šansama za uspjeh
- Stalna, neplanirana ometanja kolega
- Glupe tuđe pogreške
- Kad vas proglase „sitničavim“ jer ste samo detaljno objasnili pravila
- Emocionalne osobe koje govore o privatnim stvarima

U konačnici, plava osobnost odlikuje se analitičnošću, preciznošću i temeljitošću. Te osobine omogućuju im učinkovito rješavanje složenih problema i održavanje visokih standarda kvalitete. Posjeduju izrazito bitne vještine u timovima ili radnim skupinama jer imaju sposobnost davanja najobjektivnijih povratnih informacija.

## 5.2. Prednosti i izazovi pojedinih stilova ponašanja

Analizom DISC modela ponašanja dolaze do izražaja specifične prednosti i izazovi koji se javljaju u svakoj od boja – stilova ponašanja. Dominantni stil (crvena) ističe se odlučnošću i asertivnošću, ali može generirati konflikte. Utjecajni stil (žuta) doprinosi energijom i komunikativnošću, no može trpjeti zbog manjka fokusa. Stabilni stil (zeleni) nudi pouzdanost i strpljenje, ali može izazivati jaki otpor na promjene. Savjesni stil (plava) donosi preciznost i analitičnost, no može biti sklon prevelikom perfekcionizmu. Svaka boja pruža jedinstvene osobine koje donose koristi, ali i potencijalne izazove koji mogu stvoriti konflikt i sukob unutar timova i organizacija. Grafikon koji slijedi detaljno predstavlja prednosti i nedostatke ponašanja svake od boja.

PLAVI - ANALITIČAN		CRVENI - DOMINANTAN	
kritičan	marljiv	nasrtljiv	jake volje
neodlučan	promišljen	strog	neovisan
uskogrudan	ozbiljan/uporan	grub	ambiciozan
sitničav	zahtjevan	dominantan	odlučan
moralizira	metodičan	težak	učinkovit

ZELENI - STABILAN		ŽUTI - INSPIRATIVAN	
tvrdoglav	nudi podršku	manipulativan	inspirativan
nesiguran	pun poštovanja	temperamentan	stimulativan
popustljiv	ljubazan	nediscipliniran	entuzijastičan
nesamostalan	pouzdan	svemu se protivi	dramatičan
neokretan	ugodan	egoističan	otvoren

**Grafikon 3: DISC model; Prednosti i izazovi osobina ponašanja boja**

Izvor: vlastita izrada autora prema (Erikson, 2018:201)

DISC model ponašanja pruža sveobuhvatan okvir za razumijevanje različitih stilova osobnosti, identificirajući specifične prednosti i izazove svake boje. Razumijevanjem ovih osobina moguće je bolje upravljati timovima i organizacijama koristeći snage svakog stila dok se istovremeno adresiraju njihovi izazovi. U konačnici, primjena DISC modela može značajno unaprijediti međuljudske odnose i učinkovitost prodajnih timova i radnih sredina.

### 5.3. Pokretačke sile

Nakon detaljno razrađenog Marstonovog DISC modela ponašanja, definiranja psihologije ponašanja te ponašanja općenito spomenut će se i pokretačke sile kao jedne od temeljnih stavki psihologije ponašanja. One odgovaraju na pitanje zašto neki ljudi rade određene poslove, koji su razlozi njihovog djelovanja te odakle crpe motivaciju za ono što rade i čime se bave. Također, one nam otkrivaju zašto neki ljudi nakon dugogodišnjeg posla naglo mijenjaju karijeru, ili iznenada dramatično mijenjaju dosadašnji vlastiti stil života. Pokretačkih sila popriličan je broj. Studije Eduarda Sprangera o pokretačkim silama u poslu otkrivaju nam postojanje šest pokretačkih sila (Erikson, 2020:125-127):

- **Teorijska:** Strast za učenjem i stjecanjem novih znanja. Stremeći tome osoba u načelu usvaja mislilačko motrište. U kritiziranju i formiranju mišljenja nastojat će shvatiti kontekst i zaključivati na temelju toga. Obično kritična, racionalna i prosuđuje vodeći se iskustvom. Drugi je mogu smatrati intelektualnom. Zanimanje za sistematiziranjem znanja.
- **Utilitarna:** Zanimanje za novac te praktične i korisne stvari. Sigurnost i sloboda koje im imovina pruža iznimno važni – za njih osobno i za obitelj ako je imaju. Obično imaju razumijevanja za različite vidove komercijalnih aktivnosti. Takve osobe često pripadaju skupini čijim su članovima važni statusni objekti i materijalna dobra.
- **Estetska:** Zanimanje za oblik i sklad. Predmete, iskustva i događaje vrednuju na temelju njihovih estetskih značajki i oblikovanja. Nerijetko zapažaju i cijene jedinstvene elemente neke pojave koji većini drugih promaknu. Prisutno oko za estetiku, lijepe predmete, ravnotežu i sklad.
- **Društvena:** Zanimanje za druge ljude. Cijene druge, a drugi ih smatraju ljubaznima, simpatičnima i nesebičnima. Zauzvrat mogu osobe sa snažnim teorijskim, utilitarnim i estetskim pokretačkim silama doživjeti kao hladne i grube. Smatra da su ljudi stvoreni kako bi si međusobno pomagali.
- **Individualistička:** Glavni interes neka vrsta moći, što ne podrazumijeva nužno političku moć. Istraživanja su pokazala da vođe u većini područja imaju posebno izraženu individualističku pokretačku silu. Obilježavaju ih nadmetanje i trud u različitoj mjeri u svim sferama života. Te osobe teže osobnoj moći, utjecaju i uspjehu.
- **Tradicionalna:** Obilježavaju ih sklad, jedinstvo, uređenje i sustav za život te tradicijom. Uglavnom traže nekakav sustav u skladu s kojim bi živjeli – nešto u što će vjerovati i

što će im dati smjernice za život. Takav sustav može činiti religija, politička stranka ili nešto slično s jasnim pravilima i načelima po kojima bi se trebalo živjeti.

U okviru psihologije ponašanja, Marstonov DISC model i pokretačke sile pružaju temelj za razumijevanje i analizu ljudskog ponašanja. Njihovim korištenjem omogućeno je prepoznavanje i predviđanje ponašanja suradnika, zaposlenika, šefova, kao i osoba u privatnom životu, poput potencijalnih životnih partnera, rodbine i prijatelja. Stečena je sveobuhvatna perspektiva koja olakšava razumijevanje različitih aspekata ljudskog ponašanja te stvaranje skladnijih i produktivnijih privatnih, odnosno poslovnih okruženja.



## 6. ULOGA MODERNOG MENADŽERA – LIDERA

U suvremenom poslovnom okruženju uloga menadžera doživljava značajnu transformaciju, pri čemu se prelazi s tradicionalnih administrativnih zadataka na složenije funkcije vođenja timova, inspiriranja zaposlenika i implementacije strateških ciljeva. U ovom poglavlju bit će istražena evolucija uloge menadžera prema modernom konceptu menadžera-lidera, pri čemu će biti naglašene ključne razlike između modernog pristupa vođenju i starog načina upravljanja prodajnim timovima i timovima općenito. Kroz detaljno razmatranje karakteristika modernog menadžera-lidera, kao i izazova s kojima se suočava, bit će pružen uvid u potrebne vještine i kompetencije koje definiraju uspješan menadžment u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju. Prije detaljnog ulaska u ovu tematiku, od velike je važnosti krenuti od temelja te definirati menadžment i rukovođenje te navesti njihove podjele i naglasiti važnosti svake.

Prema Tudoru i Srići (2006:157), dakle, menadžment je proces planiranja, organiziranje i nadziranja članova organizacije uz uporabu svih njezinih raspoloživih resursa u cilju dosizanja postavljenih ciljeva. Prema stajalištu razine djelovanja, postoje tri funkcije menadžmenta:

- **Strateška** (na kojoj djeluju menadžeri-upravljači)
- **Izvršno-taktička** (na kojoj djeluju rukovoditelji)
- **Nadzorna** (na kojoj djeluju voditelji, šefovi, nadglednici – supervizori)

Upravo se ovdje postavlja temeljni regulativni proces upravljanja čiji je cilj određivanje poslovnog cilja, njegova raščlamba na potencijalne ciljeve i globalne zadaće, te postavljanje strategije djelovanja kojim će biti dosegnut. Proces upravljanja odnose se isključivo na stratešku funkciju menadžmenta (Tudor, Srića, 2006:157).

Nasuprot tome, rukovođenje obuhvaća isključivo izvršnu i nadzornu razinu menadžmenta te se definira kao „skup alata kojima se služimo u reguliranju operativnih procesa usmjerenih ostvarivanju poslovnih ciljeva“ (Tudor, Srića, 2006:157).

Nakon diferencijacije ova dva temeljna menadžerska pojma, pažnja će biti usmjerena na detaljnu analizu pojma lidera - modernog menadžera. Bit će istražene ključne karakteristike i kompetencije koje definiraju uspješan liderstvo u suvremenom poslovnom okruženju, s posebnim naglaskom na razlike u odnosu na tradicionalni pristup upravljanju timovima.

Dolazi se do srži ovoga poglavlja – uloge modernog menadžera ili lidera u suvremenom poslovnom okruženju. Prije svega, bitno je diferencirati lidera – vođu od običnog voditelja određenog odjela, prodajnog tima ili radne skupine.

Voditelje koji imaju potencijala postati vođe u punom smislu te riječi najlakše ćemo prepoznati prema njihovim osobinama. Prema njihovu značenju za kvalitetu vođenja možemo ih podijeliti u tri skupine (Tudor, Srića, 2006:180):

- **Presudne osobne ličnosti:** visoka stručnost i profesionalnost, sposobnost nadgledanja, inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, samoaktualizacija
- **Važne osobne ličnosti:** sklonost riziku, inicijativnost, skrb za ljude, zrelost
- **Poželjne osobine ličnosti**

„Vođa stvara vizije i pridobiva ljude za njih, a voditelj planira, organizira i nadzire rad ljudi. Vođe stoga možemo odrediti kao emocionalne borce za uspostavljanje novoga reda stvari, a voditelje kao racionalne realizatore i unapreditelje postojećega stanja“ (Tudor, Srića, 2006:181). Od iznimne je važnosti naglasiti razlike i temeljnu podjelu između modernih lidera – vođa te stručnjaka. Vođa, u suvremenom poslovanju te modernom načinu upravljanja ostvaruje rezultate preko drugih, svojih zaposlenika ili podređenih dok stručnjak sam ostvaruje rezultate (Erikson, 2020:220).

Vođe ostvaruju rezultate delegiranjem zadataka svojim zaposlenicima, dok stručnjaci ostvaruju rezultate prvenstveno vlastitim radom. U suvremenom poslovanju, zbog sve veće složenosti i opsega zadataka nemoguće je očekivati da jedan vođa samostalno izvrši sve zadatke. Upravo zbog toga važno je istaknuti kako je uspješno delegiranje ključna vještina modernih vođa. Kroz delegiranje osigurava se efikasno izvršavanje poslova te se omogućava razvoj zaposlenika, potičući njihov profesionalni rast i motivaciju. Pretjerana kontrola i mikro-upravljanje od strane vođe često rezultiraju stresom, nezadovoljstvom zaposlenika i smanjenom produktivnošću. Stoga je naglasak na održavanju harmonijskih odnosa unutar tima od presudne važnosti.

## 6.1. Liderske vještine

Liderske vještine definirane su kao skup sposobnosti i kompetencija koje omogućuju vođama učinkovito vođenje timova i organizacija. U ovom poglavlju bit će prikazane najvažnije vještine lidera koje su ključne za uspješno upravljanje i postizanje organizacijskih ciljeva.

Prema Tudoru i Srići (2006:173), sljedeće su najvažnije vještine koje moderni voditelji timova – lideri moraju posjedovati:

- Postavljanje ciljeva
- Planiranje poslova
- Delegiranje zadaća
- Organizacija rada
- Nadzor poslova
- Rješavanje problema
- Procjena uspješnosti
- Donošenje odluka
- Rangiranje po prioritetima (a,b,c)
- Učinkovit sastanak
- Verbalni i neverbalni govor
- Aktivno slušanje
- Prezentacija
- Motivacija
- Procjena ličnosti
- Upravljanje kreativnošću

Identificirane vještine prepoznate su kao temeljne za uspješno vođenje timova. Naglašeno je da učinkovito postavljanje ciljeva i planiranje poslova osiguravaju strateški pravac i jasnoću. Delegiranje zadaća i organizacija rada omogućuju optimalnu raspodjelu resursa i odgovornosti. U konačnici, sposobnost motiviranja i procjene ličnosti osigurava visok stupanj angažiranosti i harmonije unutar tima.

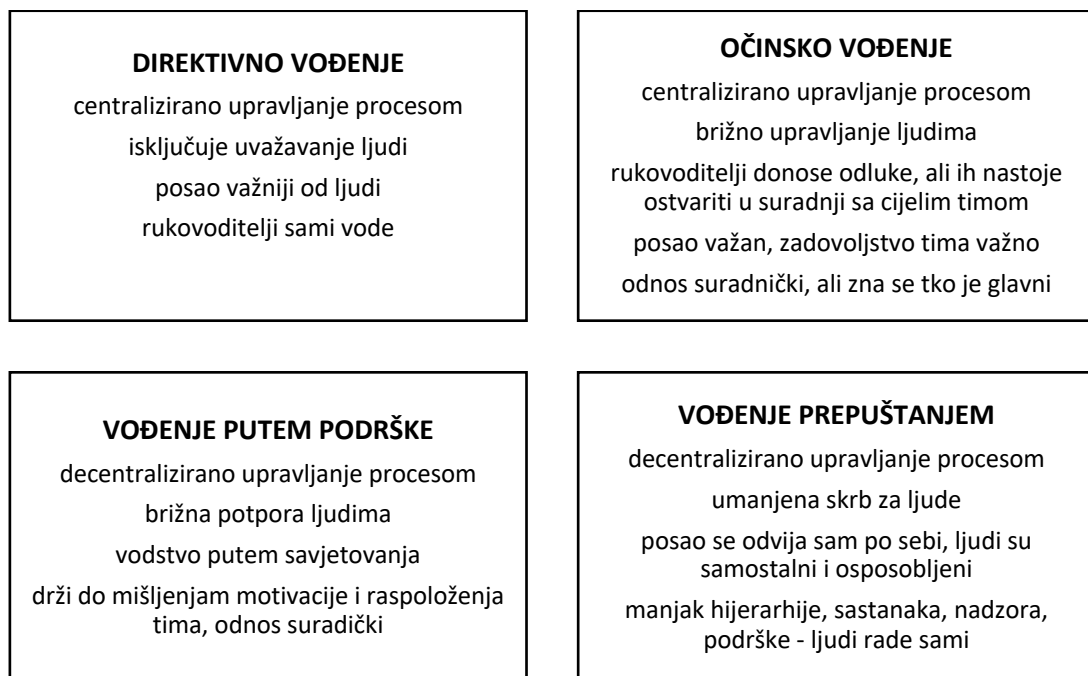
## 6.2. Stilovi vođenja

Kao što smo već naveli u prethodnim poglavljima, „stil rukovođenja definira se kao konzistentni obrazac ponašanja putem kojeg rukovoditelj utječe na podređene. Možemo ga promatrati i kroz hijerarhijski odnos voditelja i njegovih podređenih“ (Tudor, Srića, 2006:175).

Radi se o specifičnoj kombinaciji dviju funkcija:

- upravljanja procesom radi što boljega ostvarenja ciljeva (odlučivanje, planiranje, organiziranje, praćenje, nadzor, vrednovanje uspješnosti, usmjeravanje, rješavanje problema)
- upravljanje ljudima radi što veće motivacije i zadovoljstva zaposlenika (motivacija, suradnja, komunikacija, poštivanje, razumijevanje, podrška, savjetovanje, upućivanje)

Voditelj tima onaj je koji odlučuje na koji način će pristupiti upravljanju svojim timom, u kojoj mjeri će uključiti svoj tim u poslovni proces i sve njegove faze te hoće li uvažavati ili zanemarivati svoje podređene. Kombinirajući spomenute vidove, dobivamo četiri stila rukovođenja, koja će biti predstavljena u nadolazećem grafikonu.



*Grafikon 4: Stilovi vođenja*

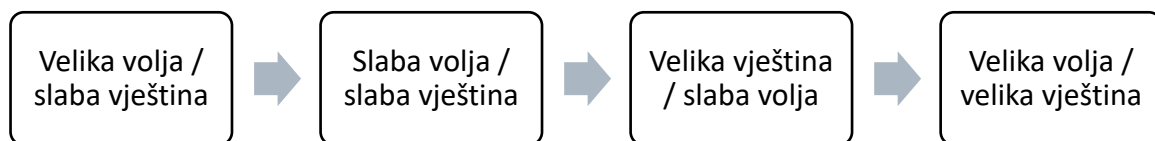
Izvor: vlastita izrada autora prema (Tudor, Srića, 2006:175-176)

Svaki od spomenutih načina upravljanja timom ima svoje prednosti i izazove. Jedan od spomenutih stilova nekom će se doimati prirodnijim, prihvatljivijim i praktičnijim, ovisno o osobinama, uvjerenjima, znanjima i dosadašnjim iskustvima pojedinca (Tudor, Srića, 2006:176).

Bitno je spomenuti da svaki od navedenih stilova vođenja može biti koristan u specifičnim situacijama u kojima se voditelj tima u određenom trenutku može naći. Nijedan stil ne može se generalizirati i smatrati najboljim. Kako bi pravi lider mogao voditi tim na pravi način, pritom se misli na način da su radnici angažirani i motivirani, a da se ostvaruje poslovni rezultat, on mora poznavati razne stilove vođenja kako bi se mogao prilagoditi specifičnim situacijama i izazovima u radnoj okolini.

### 6.3. Razvojne razine zaposlenika

Razvojne razine zaposlenika detaljno će se analizirati prema modelu koji su izvorno osmislili Amerikanci Paul Hersey i Ken Blanchard sredinom 1970-ih. Iz svojih istraživanja izvukli su nekoliko zaključaka, a jedan od njih je da ne postoji najbolji način upravljanja ljudima, već da je situacijsko vođenje ljudi, tzv. „situacijsko vodstvo“, najučinkovitiji model vodstva ljudi. U nastavku slijedi prikaz razvojnih faza zaposlenika i koji utjecaj voditelj tima može imati na zaposlenika u svakoj od navedenih faza.



**Grafikon 5: Razvojne razine zaposlenika**

Izvor: vlastita izrada autora prema (Erikson, 2020:164)

**Obilježja prve faze - mnogo volje, malo vještine:** velika predanost (motivacija + samopouzdanje), ali mala kompetencija (za konkretno taj posao). Karakterizira ju početni optimizam i osjećaj entuzijazma koji je obično javlja kada počnete raditi novi posao.

Zaposlenici su puni energije, voljni su krenuti učiti o poslu te ih ispunjava osjećaj nadahnuća. Erikson (2020) takvo ponašanje naziva nesvjesnom nekompetetnošću.

**Obilježja druge faze – malo volje, malo vještine:** mala predanost (motivacija + samopouzdanje) i mala kompetencija (za konkretno taj posao). Entuzijastični zaposlenik angažira se u nekoliko novih projekata te se nalazi posvuda. Nakon nekog vremena javljaju se poteškoće, uviđa se nemogućnost provedbe prethodno zamišljenih i pokrenutih projekata te dolazi do zaključka da stvari nisu toliko jednostavne. Ono što vas je ispočetka nadahnjivalo, sada vam postaje zamorno. Dolazi do zasićenja te zbunjenosti u radnom okruženju. Prema Eriksonu (2020), postali ste svjesno nekompetentni.

**Obilježja treće faze – malo volje, velika vještina:** mala ili srednja predanost (motivacija + samopouzdanje), ali velika kompetencija (za konkretno taj posao). Osoba koja je počela shvaćati, ali ipak oklijeva. U ovoj fazi od presudne je važnosti da ostanete ustrajni. Potrebno je tražiti podršku u poslovnom okruženju, od šefa ili suradnika. Zamijetit će te da s vremenom sve bolje obavljate posao, ali da vam fali samopouzdanja. Prema Eriksonu (2020), sad ste nesvjesno kompetentni.

**Obilježja četvrte faze – mnogo volje, velika vještina:** velika predanost (motivacija + samopouzdanje) i velika kompetencija (za konkretno taj posao). Niste odustali, ustrajali ste te su sada iza vas gomila obavljenih zadataka. Vaša kompetencija i motivacija drastično se povećala, a vratilo vam se i samopouzdanje. Sada imate dojam da je sve dobro i bit će vam neshvatljivo zašto ste prethodno oklijevali i sumnjali u sebe. Angažirani ste na radnome mjestu, tražite dodatne zadatke, ali to vam ne stvara dodatni stres. Možda čak počnete tražiti novi posao jer je u vama opet oživio osjećaj spremnosti za nove izazove. Prema Eriksonu (2020), sad ste svjesno kompetentni.

Što to konkretno znači za zaposlenika? Nađe li se u prvoj fazi, ne treba mu previše motiviranje i tuđeg ohrabivanja, već konkretne upute za obavljanje određenog zadatka. U drugoj fazi, bitno je da mu se individualno posvetite te smireno i metodično pružite odgovarajuću podršku. Što se tiče treće faze, pružite mu dobru povratnu informaciju te poruku ohrabrenja. Motivirajte svoje zaposlenike. U četvrtoj fazi, puštate zaposlenika da se samostalno razvija. Njemu više ne treba dodatna pomoć jer izvrsno obavlja svoje zadatke. On zna da dobro obavlja zadatke i želi čuti da dobro radi, te da pridonosi tvrtki i timu.

Opisana metoda generalno se javlja svaki put kad počnete učiti nešto što prije niste znali. Kao i svako pravilo, i ovo ima iznimke, ali zato najbolje objašnjava proces prilagodbe novih zaposlenika radnom okruženju i poslu koje obavljaju. Kao lider tima, od iznimne je važnosti da ste upoznati s ovim procesom te da razumijete i da možete na adekvatan način pratiti razvoj svojih zaposlenika.

#### 6.4. Izgradnja angažiranosti unutar prodajnog tima

Izgradnja angažiranosti unutar prodajnog tima ključna je za postizanje vrhunskih rezultata i održavanje konkurentske prednosti na tržištu. Angažirani radnici pronalaze zadovoljstvo u poslu koji obavljaju te ulažu dodatan napor i trud kako bi ostvarili prodajne rezultate.

Termin angažiranosti odnosi se na „razinu privrženosti, strasti, inovacije i emocionalne energije koju je osoba voljna dati“ (Carbonara, 2019:8). U svrhi dodatnog pojašnjenja angažiranosti u radnom okruženju, zaposlenike možemo podijeliti na (Carbonara, 2019:12):

- **Angažirane** (daju sve od sebe, pokazuju strast prema poslu i snažan afinitet prema kompaniji, poznati po „sve se može“ stavu)
- **Neangažirane** (povremeno se „isključuje“, djeluju nezainteresirano te rade samo ono što se od njih očekuje – rijetko više, ponekad manje)
- **Aktivno neangažirane** (aktivno oštećuju svoje kompanije, doimaju se agresivnima i ponašaju se mizerno, narušavajući trud svoje kompanije, vodstva i suradnika)

Činjenica je da u današnjem svijetu zaposlenici očekuju adekvatnu financijsku kompenzaciju za obavljen posao, ali i angažiranu okolinu, vođenu dobrim šefom. Obzirom da je fokus ovog poglavlja na izradi angažiranosti unutar prodajnih timova, u ovom poglavlju bit će spomenuti konkretni načini kako u duhu modernog vođenja biti najbolji voditelj te ispuniti očekivanja zaposlenika u suvremenoj poslovnoj okolini.

Carbonara (2019) iznosi nekoliko savjeta za postajanje najboljim poslodavcem – liderom, a oni su:

- **Osnažite ih** (veliki poslodavci zaposle talentirane ljudi i onda im se maknu s puta, pojmovi poput osnažiti i zaslužena autonomija imaju veliki značaj u ovom kontekstu)

- **Govorite o njima iza leđa** (upravo kako govorenje iza leđa može često imati negativnu konotaciju, u ovom smislu obrće se teza te se govori o svojim zaposlenicima iza leđa, ali u dobrom smislu, u obliku pohvale i dobre riječi)
- **Ispravite ih s ljubavlju** (greške su neizbježne, pravi lideri shvaćaju da se uči iz grešaka te dopušta svojim zaposlenicima da katkad i pogriješe, uz naglasak da izvuku pouku – u suprotnom – zaposlenici pokazuju savršenstvo i skrivaju nedostatke ili greške)
- **Očekujte od njih da učine isto** (šef koji prihvaća odgovornost stvara klimu i atmosferu u timu u kojem posljedično i članovi tog tima prihvaćaju odgovornost – vodstvo primjerom)
- **Demonstrirajte pažnju** (druženje sa zaposlenicima, upoznavanje istih te naglasak na održavanju odnosa i poslovnih veza)
- **Prepoznajte, nagradite i učvrstite ih** (uvođenje bonusa kao kompenzacijske strukture za najbolje zaposlenike, riječ pohvale pred cijelim timom i delegiranje određenih aktivnosti najboljim zaposlenicima)
- **Uzor** (djela su snažnija od riječi, zaposlenici repliciraju razinu angažiranosti svojeg šefa)
- **Ostanite učenik** (održavanje mentalnog sklopa učenika pružit će vam mnoge pogodnosti, čuvajući vas od optužbi da ste arogantni ili bezidejni)

Jedna od glavnih smjernica za današnje moderne menadžere i lidere prodajnih timova leži u tome da angažiranost potječe od samog lidera, pa tek onda prelazi na ostatak tima. Ne može se očekivati da neangažirani šef vodi angažirani tim. Upravo zato ukratko će se objasniti W.H.I.P. model za angažiranost zaposlenika (odnosno model „Koristite ono što imate“).

Prema Carbonari (2019), neovisno o vašem proračunu, uvijek imate priliku utjecati na angažiranost pomoću:

- Smiješka
- Lijepe riječi
- Klimanja glave
- Ohrabrenja
- Pohvale
- Palca gore
- Prilika poput „želite li podijeliti što ste naučili s ostatkom tima?“



Fokus modela stavljen je na jednostavne, ali moćne geste koje potiču pozitivnu radnu atmosferu. Posebna pažnja posvećena je svakodnevnim interakcijama koje mogu značajno utjecati na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika.

## **7. VOĐENJE PRODAJNOG TIMA UZ BAZE PODATAKA**

U prethodnim poglavljima spomenute su osnove osobne prodaje, definirani su prodajni timovi i njihovo značenje u suvremenom kontekstu poslovanja, kao i osnove poslovne komunikacije. Detaljno je analizirana psihologija ljudskog ponašanja te uloga modernih menadžera – lidera. Kada sva spomenuta znanja ljudske psihologije, vodstva te teoretskih znanja o osnovama prodaje kombiniramo s analitičkim bazama podataka, koje u suvremenom poslovanju uvelike mogu pomoći menadžerima i liderima u njihovim nastojanjima da uspješno upravljaju prodajnim timovima, dobivamo dobitnu kombinaciju modernog načina vođenja timova i radnih skupina. Njihov učinak na prodajne timove bit će detaljno analiziran.

Svjesni da pomoću uporabe navedenih sustava mogu kvalitetnije donositi odluke te provoditi menadžerske aktivnosti planiranja, odlučivanja i nadzora, prelazi se sa sustava upravljanja temeljenog na intuiciji na sustav upravljanja temeljenog na informaciji (Srića i dr., 1994:115).

### **7.1. Uloga strateško informacijskih sustava u poslovanju**

Javljanjem strateških informacijskih sustava u poslovanju poslovni subjekti prisiljeni su mijenjati način na koji menadžeri upravljaju svojim timovima i radnim skupinama. Uviđaju se nebrojene koristi upotrebe strateških informacijskih sustava, od najnižih razina menadžmenta do vrha organizacijske hijerarhije. Stalna poboljšanja tehnologije kao i „napredak u informacijskim, računalnim, komunikacijskim i tehnologijama povezivanja donose nove funkcionalnosti koje utječu na društva i ekonomije općenito“ (Miloloža i dr., 2021:38).

Srića i dr. (1994) navode temeljne značajke strateških informacijskih sustava:

- Obično opisuju pojave, događaje, sustave i ljude
- Uglavnom opisne prirode i u manjoj mjeri kvantitativne
- Subjektivne, zato što na njih utječe značaj ljudi koji ih prikupljaju ili oblikuju
- Mogu se pojaviti u verbalnom, pisanom ili optičkom obliku
- Po svom se sadržaju odnose najviše na događaje u okolini, a manje na događaje unutar poduzeća
- Sažete informacije s manjim stupnjem detaljnosti

Strateški informacijski sustavi od ključne su važnosti za menadžere jer omogućuju prikupljanje i analizu velikih količina podataka čime se poboljšava učinkovitost poslovanja i donošenje odluka. Na njih se usko vežu i baze podataka, koje menadžerima pružaju objektivne povratne informacije o učinkovitosti članova prodajnih timova. Navedeni alati pomažu menadžeru u prepoznavanju najboljih praksi i područja koja zahtijevaju poboljšanje, što dakako vodi do optimizacije performansi tima, postizanja strateških ciljeva te unapređenja poslovanja.

Sustavi strateških informacijskih sustava omogućuju (Srića i dr., 1994:116-117):

- Traženje podataka o poduzeću (ciljeve poduzeća, ostvarivanje planiranih rezultata)
- Traženje podataka o relevantnoj okolini poduzeća (potrošače, dobavljače, konkurente)
- Rješavanje problema odlučivanja
- Predstavljanje odluka suradnicima i poslovnim partnerima
- Jednostavno i uspješno komuniciranje s drugim menadžerima i suradnicima

Voditelji, tj. lideri timova, konkretno prodajnih timova, trebali bi se služiti bazama podataka kako bi mogli na lakši i efikasniji način voditi svoj prodajni tim. U gore navedenoj podjeli navedene su značajke takvih sustava, te što oni omogućuju menadžeru u poslovanju.

## **7.2. Praćenje radne uspješnosti prodajnog tima**

Menadžeri prodajnih timova posjeduju veliku odgovornost i obvezuju ih prodajni rezultati vlastitih timova. Značaj informatičke tehnologije, strateških informacijskih sustava i baza podataka nedvojbeno je velik za menadžere u suvremenom poslovanju. Oni bi trebali biti korišteni za objektivno, pouzdano, precizno i pošteno praćenje radne uspješnosti članova prodajnih timova. Moderni menadžeri imaju znatnu prednost u odnosu na one koji ne koriste navedene alate, što im pruža konkurentsku prednost i bolje rezultate u poslovanju.

„Praćenje radne uspješnosti obuhvaća postupak praćenja i analiziranja zaposlenika te njihovih radnih učinaka kako bi se stekao što bolji uvid u to kako zaposlenik radi, koliko dobro radi i kako bi se utvrdilo je li moguće i, ako jest, na koji način ili načine raditi brže, bolje, učinkovitije“ (Požega, 2012:104). Na osnovi rezultata dobivenih procesom praćenja radne uspješnosti zaposlenika postavlja se pitanje kako reagirati na dobivene rezultate. Prema Požegi (2012), najčešći i najučinkovitiji su sustavi nagrađivanja i kažnjavanja zaposlenika u obliku

različitih nagradi i kazni, odnosno stimulativnih modela kao što je varijabilna plaća, financijskih kompenzacija poput udjela u profitu, bonusa, dodataka na plaću itd. Koristi su velike za menadžere koji koriste sustav praćenja radne uspješnosti, ali i za zaposlenike koji kroz pravedan i objektivan proces nadziranja postaju motiviraniji, angažiraniji, bolji i efikasniji u obavljanju svojih zadataka.

### **7.3. Implementacija sustava praćenja radne uspješnosti**

Praćenje i analiza radne uspješnosti provodi se u tri koraka koji zajedno predstavljaju postupak mjerenja radne uspješnosti ili učinkovitosti (Požega, 2012:106):

- **Kriterij radne uspješnosti:** treba odrediti kriterij koji predstavlja radnu uspješnost
- **Ocjenjivanje radne uspješnosti:** praćenje radne uspješnosti i njeno ocjenjivanje provodi se kontinuirano i dugoročno
- **Povratna informacija:** razgovor sa zaposlenikom, rješavanje eventualnih problema te postizanje više radne aktivnosti i radne uspješnosti

Određivanje jednog ili više kriterija u analizi radne uspješnosti od velike je važnosti za implementaciju sustava praćenja zaposlenika. Kriteriji moraju jasno diferencirati kvalitetu obavljanog zadatka, odnosno jasno prikazivati i odrediti ako određeni zaposlenik obavi bolji posao od svog suradnika, te obrnuto. Rezultati dobiveni procesom praćenja mogu se iskazati kvalitativno, što je obično jednostavnije za primjenu, te kvantitativno, koje je pouzdanije i učinkovitije (Požega, 2012:106-107). Važna je i povratna informacija koji voditelj tima prenosi, nakon detaljne analize prikupljenih podataka mjerenjem radne učinkovitosti zaposlenika, te način na koji voditelj tu poruku prenosi zaposleniku, osobito u slučaju prenošenja negativne povratne informacije.

### **7.4. Primjer iz prakse: Model uspješne implementacije praćenja radne učinkovitosti zaposlenika u prodajnom timu**

Posljednje poglavlje i srž ovoga rada razmatra, detaljno opisuje i analizira uspješan model upravljanja prodajnim timom. Istaknut će se ključna uloga menadžera-lidera koji posjeduje

duboko znanje psihologije ljudskog ponašanja radi efikasnijeg vođenja zaposlenika, odnosno vlastitog prodajnog tima. Za uspješno vođenje, neophodno je da je menadžer upoznat sa DISC modelom te da razumije različite profile članova svog tima—bilo da je profil zaposlenika crven, zelen, plav, ili žut—te da individualno prilagodi svoj pristup svakom zaposleniku, u skladu s razvojnom razinom u kojoj se zaposlenik u određenom trenutku nalazi. Uz to, lider mora održavati autoritet koristeći se jednim ili s više stilova vođenja, odnosno situacijskim vođenjem – korištenjem onog stila koji najbolje odgovara u određenoj situaciji, te dakako kontinuiranim motiviranjem i izgradnjom angažiranosti unutar prodajnog tima.

U slučaju da su svi navedeni preduvjeti ispunjeni, lider dodatno implementira sustav praćenja radne učinkovitosti. Dizajniran kao strateški informacijski sustav omogućuje lideru da u realnom vremenu prati ključne pokazatelje učinka svakog člana tima, kao i tima u cjelini. Korištenje Microsoft maila i WhatsApp grupa kao glavnih kanala interne komunikacije prodajnog tima, osigurava se brz i efikasan prijenos informacija. Ovakav sustav olakšava postizanje ciljeva i povećava produktivnost prodajnog tima, upravo zato što su zaposlenici svjesni da ih se nadgleda i da se njihov prodajni učinak mjeri na objektivan, mjerljiv i pravedan način. Nakon dobivenih povratnih informacija, menadžer bira na koji će način i kojim metodama nagrađivati najbolje zaposlenike u prodajnom timu, odnosno kako će se postaviti prema onim zaposlenicima u timu koji ne ostvaruju poslovne rezultate. Kroz ovakav pristup vođenja prodajnog tima, najbolji zaposlenici dodatno su motivirani, jer su svjesni da ih se kontinuirano prati, nadgleda, motivira, te nagrađuje nakon ostvarenja dobrih rezultata. Transparentnost u praćenju rezultata omogućava svakom članu tima da jasno vidi svoj doprinos i prepoznaje područja za unaprjeđenje. Stvara se pobjednička atmosfera u timu te se i ostali zaposlenici, koji možda nisu ostvarili izvanredne rezultate u određenom vremenskom razdoblju, dodatno angažiraju i pokušavaju biti u narednom vremenskom razdoblju oni koji će se pokazati najboljim. Takva okolina potiče zdravu konkurenciju i suradnju, jer članovi tima postaju svjesni važnosti međusobne podrške za postizanje zajedničkih ciljeva.

## **7.5. Primjer iz prakse: Prodajni tim poslovnog subjekta „XX“ za regiju Istočna**

### **Hrvatska**

Promatra se poslovni subjekt „XX“ koji prodaje proizvode u trgovinama na području Istočne Hrvatske. Menadžer upravlja prodajnim timom od osam prodavača-prodajnih predstavnika koji

rade u smjenama po osam sati dnevno. Prodajni tim djeluje unutar trgovina s kojima je postignut dogovor o uvidu u broj prodanih proizvoda. Ovaj dogovor omogućuje precizno praćenje radne učinkovitosti svakog prodajnog predstavnika na temelju točnih kvantitativnih podataka.

Model sustava praćenja radne uspješnosti na konkretnog primjeru ovog prodajnog tima temelji se na prikupljanju detaljnih podataka o prodaji, što uključuje:

- **Kvantitativne podatke:** Prodani proizvodi prate se prema broju prodanih jedinica. Svakom prodajnom predstavniku evidentira se broj prodanih proizvoda na određenoj lokaciji i u određenom vremenskom razdoblju.
- **Kategorije prodaje:** Prodaja se diferencira u dvije glavne kategorije:
  1. **Switch (prebačaj):** Prodaja proizvoda koji je prebačen s konkurenta u trenutku kada se prodajni predstavnik nalazi na lokaciji.
  2. **Current (stalni):** Prodaja proizvoda koji kupac inače kupuje (konzumira) i koji je kupljen u prisutnosti prodajnog predstavnika na lokaciji.
- **Dodatna segmentacija:** Svaka prodaja dodatno se segmentira prema sljedećim parametrima:
  1. Datum i vrijeme prodaje
  2. Mjesto, lokacija i adresa trgovine (objekta prodaje)
  3. Ime prodajnog predstavnika
  4. Atributi prodaje (*switch + current*)

Podaci se unose u strateški informacijski sustav, konkretno u Excel tablicu koja služi kao temeljna baza podataka za praćenje radne uspješnosti, iz koje se kasnije rade grafički izvještaji o prodajnoj učinkovitosti tima. Moguće je individualno prikazivanje prodajnog učinka prodajnog predstavnika prema navedenim parametrima: datumu rada i vremena prodaje, prema određenom mjestu, lokaciji – adresi objekta prodaje te po količini prodaje atributa, switch-eva i current-a (naglasak je uvijek na mijenjanju navika potrošača i povećanja switch-eva).

Značajke modela:

- **Real – time praćenje:** Menadžer u svakom trenutku može vidjeti točan broj prodanih proizvoda po zaposleniku, na određeni datum, dan i vrijeme te na specifičnoj lokaciji.

- **Objektivnost i pravednost:** Sustav omogućuje objektivno praćenje prodajnih rezultata jer se evidentira točan broj prodanih proizvoda. To osigurava da se radna učinkovitost procjenjuje na temelju stvarnih i pouzdanih podataka.
- **Analiza prodajnih rezultata:** Kroz detaljnu segmentaciju, menadžer može analizirati učinak svakog prodajnog predstavnika i identificirati obrasce prodaje, kao i vanjske faktore koji utječu na prodaju.

Implementacija ovog sustava praćenja radne učinkovitosti rezultirala je značajnim poboljšanjem u radnoj atmosferi i performansama prodajnog tima. Menadžer ima mogućnost pravovremeno prepoznati uspjehe i izazove svakog prodajnog predstavnika te prilagoditi strategije vođenja kako bi se povećala ukupna učinkovitost tima. Transparentnost i objektivnost sustava pridonose većoj motivaciji zaposlenika, jer su svjesni da se njihov rad ocjenjuje na temelju jasnih i pravednih kriterija. Također, mogućnost analize različitih parametara prodaje pomaže u donošenju informiranih odluka koje dodatno poboljšavaju prodajne rezultate.

Ovaj pristup pokazao se kao izuzetno efikasan, omogućujući menadžeru da u realnom vremenu prati radne učinke, identificira područja za poboljšanje i nagrađuje uspješne prodajne predstavnike. Kao rezultat, stvorena je dinamična i stimulatívna radna atmosfera koja potiče izvrsnost i kontinuirani rast prodajnog tima.

## 8. RASPRAVA

Interpretacijom dobivenih rezultata utvrđeno je kako primjena analitičkih baza podataka, kao pomoćnog alata menadžeru koji vodi prodajni tim, značajno doprinosi poboljšanju interne komunikacije unutar prodajnih timova i ostvarivanja prodajnih, odnosno poslovnih rezultata prodajnog tima. Korištenje suvremenih informacijskih sustava omogućilo je efikasnije praćenje radne uspješnosti te prilagodbu prodajnih strategija temeljenih na točnim i pravodobnim informacijama. Analiza rezultata pokazala je da je bolje razumijevanje stilova ponašanja članova tima, prema DISC modelu, omogućilo menadžerima-liderima prilagodbu vlastitog načina vođenja prodajnog tima i primijenjenog stila komunikacije što je rezultiralo povećanjem angažiranosti i zadovoljstva zaposlenika.

Povezivanje teorijskih okvira s rezultatima istraživanja potvrdilo je hipotezu da učinkovita interna komunikacija pozitivno utječe na radnu atmosferu i produktivnost prodajnih timova. Teorijska podloga o važnosti prilagodbe prodajnog pristupa specifičnim potrebama kupaca pronašla je svoju potvrdu u praksi, gdje je prilagodba komunikacijskih stilova dovela do boljih prodajnih rezultata i veće lojalnosti kupaca. Nadalje, uloga modernog menadžera-lidera, koja uključuje razvoj liderskih vještina i stilova vođenja, pokazala se ključnom za izgradnju uspješnog i kohezivnog tima.

Zaključci istraživanja naglašavaju potrebu za kontinuiranim ulaganjima u razvoj informacijskih sustava i edukaciju menadžera o psihologiji ponašanja. Uočeno je da je integracija teorijskih saznanja i empirijskih podataka ključna za donošenje informiranih odluka koje doprinose dugoročnom uspjehu organizacije. U skladu s time, preporučuje se daljnje istraživanje i primjena novih tehnoloških rješenja koja bi mogla dodatno unaprijediti internu komunikaciju i učinkovitost prodajnih timova.



## 9. ZAKLJUČAK

Završni rad „Analiza podataka u poboljšanju interne komunikacije prodajnih timova“ analizira primjenu analitičkih baza podataka s ciljem optimizacije komunikacijskih procesa unutar prodajnih timova. Istraživanjem je utvrđeno da korištenje analitičkih podataka menadžerima značajno olakšava proces vođenja timova, da ono doprinosi povećanju učinkovitosti, smanjenju operativnih troškova i unapređenju poslovnih rezultata. Rad se fokusira na prilagodbu prodajnih pristupa specifičnim potrebama kupaca i korištenje suvremenih digitalnih alata, poput WhatsAppa i video konferencijskih platformi, za poboljšanje interne komunikacije. Primjenom DISC modela ponašanja, koji dijeli osobnosti u četiri osnovne tipologije (Crvenu, Žutu, Zelenu i Plavu), menadžerima se pruža dublji uvid u različite stilove ponašanja zaposlenika te uvelike olakšava stvaranje učinkovitije komunikacije unutar prodajnih timova. Nadalje, uloga modernog menadžera-lidera istražena je kroz analizu liderskih vještina, stilova vođenja i razvojnih razina zaposlenika. Praktičan primjer uspješne implementacije sustava praćenja radne učinkovitosti demonstrirao je prednosti i izazove primjene analitičkih podataka u svakodnevnom poslovanju, istovremeno pokazujući kako učinkovita interna komunikacija i razumijevanje psihologije ponašanja mogu značajno unaprijediti radnu atmosferu i produktivnost timova.

Preporučuje se kontinuirano ulaganje u razvoj informacijskih sustava i edukaciju menadžera o psihologiji ponašanja kako bi se dodatno unaprijedila interna komunikacija i učinkovitost timova. Daljnja istraživanja trebala bi se fokusirati na proširenje uzorka i primjenu različitih metodologija kako bi se dodatno potvrdili i proširili dobiveni nalazi. Ograničenja istraživanja uključuju mogućnost pristranosti u prikupljanju podataka te ograničen uzorak koji može utjecati na generalizaciju rezultata. Unatoč ovim ograničenjima, istraživanje pruža korisne alate i strategije za menadžere, tj. lidere koji ispod sebe imaju vlastiti tim kojim moraju upravljati.

Zaključno, rad doprinosi razumijevanju važnosti primjene analitičkih podataka i psihologije ponašanja u poboljšanju interne komunikacije prodajnih timova, istovremeno pružajući temelj za buduća istraživanja i praktične primjene u poslovnom okruženju.

## LITERATURA

1. Bovée, C. L.; Thill, J. V. (2012). *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: Mate d.o.o.
2. Carbonara, S. (2019). *Angažiranost zaposlenika: vodič za menadžere*. Zagreb: Mate d.o.o.
3. Cook, M. J.; Poole, L. (2020). *Učinkovito usmjeravanje*. Zagreb: MATE d.o.o.
4. Erikson, T. (2018). *Okruženi idiotima: Kako razumjeti one koje je nemoguće razumjeti*. Zagreb: Poetika j.d.o.o.
5. Erikson, T. (2020). *Okruženi lošim šefovima: Zašto su dobri šefovi tako rijetki*. Zagreb: Poetika j.d.o.o.
6. Lamza-Maronić, M.; Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
7. Manning, G. L.; Reece, B. L. (2008). *Suvremena prodaja: Stvaranje vrijednosti za kupca*. Deseto izdanje. Zagreb: MATE d.o.o.
8. Miloloža, I.; Glavaš, J.; Ravlić, S. (2021). *IT menadžment u poslovanju*. 2. izdanje. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet za dentalnu medicinu i zdravstvo Osijek.
9. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa: Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
10. Srića, V.; Treven, S.; Pavlić, M. (1994). *Menedžer i informacijski sustavi: sve što bi menedžeri trebali znati o informatici*. Zagreb: Poslovna knjiga d.o.o.
11. Tudor, G.; Srića, V. (2006). *Menadžer i pobjednički tim: Čarolija timskog rada*. Treće izdanje. Zagreb: MATE d.o.o.

### Popis slika i grafikona

<i>Tablica 1: Karakteristike industrijskog i informacijskog gospodarstva</i> .....	4
<i>Tablica 2: Razvoj osobne prodaje (od 1950. do danas)</i> .....	6
<i>Tablica 3: Razlike članova radnih skupina i timova</i> .....	11
<i>Tablica 4: Poslovna komunikacija 1.0 nasuprot 2.0</i> .....	17
<i>Tablica 5: DISC model; Osobine i značajke boja ponašanja 2</i> .....	23
<i>Grafikon 1: DISC-model; glavne kategorije ponašanja</i> .....	22
<i>Grafikon 2: DISC model; Osobine i značajke boja ponašanja 1</i> .....	23
<i>Grafikon 3: DISC model; Prednosti i izazovi osobina ponašanja boja</i> .....	29

<i>Grafikon 4: Stilovi vođenja .....</i>	<i>35</i>
<i>Grafikon 5: Razvojne razine zaposlenika.....</i>	<i>36</i>