

# Rješavanje konflikta u prodaji

---

**Matić, Olivera**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:613202>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)





# SADRŽAJ

	str.
SAŽETAK.....	1
ABSTRACT .....	2
1. UVOD .....	3
2. PRODAJA.....	5
2.1. Prodaja kao funkcija.....	8
2.2. Prodaja kao poslovna funkcija .....	10
2.3. Sadržaj funkcije prodaje.....	12
3. KONFLIKTI U PRODAJI .....	16
3.1. Rješavanje problema kupaca .....	17
3.2. Osobine rješavanja konflikata u prodaji.....	18
4. TEORIJSKE ODREDNICE KONFLIKTA .....	21
4.1. Konfliktni proces.....	22
4.2. Vrste konflikata .....	28
4.3. Posljedice konflikata .....	30
4.4. Teorijska i praktična gledišta rješavanja konflikata.....	34
4.4.1. Indirektne i direktne tehnike rješavanja konflikata .....	36
5. ISTRAŽIVANJE O KONFLIKTIMA U PRODAJNOM PROCESU .....	39
5.1. Metodologija istraživanja.....	39
5.2. Rezultati istraživanja .....	39
6. ZAKLJUČAK .....	52
POPIS LITERATURE .....	55
POPIS ILUSTRACIJA.....	57

## SAŽETAK

U radu se govori o rješavanju konflikata između klijenata i prodajnog osoblja. U tu svrhu, najprije se govori o prodaji, te se njezina uloga i značaj tumači s aspekta prodaje kao funkcije, odnosno prodaje kao poslovne funkcije. Sadržaj funkcije prodaje treba temeljiti na osnovnim poslovima u kojima su sadržane aktivnosti koje se izvršavaju na operativnoj razini. Takve aktivnosti podrazumijevaju analizu promjenu motiva i sadržaja potražnje kupca, analizu globalnih kretanja u ponudi i potražnji, obradu podataka i oblikovanje informacija o strukturi potražnje, izradu marketinške strategija nastupa na tržištu itd. Prikazane su funkcije prodaje na prvoj menadžerskog razini, a s obzirom da se ukazalo i na razgraničenje marketinške i prodajne funkcije, prikazana je i funkcija marketinga na prvoj menadžerskog razini. Naglašavaju se koraci koje je potrebno slijediti u cilju otklanjanja problema kupaca, a poseban naglasak stavlja se na jednu od najpoznatijih metoda za rješavanje konflikata – Thomas – Killmanovu metodu koja prepoznaje pet različitih načina rješavanja konflikata. U radu su prikazani rezultati istraživanja provedenog u svibnju 2018. godine u Gradu Zagrebu na uzorku od 100 ispitanika. Cilj tog istraživanja bio je utvrditi ulaze li ispitanici u konflikt s prodajnim osobljem, koliko često to čine i na kakav način je konflikt riješen.

## **ABSTRACT**

This case is about dealing with conflicts between clients and sales staff. For this purpose, sales are first mentioned, and its role and significance are interpreted from the point of view of sales as a function or sales as a business function. The content of the sales function should be based on core business activities that contain activities executed at the operational level. Such activities include an analysis of changing the motivation and content of the customer's demand, analyzing global trends in supply and demand, processing data and shaping information on demand structure, creating market marketing strategy, etc. The sales management functions are presented at the first management level, and the delineation of marketing and sales functions, the marketing function at the first management level was also presented. The steps that need to be followed in order to remedy the customer problem are highlighted, with particular emphasis on one of the most famous conflict resolution methods - Thomas - Killman's method that recognizes five different ways to resolve conflicts. The paper presents the results of the research carried out in May 2018 in the City of Zagreb on a sample of 100 respondents. The aim of this research was to determine whether respondents are involved in conflict with sales staff, how often they do it and in what way the conflict is solved.

# 1. UVOD

Pojam „konflikt“ označava situaciju u kojoj postoje najmanje dva ili više različita i suprotna mišljenja o situaciji, zbivanju, načinu rješavanja nekog problema, nesuglasnosti ciljeva i mogućih načina njihovih ostvarenja i slično.

Tema ovog rada je rješavanje konflikata klijenata i prodajnog osoblja. Dakle, predmet ovoga rada jest istraživanje o mogućnostima rješavanja konfliktnih situacija na relaciji klijent – prodajno osoblje.

Svrha ovoga rada jest na osnovu spoznaja o pojmovnom određenju i karakteristika konflikta ukazati na svrhovitost postupaka u cilju rješavanja konflikata između klijenata i prodajnog osoblja, te na temelju provedenog istraživanja utvrditi na koji se način u praksi rješavaju konflikti između klijenata i prodajnog osoblja.

Rad je strukturiran u šest poglavlja. Nakon Uvoda, u drugom dijelu rada pod nazivom Prodaja navodi se definicija prodaje, a poseban naglasak stavlja se na promatranje prodaje kao funkcije u poduzeću, te na prodaju kao poslovnu funkciju. Spominje se i sadržaj funkcije prodaje koji se određuje temeljem osnovnih poslova u kojima su sadržane aktivnosti, koje je potrebno izvršavati na operativnoj razini poduzeća.

U trećem dijelu rada pod nazivom Konflikti u prodaji naglašava se činjenica da se ne smiju zanemariti konflikti, već je potrebno sustavno pristupiti njihovom rješavanju odnosno otklanjanju. U tu svrhu, spominju se koraci koje je potrebno slijediti ukoliko se želi riješiti problem kupca. Spominju se osobine rješavanja konflikata u prodaji, pa se tako naglašava važnost primjene jedne od najpoznatijih metoda za tu svrhu – Thomas – Killmanova metoda rješavanja konflikata koja podrazumijeva pet načina rješavanja konfliktnih situacija.

U četvrtom dijelu rada pod nazivom Teorijske odrednice konflikta govori se o pojmu konflikta i konfliktnog procesa. U tu svrhu, navodi se pet faza konfliktna epizode koje predstavljaju temelj istraživanju strukture konfliktnog procesa (epizode). Spominju se i vrste konflikata, s posebnim naglaskom na sadržajne (strukturalne) i osobne (emocionalne) konflikte. Navedene su neke od mogućih posljedica konflikata.

U dijelu rada pod nazivom Teorijska i praktična gledišta rješavanja konflikata govori se o upravljanju konfliktnim procesima. U tu svrhu, spominju se brzopotezna rješenja - pristup krpanja i pristup rješavanja konflikata u kojim se osobe ponašaju u skladu sa svojim ulogama. Poseban naglasak stavlja se na indirektnu i direktnu tehniku rješavanja konflikata.

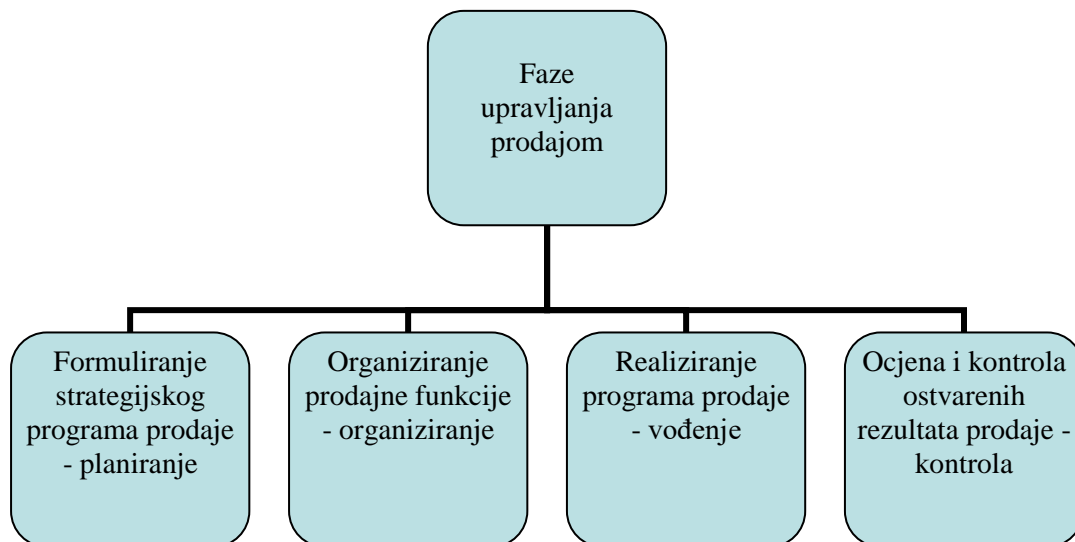
U petom dijelu rada pod nazivom Istraživanje o konfliktima u prodajnom procesu govori se o istraživanju koje je provedeno u Gradu Zagrebu u trajanju od osam dana u mjesecu svibnju 2018. godine. Istraživanje je provedeno na uzorku od 100 ispitanika, a vršilo se u trgovačkom centru Westgate, na Trgu Bana Jelačića, na Zelenoj tržnici, te na Cvjetnom trgu. Cilj istraživanja bio je utvrditi jesu li ispitanici ikada ušli u konflikt s prodajnim osobljem, te kakva je učestalost ulazanja u konflikt s prodajnim osobljem i u konačnici, kako se takvi konflikti rješavaju.

Na kraju rada navodi se Zaključak u kojem su iznesena osobna stajališta i mišljenja o navedenom problemu istraživanja.

## 2. PRODAJA

Prodaja predstavlja finalnu i po značaju najvažniju fazu poslovanja tržišno orijentiranih poduzeća, a prilikom realizacije prodaje, poduzeća se suočavaju s tržišnom verifikacijom ostvarenih rezultata poslovanja, pa se prodaja opravdano smatra osnovnim faktorom profitabilnosti poslovanja poduzeća.<sup>1</sup> Potrebno je napraviti pojmovno razgraničenje između tradicionalnog shvaćanja prodaje, te samog procesa prodaje. Naime, prodaja je širi pojam, a osim kupoprodajnih aktivnosti, ona uključuje sve mjere, postupke i aktivnosti usmjerene ka kreiranju i stimuliranju potražnje. Također, jednako je nepotrebno pojmovno poistovjećivati prodaju i marketing, usprkos tome što su troškovi prodaje jedna od dominantnijih stavki u strukturi ukupnih marketing troškova brojnih poduzeća. Budući da prodaja ima važnu ulogu u poduzeću, potrebno je napomenuti da se njezina uloga ogleda u brojnosti i složenosti aktivnosti koje suvremeni trgovac obavlja, te u neophodnosti implementacije upravljačkog procesa, a pritom se misli na strateško vođenje prodajnih aktivnosti.

**Slika 1: Četiri ključne faze upravljanja prodajom**



Izvor: Churchill, G., Ford, N., Walker, O.: *Sales Force Management*, Irwin, London, 1997. str.

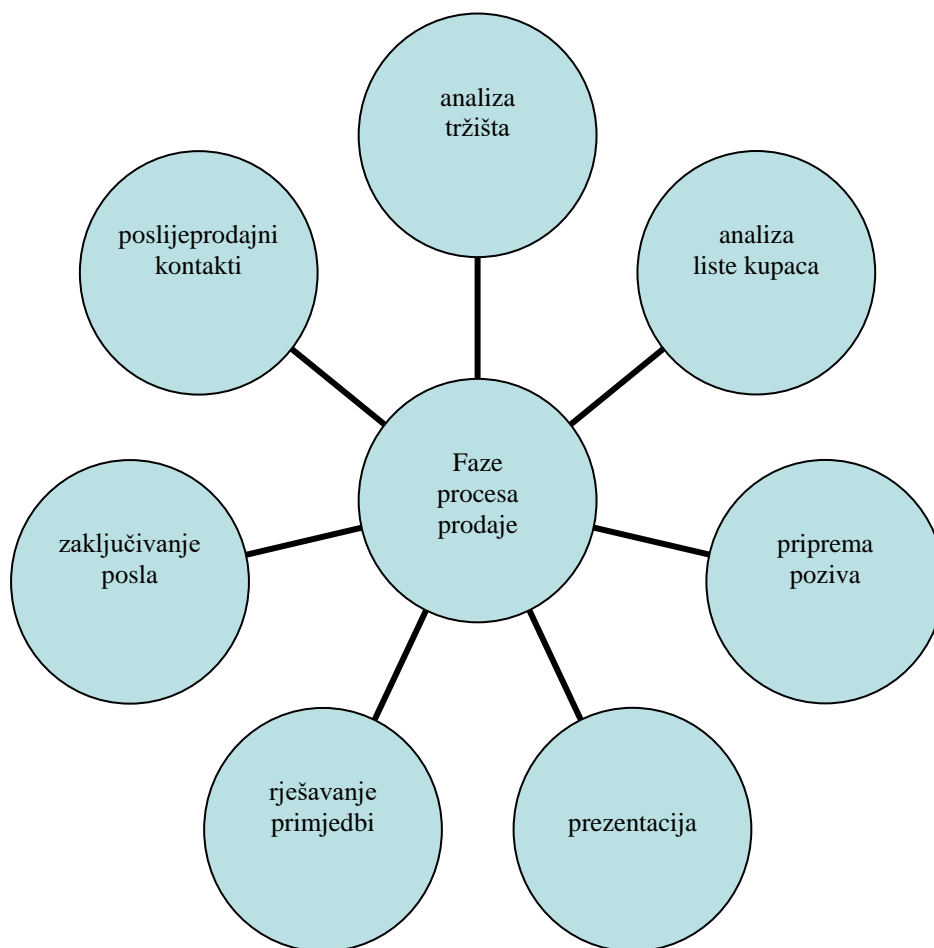
97

<sup>1</sup> Matović, V. P.: *Upravljanje prodajom: teorijska i informaciona osnova*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015., str. 91



Na temelju prethodne slike jasno proizlazi da se upravljanje prodajom temelji na četiri faze, i to na planiranju, organiziranju, vođenju i kontroli. Strategijski programi prodaje trebali bi biti konzistentni sa strategijama marketinga poduzeća, a njihovo polazište temelji se na prognoziranju potražnje, i shodno tome, na predviđanjima prodaje. Na temelju toga može se pristupiti izradi konkretnih programa i planova prodaje, kao i određivanju budžeta, utvrđivanju prodajne kvote itd. Potrebno je spomenuti i sljedeće faze procesa prodaje profesionalnim kupcima, koje su postavljene u literaturi drugih autora.

**Slika 2: Faze procesa prodaje profesionalnim kupcima**



Izvor: obrada autora – prema: Lovreta, S., Janičijević, N., Petković, G.: *Prodaja i menadžment prodaje*, Beograd, 2001.

Idući pristup prodajnog procesa podrazumijeva da se težište stavlja na marketing orijentaciju, budući da se polazi od potreba kupaca. Prema ovome pristupu, proces prodaje obuhvaća šest faza:<sup>2</sup>

- određivanje ciljnog segmenta,
- utvrđivanje potreba kupaca,
- pripremanje ponude za prezentaciju kupcima,
- faza pregovaranja,
- zaključivanje posla,
- implementacija.

Programi prodaje realiziraju se na nekoliko načina, kao što su regrutiranje, selekcija, edukacija i trening prodavača, upravljanje radnim vremenom prodavača, organiziranjem aktivnosti prodavača, razvijanjem sustava motivacije, te nagrađivanja prodavača. Posljednja faza upravljanja prodajom – kontrola, podrazumijeva analizu prodaje i troškova prodaje, te ocjenu rada prodavača.

Dakle, prodaja je završna faza procesa reprodukcije, a da bi se realizirala uspješna prodaja, poslodavac treba biti sposoban kreirati takvu situaciju u kojoj će svi biti pobjednici. To znači da je potrebno postići zadovoljstvo klijenta, te ostvariti zadovoljavajuću razinu zarade za poduzeće koje prodavač predstavlja. Prodaja kao operativna poslovna funkcija, bilo samostalna ili u okviru marketing sektora, osigurava organizacijama njihovu najvažniju vezu sa prethodno utvrđenim segmentom tržišta, odnosno ona povezuje marketing sustav sa kupcima koje opslužuje.<sup>3</sup>

Prodaja ima ulogu uskladiti napore prodavača sa potrebama i željama kupaca, te kupcima ukazati na to da su prodavači spremni udovoljiti njihovih zahtjevima, potrebama i željama. Prodaja uključuje interdisciplinarnе vještine koje nije jednostavno savladati, a pritom se misli na psihologiju, sociologiju, ekonomiju, komunikaciju, menadžment, marketing itd.

---

<sup>2</sup> Filipović, D., Damjanović, V.: *Menadžment prodaje*, Skripta, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Beograd, 2006., str. 7, dostupno na: [http://marketing-pr.fon.rs/webroot/uploads/Menadzment%2520prodaje%2520-%2520Skripta\(1\).pdf](http://marketing-pr.fon.rs/webroot/uploads/Menadzment%2520prodaje%2520-%2520Skripta(1).pdf)

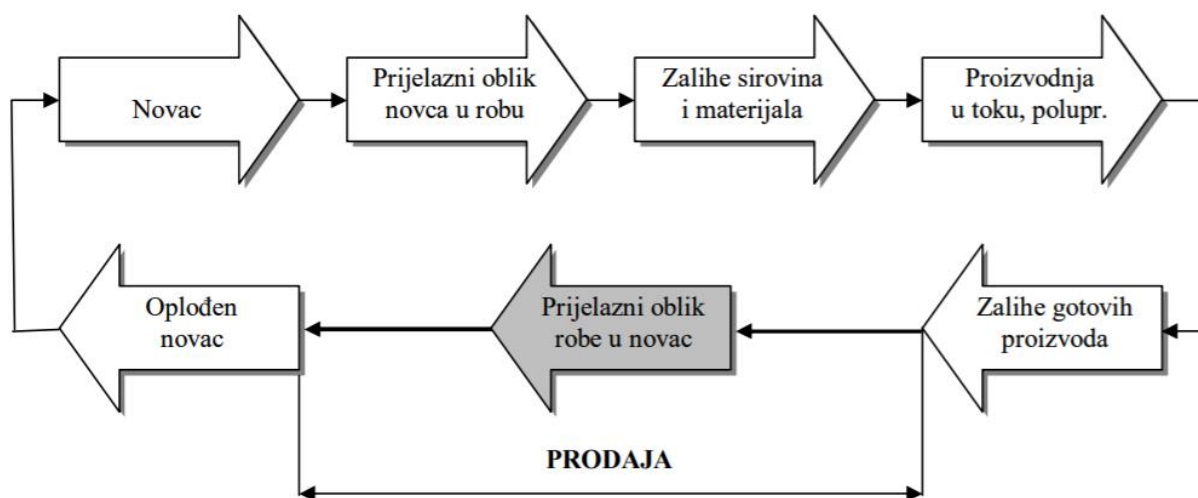
<sup>3</sup> Ibidem, str. 6

## 2.1. Prodaja kao funkcija

Funkcija je grupa povezanih aktivnosti koje doprinose obavljanju ukupnog zadatka i uspješnosti organizacije.<sup>4</sup> To mogu biti prodajna funkcija, financijska funkcija itd. Pojam funkcije može se povezati i s položajem u službi odnosno specifičnim radom organa i uopće radom organizma, pa je funkcionalan onaj koji dobro obavlja svoju funkciju, koji nema suvišnih dijelova (svrsihodan i racionalan).<sup>5</sup>

Prodaja je čin u kojem je nešto nekome prodano. Postavlja se pitanje što znači prodati? Naime, prodati nekome nešto znači dati mu to nešto u trajno vlasništvo za određenu cijenu. Upravo prodaja čini važnu kariku u lancu reprodukcije, a može se reći da čak čini i uvjet za mogućnost ponavljanja ciklusa reprodukcije. To je posebice izraženo u jednom od glavnih kružnih tokova tekuće imovine u ukupnom kružnom toku kapitala.

**Slika 3: Kružni tok tekuće imovine**



Izvor: Drljača, M.: *Prodaja kao funkcija*, dostupno na: [http://kvaliteta.inet.hr/t\\_Prodaja%20kao%20funkcija.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/t_Prodaja%20kao%20funkcija.pdf)

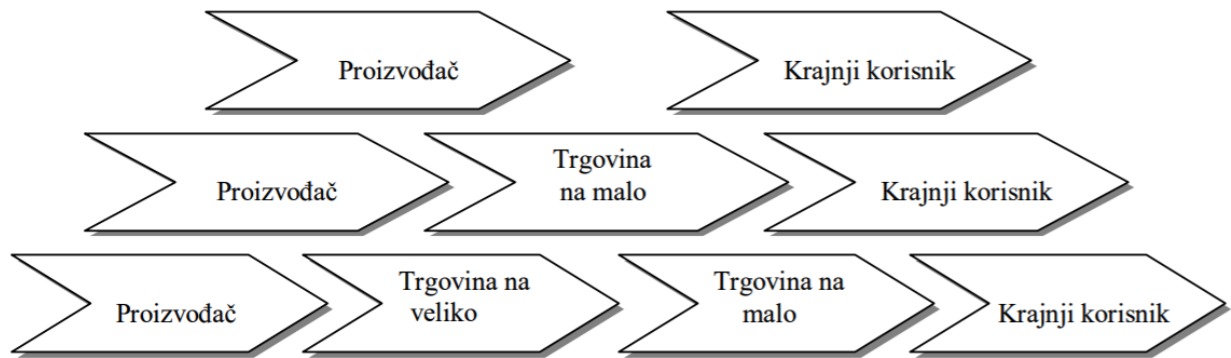
Prodaja se pojavljuje kao faktor transformacije zaliha gotovog proizvoda u oplodjen novac, dakle novac uvećan za dodanu vrijednost, a bez te transformacije ne bi bilo moguće započeti novi

<sup>4</sup> Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P.: *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb, 2001., str. 128

<sup>5</sup> Anić, V.: *Rječnik hrvatskog jezika*, Novi liber, Zagreb, 1998., str. 239

ciklus reprodukcije.<sup>6</sup> Poteškoće u funkcioniranju prodaje najčešće se odnose na velike zalihe gotovih proizvoda, stoga uvijek treba promišljati o analiziranju svrhovitosti proizvodnje, a to znači adekvatno planirati i upravljati proizvodima koji ostaju na zalihama i pronalaze svog kupca. Slično se događa i sa prodajom odnosno pružanjem usluga. Dakle, situacija u kojoj vlada slaba potražnja za uslugama, slična je situaciji kada dođe do porasta zaliha gotovih proizvoda u proizvodnim poduzećima.

**Slika 4: Oblici lanca prodaje**



Izvor: Drljača, M.: *Prodaja kao funkcija*, dostupno na: [http://kvaliteta.inet.hr/t\\_Prodaja%20kao%20funkcija.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/t_Prodaja%20kao%20funkcija.pdf)

O složenosti lanca prodaje odnosno o broju karika (posrednika) između proizvođača i potrošača ovisi na koji će način, te kojim intenzitetom prodaja djelovati na proces reprodukcije. Na slici 4. prikazani su mogući oblici lanca prodaje.

Korisno je spomenuti da broj posrednika raste ovisno o uključivanju većeg broja trgovina na veliko. To je posebice karakteristično u međunarodnom robnom prometu. Povećanje broja posrednika u lancu prodaje jedan je od najčešćih razloga povećanja cijena krajnjim korisnicima odnosno potrošačima. To je ujedno i razlog zbog kojeg proizvođači organiziraju vlastitu odnosno trgovinsku mrežu.

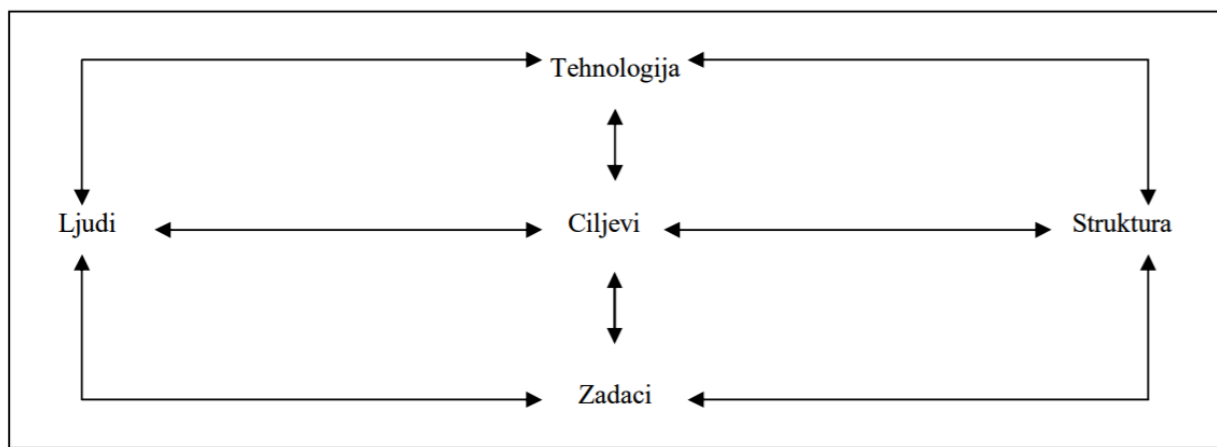
<sup>6</sup> Drljača, M.: *Prodaja kao funkcija*, op.cit.

## 2.2. Prodaja kao poslovna funkcija

Cjelokupno poslovanje poduzeća može se raščlaniti na poslovne funkcije, i to kao djelomične funkcionalne poslovne procese. Dakle, poslovna funkcija predstavlja dio cjelokupnog poslovnog procesa. Budući da poslovne funkcije treba pratiti s aspekta veličine poduzeća i razine menadžmenta poduzeća, ne smije se poistovjetiti pojam poslovne funkcije i organizacijske jedinice (službe). Prema tome, poslovna funkcija je djelatnost sastavljena od niza međusobno povezanih i usklađenih poslova kojima se ostvaruje dio ukupnog zadatka poduzeća, a bilo poduzeće malo ili veliko, ti se poslovi moraju izvršiti, bilo da se javljaju rijetko ili stalno.<sup>7</sup>

Oko podjele organizacijske strukture postoji visok stupanj suglasnosti, pa je bilo uobičajeno podrazumijevati da na modeliranje organizacijske strukture utječu unutarnji i vanjski čimbenici. Na unutarnje čimbenike poduzeće može utjecati, a kod utvrđivanja takvih čimbenika, potrebno je voditi se mišlju da su svi čimbenici koji utječu na formiranje organizacijske strukture međusobno povezani, te je za njih karakterističan kauzalni odnos. K tome, svaki čimbenik moguće je razmatrati zasebno, ali moguće je i sve čimbenike promatrati zajedno kako bi se mogao sagledati njihov sinergijski učinak.

**Slika 5: Međusobni odnos unutarnjih čimbenika organizacije**



Izvor: Sikavica, P., Novak, M.: *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999, str. 73.

<sup>7</sup> Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 433

Pod vanjskim čimbenicima koji utječu na modeliranje optimalne organizacijske strukture misli se na one čimbenike na koje menadžment poduzeća ne može utjecati, stoga se takvim čimbenicima treba što bolje prilagođavati. Ukoliko menadžment poduzeća nije uspješan u prilagođavanju tim čimbenicima, postoji mogućnost od neostvarenja općih i posebnih menadžerskih ciljeva poduzeća. Vanjski čimbenici „dolaze“ iz okruženja, a procesu poslovnog planiranja treba prethoditi upravo analiza okruženja. Među najznačajnije vanjske čimbenike treba ubrojiti sljedeće:<sup>8</sup>

- društveno – politički okvir,
- institucionalni okvir (pravno okruženje),
- integracijski procesi u gospodarskoj grani kojoj poduzeće pripada,
- gospodarska infrastruktura,
- tržište,
- razvoj znanosti i tehnologije, osobito u gospodarskoj grani kojoj poduzeće pripada.

**Tablica 1: Neophodne funkcije u poduzeću**

<b>Rb.</b>	<b>Funkcija</b>
1.	Upravljanje ljudskim potencijalima i ljudskim kapitalom
2.	Istraživanje
3.	Razvoj
4.	Proizvodnja ili pružanje usluga
5.	Nabava
6.	<b>Prodaja</b>
7.	Računovodstvo
8.	Upravljanje financijama

Izvor: Drljača, M.: *Prodaja kao proces*, dostupno na: [http://kvaliteta.inet.hr/t\\_Prodaja%20kao%20funkcija.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/t_Prodaja%20kao%20funkcija.pdf)

Poslovne funkcije mogu se odvijati u organizacijskim jedinicama različitog naziva, a može ih obavljati samo jedan ili više izvršitelja, no nije ih moguće izbjeći. Kao što je prikazano u tablici

<sup>8</sup> Drljača, M.: *Prodaja kao proces*, op.cit.

1., neovisno o veličini i djelatnosti nekog poduzeća, uvijek se odvija osam nužnih poslovnih funkcija, i to upravljanje ljudskim kapitalom, istraživanje, razvoj, proizvodnja ili pružanje usluga, nabava, prodaja, računovodstvo i upravljanje financijama.

### **2.3. Sadržaj funkcije prodaje**

Sadržaj funkcije prodaje određuje se na temelju osnovnih poslova koji sadrže odgovarajuće aktivnosti koje se moraju izvršiti na operativnoj razini u poduzeću. Time se misli na sljedeće osnovne zadatke i operativne aktivnosti:<sup>9</sup>

- analiza promjena motiva i sadržaj potražnje za proizvodom/uslugom,
- analiza globalnih kretanja u ponudi i potražnji za proizvodom/uslugom,
- obrada podataka i oblikovanje informacija o strukturi domaće potražnje,
- obrada podataka i oblikovanje informacija o strukturi inozemne potražnje,
- izrada marketinške strategije nastupa na tržištu,
- analiza i priprema kapaciteta za prodaju proizvoda/usluga,
- kalkulacija cijena i izrada prijedloga cijena po segmentima tržišta i ugovorima,
- priprema ugovora o prodaji,
- prikupljanje, obrada i izrada liste narudžbi,
- obrada prispjelih informacija od maloprodaje i veletrgovaca te prenošenje informacijske osnovice proizvodnji (razvoju),
- priprema prijedloga promotivnih aktivnosti,
- izrada plana nastupa na sajamskim priredbama,
- organizacija konferencija za novinare,

---

<sup>9</sup> Drljača, M.: *Prodaja kao proces*, op.cit.

- izrada plana budžeta nastupa na tržištima,
- izrada sredstava i oblika propagandnih aktivnosti,
- komunikacija s tržištem,
- priprema ulaznih parametara za istraživanje zadovoljstva kupca/korisnika,
- analiza učinaka prodajne politike i odabira poslovnih partnera,
- prijedlog mjera i aktivnosti za unapređenje prodaje,
- poslovi obrade narudžbi i distribucija podataka za ispunjenje narudžbi,
- analiza naplate potraživanja za prodane proizvode/usluge,
- analiza i prijedlog načina stimulacije prodaje.

Gore spomenuti poslovi objedinjeni su u funkciji prodaje (u nekim poduzećima u funkciji marketinga), stoga ih može izvršavati vlastita marketinška služba ili dio neke druge službe, ukoliko je riječ o manjem poduzeću. Nositelj funkcije prodaje u poduzeću može biti sektor, služba ili odjel prodaje. Prodaju ne treba poistovjećivati s marketingom. Naime, kao što P. Drucker kaže: „Čovjek može pretpostaviti da će uvijek biti potrebe za nekom prodajom, a cilj marketinga je prodaju učiniti suvišnom, odnosno znati i razumijeti potrošača tako dobro da mu proizvod ili usluga u potpunosti odgovaraju i da sam proizvod sebe prodaje. Idealno, marketing treba rezultirati potrošačem koji je spreman na kupnju. Sve što je tada potrebno je proizvod ili uslugu učiniti dostupnim...“<sup>10</sup>

Kao što je već naglašeno, mjesto prodaje kao funkcije u nekoj organizaciji, ovisiti će, ponajprije, o posebnostima određenog poduzeća. Primjerice, ukoliko je riječ o poduzeću kojem je prodaja temeljna djelatnost, svakako da će prodaja s organizacijskog aspekta biti na prvoj menadžerskoj razini – razini sektora.

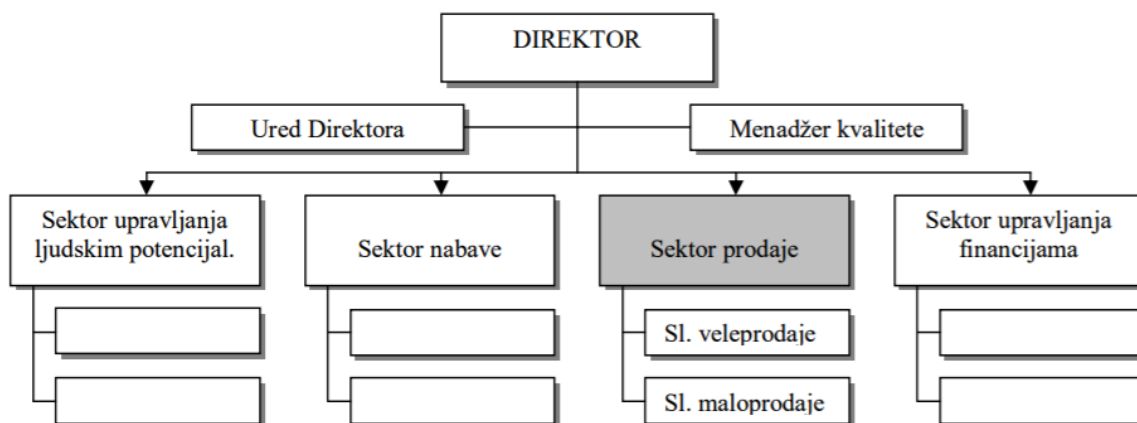
U nastavku slijedi slika koja prikazuje funkciju prodaje u poduzeću na prvoj menadžerskoj razini.

---

<sup>10</sup> Drljača, M.: *Prodaja kao proces*, op.cit.



**Slika 6: Prikaz funkcije prodaje na prvoj menadžerskoj razini**

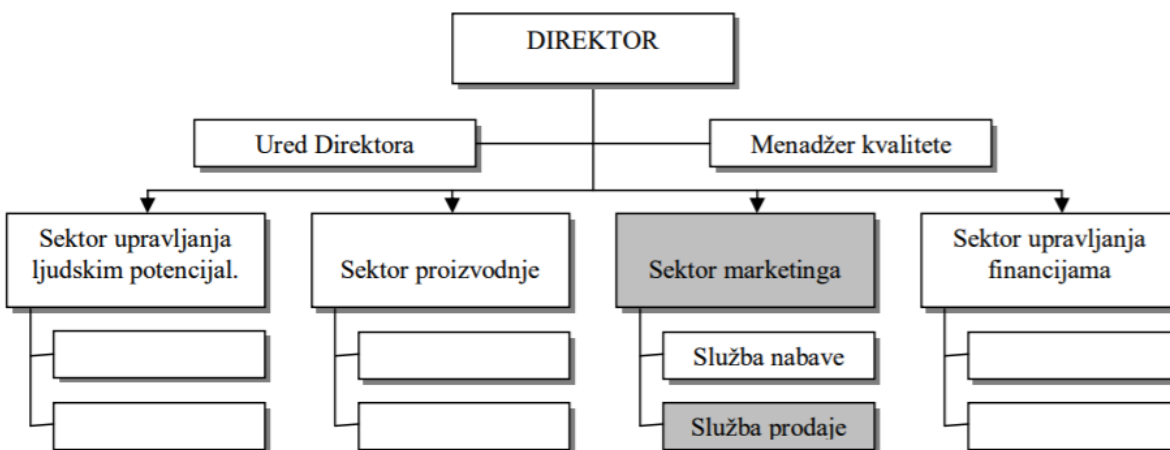


Izvor: Drljača, M.: *Prodaja kao proces*, dostupno na:

[http://kvaliteta.inet.hr/t\\_Prodaja%20kao%20funkcija.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/t_Prodaja%20kao%20funkcija.pdf)

Kada prodaja ne predstavlja temeljnu djelatnost poduzeća, tada funkciju prodaje u poduzeću nije nužno pozicionirati na prvoj menadžerskoj razini. Ipak, poslovnu funkciju marketinga treba sagledati kao skup međusobno povezanih poslovnih funkcija ili procesa, i to funkcije marketinga (prodaje) i poslove nabave.<sup>11</sup> Tada funkcija prodaje može biti na nekoj drugoj menadžerskoj razini – na razini službe (slika 7.).

**Slika 7: Prikaz funkcije marketinga na prvoj menadžerskoj razini**



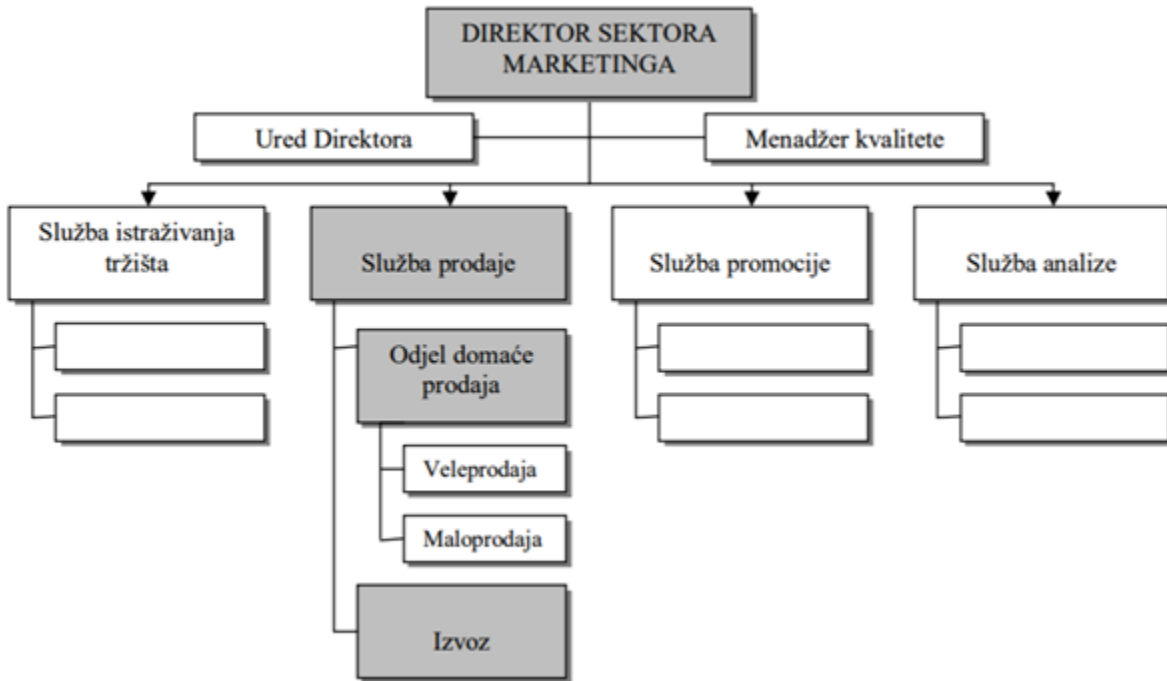
Izvor: Drljača, M.: *Prodaja kao proces*, dostupno na:

[http://kvaliteta.inet.hr/t\\_Prodaja%20kao%20funkcija.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/t_Prodaja%20kao%20funkcija.pdf)

<sup>11</sup> Drljača, M.: *Prodaja kao proces*, op.cit.

Nadalje, poslovna funkcija prodaje može biti pozicionirana i na trećoj menadžerskoj razini, odnosno na razini odjela.

**Slika 8: Prikaz funkcije prodaje u okviru sektora marketinga**



Izvor: Drljača, M.: *Prodaja kao proces*, dostupno na: [http://kvaliteta.inet.hr/t\\_Prodaja%20kao%20funkcija.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/t_Prodaja%20kao%20funkcija.pdf)

U okviru sektora marketinga, funkcija prodaje može biti organizirana kroz odjel domaće prodaje i odjel izvoza, a domaća prodaja može biti organizirana na način da su odvojeni poslovi veleprodaje i maloprodaje.<sup>12</sup> Što se tiče izvoza, on može biti organiziran po segmentima tržišta, što znači da se može temeljiti na regionalnom principu. O kombinaciji i međusobnom utjecaju unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacijske strukture, utjecati će model pozicioniranja funkcije prodaje (i/ili marketinga).

<sup>12</sup> Drljača, M.: *Prodaja kao proces*, op.cit.

### 3. KONFLIKTI U PRODAJI

Konflikte treba znati riješiti, a ne pustiti i zataškati. Ukoliko je kupac nezadovoljan, potrebno je baviti se njime, što će se bez sustavnog pristupa i dobre interne komunikacije u poduzeću teško postići. Nezadovoljan kupac predstavlja situaciju koju povremeno nije moguće izbjeći. Općenito vrijedi da je za pridobivanje novog kupca potrebno više financijskih sredstava, vremena i truda nego za zadržavanje postojećeg kupca.

Naime, svaki poduzetnik nastoji izbjeći nepotrebne troškove. Stoga, bilo da se rješavaju reklamacije osobno ili se time bave zaposlenici (prodajno osoblje), potrebno je činiti sljedećih deset koraka, kako bi se riješio problem kupca:<sup>13</sup>

- poslušati što kupac ima za reći,
- zadržati profesionalnost,
- odnositi se ljubazano i prijateljski,
- obratiti pozornost na govor tijela,
- ispričati se,
- zajednički potražiti rješenja,
- tražiti odgodu,
- zahvaliti kupcu,
- istražiti uzroke unutar i izvan tvrtke,
- naučiti nešto iz cijelog događaja.

---

<sup>13</sup> Štajdohar – Pađen, O.: *Riješite uspješno reklamacije u deset koraka*, 2008., dostupno na: <https://poduzetnik.com.hr/rubrike/abc-kvalitete/item/108-rijesite-uspjesno-reklamacije-u-deset-koraka.html>

### 3.1. Rješavanje problema kupaca

U početku je nezadovoljnog kupca potrebno pažljivo slušati. Dakle, treba ga pustiti da ispriča svoju priču, a iako to može potrajati dulje vrijeme, treba se sjetiti da ukoliko bi ispred prodajnog osoblja bio tek potencijalni kupac, ta bi faza mogla trajati još i dulje, te bi većinu vremena prodajno osoblje trebalo pričati. Problem ne bi trebao ostati samo na slušanju, već treba ponoviti ono što je kupac rekao, postaviti mu pitanja i provjeriti je li prodajno osoblje sve dobro razumjelo. Postoje šanse da je ovime najveći dio njegova nezadovoljstva otklonjen i stvorena je solidna osnova na kojoj se mogu zajednički graditi rješenja.<sup>14</sup>

Važno je pokazati razumijevanje prema kupcu, ne uzvraćati uvrede i ne uvlačiti se dalje u svađu. Ukoliko kupac i nije u pravu, treba imati na umu da je to i dalje kupac i da je ispunjen negativnim osjećajima prema prodajnom osoblju i njihovu poslu. Ovo nije trenutak kada treba zauzeti činovnički stav, objašnjavati pravila firme, gurnuti mu pod nos formulare i ostale birokratske zavrzlake, već je ovo trenutak kada je dovoljno biti samo ljudsko biće, iako s druge strane pulta.<sup>15</sup> Također, potrebno je obratiti pozornost i na govor tijela kupca. Ukoliko je prodajno osoblje u osobnom kontaktu s kupcem, tada bi trebalo biti osjetljivo na neverbalne znakove kupca. Međutim, treba pripaziti i na znakove koje odašilje prodajno osoblje.

Nezadovoljnog kupca treba uvijek gledati u oči, zadržati otvoreni stav kupca, povremeno klimnuti glavom i ne uzmicati. Ukoliko se komunikacija odvija telefonskim putem, tada se prodajno osoblje treba držati uspravno i ništa drugo činiti osim razgovarati na telefon. Važno je izraziti i žaljenje zbog nastale situacije i zbog neugodnosti koje je kupac možda doživio. Prodajno osoblje, ukoliko je u mogućnosti, treba odmah riješiti kupčev problem, budući da je to najbolje i za poduzeće i za kupca, te vjerojatno i najjeftinije. Ako se stvar bude razvlačila, tada će:<sup>16</sup>

- kupac ispričati svoje neugodno iskustvo svima kojima može,
- trošiti i dalje vrijeme prodajnog osoblja, nazivajući prodajno mjesto i dolaziti na vrata,

---

<sup>14</sup> Štajdohar – Pađen, O.: *Riješite uspješno reklamacije u deset koraka*, op.cit.

<sup>15</sup> Ibidem

<sup>16</sup> Ibidem

- možda dobiti ideju o prednostima dugotrajnog i skupog sudskog procesa, a to je ono što nikako poduzeću ne treba.

Treba napomenuti da reklamacije valja promatrati kao priliku za daljnjim poboljšanjem i izgradnju čvršćeg odnosa na relaciji prodajno osoblje – kupac. Osim toga, treba sagledati što je sve prodajno osoblje iz toga naučilo, prisjetiti se kako je tekao razgovor, gdje je bila prekretnica kada je kupac već potrošio svoju frustraciju i započeo surađivati s prodajnim osobljem itd.

### **3.2. Osobine rješavanja konflikata u prodaji**

U svrhu rješavanja konflikata u prodaji, treba spomenuti jednu od najpoznatijih metoda – Thomas – Killmanovu metodu. Naime, prema ovoj metodi preporučuje se pet različitih načina rješavanja konflikata, i to ovisno o tipu konflikta, ali i o tipu osobnosti.

U svakoj situaciji u kojoj dođe do konflikta, osobe se mogu ponašati na dva dominantna načina, a pritom se misli na asertivan i kooperativan način. Asertivan način podrazumijeva ispunjavanje vlastitih potreba, dok kooperativan način podrazumijeva ispunjavanje potreba drugih. Ove dvije osobine korespondiraju sa sljedećih pet načina rješavanja konflikata:<sup>17</sup>

- natjecateljski – asertivno i nekooperativno,
- udovoljavajući – neasertivan i kooperativan,
- izbjegavajući – neasertivno i nekooperativno,
- suradnički – asertivan i kooperativan,
- kompromisni – blago asertivan i kooperativan.

Za natjecateljski način karakteristično je da se žele ispuniti vlastiti potrebe, i to nauštrb potreba drugih, a takav stil rješavanja konflikta karakterističan je za agresivne lidere, koji su željni ostvarivanja nadmoći nad drugima i održanja pozicije na tržištu. Njihov je cilj da pobijede u nadmetanju argumenata, dokažu da imaju pravo, jer po njima svi drugi imaju krivo, pa su takve osobe sklone služiti se svojom hijerarhijskom pozicijom, ili pak nekim drugim sankcijama. Njima

---

<sup>17</sup> Metode rješavanja konflikata, dostupno na: [https://www.posao.hr/articles\\_all.php?ID=128&page=0](https://www.posao.hr/articles_all.php?ID=128&page=0)

je važno da iz konflikta izađu kao pobjednici. Ovaj stil je koristan u kriznim situacijama kada se odluke moraju donositi brzo, kod nepopularnih odluka ili kada druga strana želi zlorabiti situaciju, no, međutim, ostavlja „spaljenu zemlju“, prezir i mnogo ranjenih oko sebe, osobito ako se koristi u „normalnim“ okolnostima.<sup>18</sup>

Udovoljavajući način suprotan je od natjecateljskog stila, što znači da se osoba odriče vlastitog interesa u korist interesa drugih osoba. Dakle, ovdje su prisutni elementi žrtvovanja, i to sve zbog dobrobiti drugih. Ovaj pristup rješavanju konflikata dobar je u situacijama kada:<sup>19</sup>

- je očuvanje suodnosa važnije od pobjede u konfliktnoj situaciji,
- je potpora potrebama drugih moguća, važna i ne ugrožava osobu koja ju daje,
- osoba shvati da je u krivu te da je rješenje koje predlaže druga osoba bolje,
- natjecanje stvara više negacije nego pozitive, i narušava autoritet i kredibilitet osobe,
- treba očuvati harmoniju tijekom teških trenutaka neslaganja,
- je pozitivan ishod nemoguć i najbolje je završiti konflikt sada i ovdje te krenuti dalje,
- je potrebno riješiti pritužbe nezadovoljnih kupaca.

Izbjegavajući način podrazumijeva da osoba ne teži zadovoljenju niti svojeg, a niti tuđeg interesa. Umjesto da se konflikt riješi, on se izbjegava. Ovakav način je dobar kada je pobjeda nemoguća, odnosno kada se radi o nekom trivijalnom konfliktu, ili pak kada je bolje nekom drugom prepustiti rješenje problema s kupcem.

Suradnički način rješavanja konflikta suprotan je od izbjegavajućeg. Ovdje je riječ o radu s drugim ljudima kako bi se pronašlo tzv. win – win rješenje. Prodajno osoblje treba se udubiti u problem, sagledati potrebe i želje nezadovoljnog kupca i pronaći najbolje rješenje za obje strane. Takav stil pogoduje situaciji kada je potrebno ujediniti više različitih ciljeva kako bi se uspjele dobiti najbolje rješenje ili onda kada je riječ o izuzetno važnoj situaciji u kojoj nisu dozvoljeni kompromisi.

---

<sup>18</sup> Metode rješavanja konflikata, dostupno na: [https://www.posao.hr/articles\\_all.php?ID=128&page=0](https://www.posao.hr/articles_all.php?ID=128&page=0)

<sup>19</sup> Ibidem

Kompromisni način ima za cilj pronaći tzv. zlatnu sredinu, a to znači pronaći takvo rješenje koje će donekle moći zadovoljiti i prodajno osoblje i kupca. On daje više od natjecateljskog, ali manje od udovoljavajućeg. Može se koristiti onda kada su troškovi ostajanja u konfliktnoj situaciji veći od troškova odustajanja od nekih osobnih potreba i interesa, kada su osobe u konfliktu jednako jake i kada su rokovi vrlo kratki.<sup>20</sup> Dakle, važno je razumjeti različite stilove i različite konfliktno situacije, a ponekad je upravo instinkt i iskustvo prodajnog osoblja jedan od najboljih pokazatelja za rješavanje konfliktnih situacija.

---

<sup>20</sup> Metode rješavanja konflikata, dostupno na: [https://www.posao.hr/articles\\_all.php?ID=128&page=0](https://www.posao.hr/articles_all.php?ID=128&page=0)

## 4. TEORIJSKE ODREDNICE KONFLIKTA

Razne uobičajene situacije na poslu, poput onih kada kolege jedni druge kritiziraju u svezi onoga što rade, kao i kada zaposlenici kod šefa po nekoliko puta odlaze kako bi ga zamolili za povećanje plaće itd., pogoduju tome da dođe do konflikta. Ako netko radi sa najmanje još jednom osobom, postoji velika šansa da s vremenom dođe do konflikta, no to je sasvim uobičajeno i normalno. Ukoliko se u takvim situacijama ne učini ništa, konflikti će zasigurno postati još gori, kao i ukoliko se učini nešto posve pogrešno. Prema tome, jedino ukoliko se na ispravan način pristupi upravljanju konfliktima, moći će ih se riješiti pa čak možda i poboljšati međusobne odnose i performanse zaposlenika, kao i čitave poslovne organizacije.

U svakodnevnoj ljudskoj interakciji nerijetko dolazi do suprostavljanja dviju ili više strana. Takve strane uglavnom imaju neusuglašene interese, ciljeve, vrijednosti, želje, mišljenja i sl. Za konflikte se može reći da su neizbježna pojava jer ne misle i nemaju svi ljudi iste vrijednosti, stavove i prioritete. Također, i grupe i organizacije nisu statične zajednice, već su vrlo dinamične. Svakako da im je svima zajedničko to što su im promjene neophodne, ali jedino takve promjene koje mogu doprinijeti njihovom boljem funkcioniranju i usavršavanju, što će u konačnici osigurati i njihov daljnji razvoj.

Upravo konflikti mogu biti incijatori ili agensi tih promjena jer mogu spriječiti stagnaciju, dovesti do uočavanja i razjašnjavanja problema i poticati nova rješenja.<sup>21</sup> Međutim, treba napomenuti da se uz pojam konflikta uvijek veže negativna konotacija jer su ljudi skloni misliti da su konflikti isključivo destruktivne prirode i da na temelju njih eskaliraju sukobi. U pravilu, oni menadžeri koji na taj način shvaćaju pojam i bit konflikta, pristupiti će njihovoj zabrani, stvoriti probleme na duži rok, a zbog toga će doći do apatije i nezadovoljstva.

Konflikt se može definirati i kao situacija u kojoj dvije strane (osobe ili grupe) žele postići cilj za koji opažaju da ga može postići jedna strana, ali ne obje.<sup>22</sup> Treba shvatiti da konflikti mogu biti konstruktivni, stoga mogu neke stvari promijeniti na bolje i tako donijeti napredak. Oni menadžeri koji imaju pozitivan stav prema konfliktima i koji konfliktne situacije shvaćaju,

---

<sup>21</sup> Ojdanić, S.: *Upravljanje konfliktima*, Savremeno poslovanje, dostupno na: [http://www.hart.rs/downloads/clanak\\_upravljanje\\_konfliktima.pdf](http://www.hart.rs/downloads/clanak_upravljanje_konfliktima.pdf)

<sup>22</sup> Rijavec, M., Miljković, D.: *Kako rješavati konflikte*, Edicija Obelisk, Zagreb, 2002., str. 2



odnosno gledaju na njih s razumijevanjem, smatraju da su konflikti izazov, uzbuđenje i provokacija.

Jedno istraživanje pokazalo je da menadžeri provedu oko 20% svog vremena baveći se konfliktima, i to kako svojim konfliktima s drugim menadžerima ili zaposlenicima, tako i konfliktima između zaposlenika.<sup>23</sup> Prema tome, svaki menadžer treba imati razvijene vještine kako bi mogao adekvatno pristupiti razrješenju konflikata. U tu svrhu, menadžeri trebaju biti sposobni prepoznati one situacije u kojima može doći do konflikta i izaći na kraj s takvim situacijama, ali na način da svi zaposlenici budu zadovoljni te da se pritom ne nanese šteta organizaciji.

#### **4.1. Konfliktni proces**

Brojni autori iz područja menadžmenta prihvaćaju činjenicu da sukob predstavlja dinamičan proces koji ne nastaje odjednom, već traje određeno vrijeme i prolazi kroz nekoliko razvojnih faza. Usprkos tome što neki autori nisu suglasni oko imenovanja i broja faza kroz koje konflikti prolaze, Pondyjev model organizacijskih konflikata navođen je i prihvaćen u većoj mjeri, zbog čega je i dosegao status "dominantne paradigme".<sup>24</sup>

Naime, Pondy je bio jedan od teoretičara menadžmenta koji je prikazao podjelu konfliktnog procesa. On je razvijao koncepte i modele organizacijskih konflikata i identificirao je nekoliko faza kroz koje prolazi konfliktna epizoda. Iako je Pondyev, uz ostale modele bio jedan od općeprihvaćenih, njegov model nikada nije bio testiran. To je čak začudilo i samoga Pondya, pa je to spomenuo u samokritičnom osvrtu u jednome od svojih članaka.

Treba napomenuti da su brojni autori prihvatili Pondyjevu podjelu konfliktnog procesa na razvojne faze, no uz minimalne izmjene te uz poneke dorade i objašnjenja. Neki autori smatraju da bi se konflikt mogao jednostavnije odnosno lakše i bolje razumjeti ukoliko bi ga se razmatralo

---

<sup>23</sup> Thomas, K., Kilmann, R. H.: *Thomas - Kilman Conflict Mode Instrument*, XICOM, 1992. u Rijavec, M., Miljković, D.: *Kako rješavati konflikte*, Edicija Obelisk, Zagreb, 2002., str. 2

<sup>24</sup> Lewicki, R. J., Weiss, S. E., Lewin, D.: *Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis*, Journal of Organizational Behavior, vol. 13, 1992., str. 212 i 242

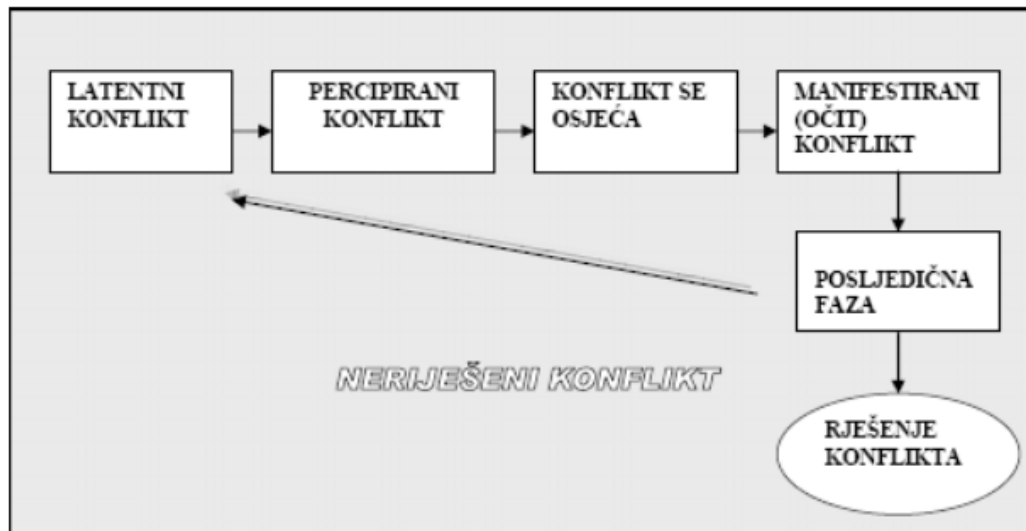
kao dinamičan proces koji svoj razvoj temelji na sekvencama konfliktnih epizoda. Louis R. Pondy je identificirao pet faza kroz koje prolazi konfliktna epizoda:<sup>25</sup>

- faza latentnog konflikta - konflikt je prikriven, iako već postoje uvjeti koji bi ga mogli prouzročiti, a latentne konflikte uvjetuje natjecanje oko nedovoljnih sredstava, različiti ciljevi ili težnje za autonomijom (istovremeno može biti prisutno više tipova latentnih konflikata),
- faza percepcije konflikta u kojoj jedna ili obje strane postaju svjesne latentnog sukoba; izrečena su različita mišljenja, postalo je jasno da su ciljevi (ili vrijednosti) različiti te tada jedna (ili više) osoba postaje svjesna potencijalnog sukoba, što znači da je konflikt prešao u novu razvojnu fazu,
- faza u kojoj se konflikt osjeća - riječ je o "personalizaciji konflikta", a jedna ili obje konfliktne strane, kao rezultat nerazumijevanja ili razilaženja mišljenja iz prethodne faze procesa, počinju osjećati tenzije, anksioznost i druge neugodne osjećaje,
- faza manifestiranog konflikta - u ovoj je fazi točno utvrđeno neprijateljsko ponašanje između sudionika konflikta; konfliktno ponašanje može se manifestirati na razne načine, od potpune apatije do otvorene agresije koja je u okviru organizacijskih normi, pravila i procedura ipak rijetka; ponašanje se može okarakterizirati konfliktnim isključivo ukoliko ga poneki ili svi sudionici konflikta takvim percipiraju, a uz to, onaj koji se ponaša konfliktno, to mora učiniti svjesno,
- posljedična faza - faza u kojoj se vide rezultati očitog konflikta; u ovoj je fazi konflikt ili riješen ili nije otkriveno zadovoljavajuće rješenje pa se on ponovno vraća u fazu latentnog konflikta te započinje nova konfliktna epizoda.

---

<sup>25</sup> Gonan Božac, M., Angeleski, I.: *Menadžment konflikta: razmatranje teorijske paradigme i makrostrateškog pristupa*, Ekonomska istraživanja, vol. 21, no. 4, 2008., dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=60013](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=60013)

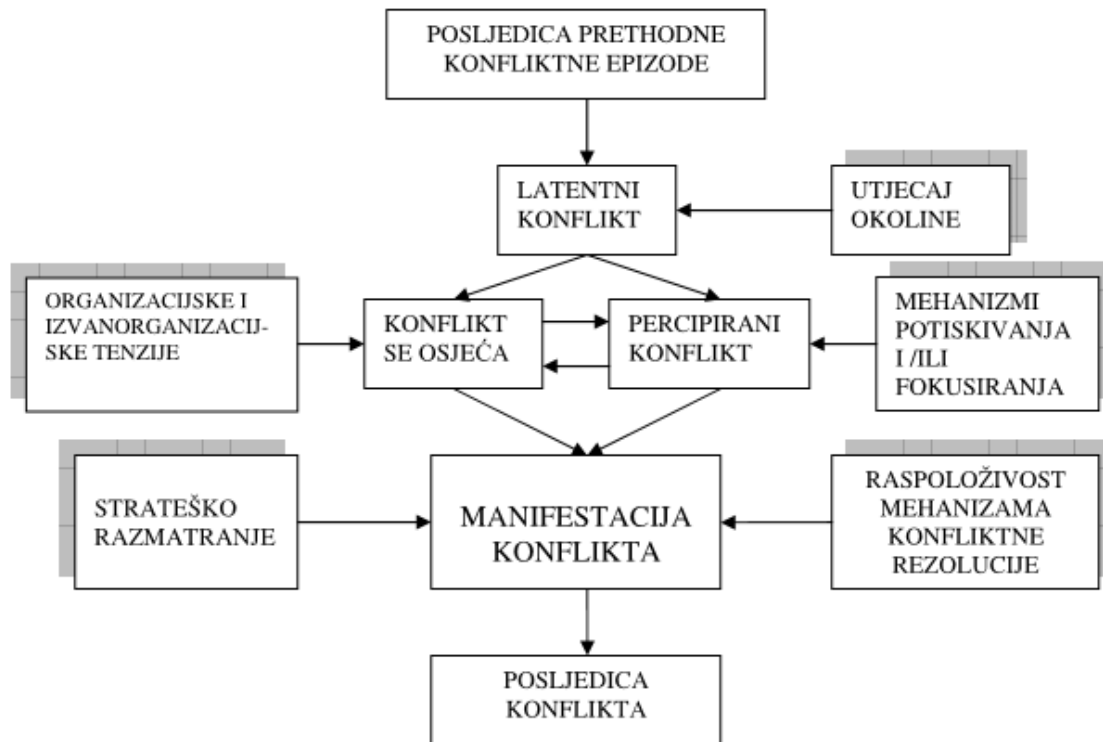
**Slika 9: Faze konfliktnog procesa, konfliktna epizoda**



Izvor: Sistematizacija autora prema Gordon, J. R.: *Organizational Behavior - a diagnostic approach*, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1998., str. 278

Spomenute faze konfliktnog procesa predstavljaju okvir za istraživanje strukture konfliktnih epizoda, a to je stoga što se konflikti, koji imaju strukturu, mogu dijagnosticirati i kontrolirati. Pritom treba napomenuti da razvoj svake pojedine faze konfliktnog procesa ovisi o kombinaciji učinaka prijašnjih konflikata i uvjeta iz okruženja. Organizaciju ne treba smatrati zatvorenim sustavom, a okruženje odnosno okolina u kojoj organizacija ima mogućnost i sposobnost podmiriti nedostatke resursa zbog kojih i dolazi do konflikata, može imati blagonaklon učinak na konfliktni tijek.

**Slika 10: Dinamika konfliktne epizode**



Izvor: Gordon, J. R.: *Organizational Behavior - a diagnostic approach*, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1998.,

Autor modela faznog razvoja konflikta je Keneth W. Thomas. Naime, taj je autor u teoriji veoma često citiran. On je autor faznog razvoja konflikata, te smatra da se konflikt odvija kroz nekoliko faza. Thomas se bavio teorijom konfliktnog menadžmenta. Prema njemu, konfliktni proces odvija se kroz sljedeće faze:<sup>26</sup>

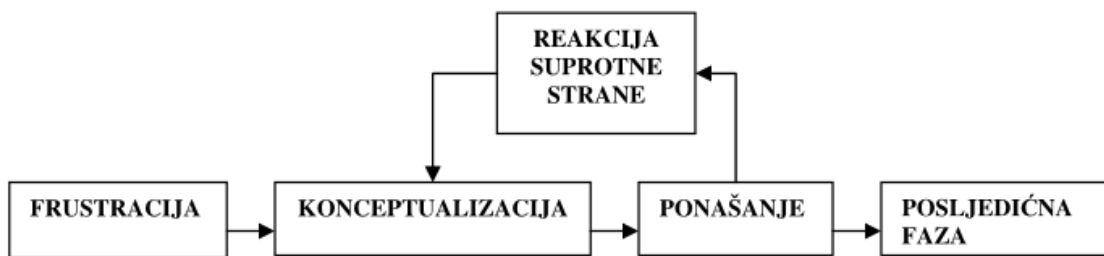
- fazu frustracije,
- fazu konceptualizacije,
- fazu ponašanja,
- fazu reakcije suprotne strane,

<sup>26</sup> Gonan Božac, M., Angeleski, I.: *Menadžment konflikta: razmatranje teorijske paradigme i makrostrateškog pristupa*, op.cit.

- posljedičnu fazu.

Procesi koji se odvijaju u ovim faza veoma su slični, pa gotovo i identični fazama iz Pondyjevog modela. Osim različitog imenovanja, razvijeniji su ponuđeni mehanizmi i strategije rješavanja konflikata, a ono što je jedinstveno i ističe se u Thomasovom modelu jest dinamički loop konfliktnog procesa; dakle sukobljene strane za vrijeme trajanja sukoba mijenjaju ponašanje i stilove rješavanja konflikata kao odgovor na strateški izbor i ponašanje suparnika.<sup>27</sup> Takav dinamički element moguće je ponavljati puno puta do konačne rezolucije konflikta.

**Slika 11: Faze konfliktnog procesa**



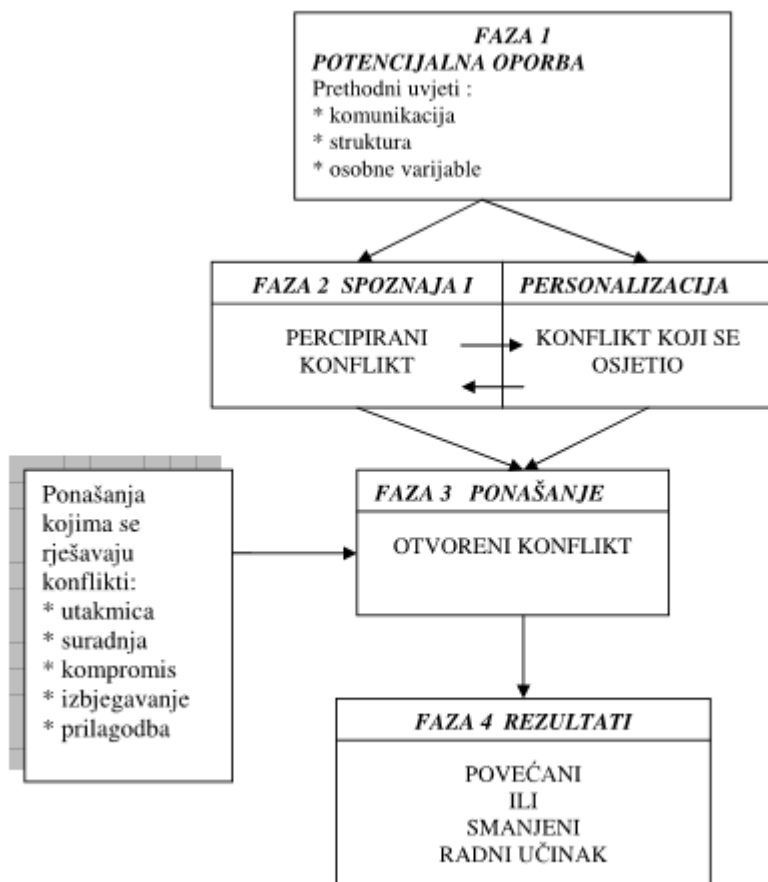
Izvor: Dunham, R. B.: *Organizational Behavior*, Irwin, Inc., U.S.A., 1984., str. 36, prilagođeno prema: Thomas, K. W.: *Conflict and conflict management*, Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago, 1976., str. 889

Iduća slika prikazuje Robbinsovo<sup>28</sup> mišljenje o fazama konfliktnog procesa. Naime, u interpretaciji razvoja konflikta temeljem nekoliko epizoda, Robbins je sintetizirao Pondyevu i Thomasovu faznu podjelu ovoga procesa. Primjerice, model dinamičkog konfliktnog procesa uključuje ponašanje pojedinca i/ili organizacije, reakciju suprotne strane, te konceptualizaciju i ponašanje. Dakle, prilikom nastanka sukoba odnosno konflikta među dvjema stranama, može doći do promjene u njihovu ponašanju, ali i u promjenama stilova kojima se konflikti planiraju riješiti.

<sup>27</sup> Gonan Božac, M., Angeleski, I.: *Menadžment konflikta: razmatranje teorijske paradigme i makrostrateškog pristupa*, op.cit.

<sup>28</sup> Robbins S. P. je interpretirao razvoj konflikata kroz nekoliko epizoda. Dakle, sintetizirao je Pondyevu i Thomasovu faznu podjelu konfliktnog procesa, ali je dao i vlastiti doprinos kroz nadograđivanje i oplemenjivanje. Bavio se područjem organizacijskog ponašanja.

**Slika 12: Proces konflikta**



Izvor: Robbins, S. P.: *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, 3. izdanje, MATE, Zagreb, 1993., str. 177

Valja nadodati da brojni teoretičari raznih znanstvenih područja pristupaju proučavanju i istraživanju dinamike i sustavnog razvoja organizacijskog konflikta u nastojanju za unaprjeđenjem znanstvenih zaključaka i nadopunjenja postojeće teorije odnosno njezina usavršenja nekim dodatnim i inovativnijim pojašnjenjima. Na temelju iznesenog proizlazi da sukob započinje pojavom uzroka i uvjeta te se dalje razvija do manifestirane eskalacije. U posljednjoj razvojnoj fazi potrebno je pronaći prikladno rješenje kako bi se potom mogle očitati posljedice konflikata. Međutim, budući da se konflikti odvijaju u raznim okruženjima kao i pod utjecaj individualnih karakteristika sudionika, ipak se u procesu konflikata ne moraju pojaviti sve faze.

## 4.2. Vrste konflikata

U poslovnim organizacijama, ali i u gotovo svim drugim situacijama, najčešće se primjećuju dvije vrste konflikata. Riječ je o sadržajnim (strukturalnim) i osobnim (emocionalnim) konfliktima. Prvi spomenuti konflikt odnosi se na neslaganja u svezi ciljeva koje je potrebno ostvariti kao i načinima na koje se do tih ciljeva može doći. Nadalje, drugi spomenuti konflikti nazivaju se i sukobima ličnosti, a nastaju onda kada se dvoje ljudi ne toleriraju i ne podnose.

Dakle, sadržajni konflikti mogu nastati onda kada se ljudi ne slažu oko bilo koje stvari u organizaciji, a to može biti prilikom neslaganja sa šefom itd. Takvi su konflikti gotovo svakodnevnici, budući da je sasvim normalno da oni ljudi koji zajedno rade imaju različita mišljenja o mnogim stvarima koje se tiču posla. Jedan od najzahtjevnijih zadataka menadžera je sigurno taj da zna upravljati takvim konfliktima tako da ishodi budu pozitivni i za zaposlene i za organizaciju.<sup>29</sup>

Treba napomenuti da osobni konflikti nastaju iz najrazličitih razloga, a često se pojavljuju među suradnicima na poslu kao i u odnosima na relaciji nadređeni - podređeni. Naime, konflikti između šefa i zaposlenika vjerojatno su jedna od najneugodnijih iskustava koje zaposlenik može doživjeti u svojoj radnoj okolini. Sadržajni konflikti mogu biti pozitivni pod pretpostavkom da se zna kako upravljati njima, no kod osobnih konflikata ova činjenica ne vrijedi. Osobni konflikti skloni su u potpunosti iscrpiti ljude koji su uključeni u takve konflikte i pritom ih odvratiti od poslovnih zadataka i ciljeva.

Postavlja se pitanje zašto kod osobnih konflikata dolazi do iscrpljenosti ljudi i ostalih negativnih efekata. Ovdje je potrebno razjasniti da se konflikt odvija oko emocija, dakle, ne preko nekog konkretnog problema ili pak strategije razrješavanja sukoba, konflikata i sl., te takvi konflikti ovdje pretežito i nemaju uspjeha. U takvim situacijama, sukobljene strane ne pokazuju sklonost i želju za rješavanjem problema, već se potpuno spremaju poraziti jedna drugu, a ponekad se čini da ne pokušavaju riješiti postojeći problem već da namjerno stvaraju novi problem kako bi se imali dalje oko čega svađati.

Ukoliko se osobne konflikte ne uspije pretvoriti u sadržajne, oni će se s vremenom pojačati. Svaka osoba očekivati će probleme, pronaći će ih i postati ljuta i još više ogorčenija. Naime, kada

---

<sup>29</sup> Rijavec, M., Miljković, D.: *Kako rješavati konflikte*, op.cit., str. 3

je netko u sukobu s drugom osobom, važno je prepoznati o kakvom je konfliktu riječ - sadržajnom ili osobnom konfliktu. Ponekad je to vrlo jednostavno i jasno za prepoznati, no najčešće i nije, budući da ljudi često ne žele sami sebi priznati istinu. Ukoliko osoba želi istinu (ili barem misli da želi), trebala bi odgovoriti na sljedeća pitanja:<sup>30</sup>

- ide li im ta osoba na živce (organsko nepodnošenje, dizanje tlaka itd.),
- smatranje da se u takvu osobu ne može imati povjerenja, te da takva osoba ne zaslužuju poštovanje,
- jesu li emocionalne reakcije pretjerane u odnosu na problem i pitanje - kada bi netko drugi bio na mjestu onoga tko si postavlja ova pitanja- bi li smatrao da pretjeruje,
- da li zaista postoji želja za "pobjedom"?

Ukoliko je bar jedan od odvih odgovora „da“, vjerojatno je da je osoba već upletena u osobni konflikt u kojem dugoročno gledajući, nema pobjednika. Važno je spomenuti i razine konflikata. Naime, postoje kontradiktorni zahtjevi od jedne osobe, a to podrazumijeva stanje konflikta u kojem nadređeni podređenom zadaje zadatke koji su po svojoj prirodi suprotni i kada ne postoji mogućnost da se istovremeno ispune. Tada zaposlenik postaje napet i frustriran jer nije u mogućnosti ispuniti oba, već samo jedan zahtjev.

Nadalje, postoje i situacije kada do konflikta dolazi zbog kontradiktornih zahtjeva od više osoba. Također, postoje i konflikti između zahtjeva posla i osobnih vrijednosti. Pod konfliktima uloga valja razlikovati konflikte među pojedincima, konflikte među grupama i konflikte među organizacijama.

---

<sup>30</sup> Rijavec, M., Miljković, D.: *Kako rješavati konflikte*, op.cit., str. 5



### 4.3. Posljedice konflikata

Konflikti u organizaciji u pravilu mogu biti vrlo neugodni, kako za ljude koji su u njih uključeni, tako i za one koji te konflikte samo promatraju ili su njima na izravan ili neizravan način pogođeni.<sup>31</sup> Jasno je da je neugodno raditi u okolini u kojoj neprestano dolazi do svađe zaposlenika i u kojoj vlada neprijateljsko raspoloženje među zaposlenicima. Važno je napomenuti da konflikt može imati i pozitivne i negativne posljedice.

Pozitivne posljedice konflikta mogu osjetiti pojedinci, grupe u organizaciji i organizacija u cjelini. Konfliktima se pruža šansa da zaposlenici (i ostale osobe) identificiraju odnosno spoznaju probleme i prilike koje bi inače ostale nezapažene. Na taj način može se povećati kreativnost i produktivnost. Uspješan menadžer je onaj koji zna kako potaknuti konstruktivan konflikt u situacijama u kojima postojeći status quo onemogućuje promjenu i daljnji razvoj.

Pozitivne posljedice konflikta jesu sljedeće:<sup>32</sup>

- poboljšava kvalitetu donesenih odluka,
- potiče kreativnost i inovaciju,
- povećava interes i radoznalost u grupi,
- postaje sredstvo za smanjenje napetosti,
- omogućava bolju prilagodbu promjenama.

Konflikti mogu biti poticaj promjena. Harmonična, miroljubiva, tiha i kooperativna skupina vrlo će vjerojatno postati statična, apatična i neće reagirati na potrebu za promjenom i inovacijom, međutim, neslaganja i različita gledišta, ako im se pristupi na ispravni način, mogu postati osnova inovativnoga radnog okruženja.<sup>33</sup> Konflikte treba shvatiti kao poteze koji vode ka pomacima u razmišljanju, gledištima i ponašanju, čime je moguće napredovanje kako pojedinaca tako i

---

<sup>31</sup> Rijavec, M., Miljković, D.: *Kako rješavati konflikte*, op.cit., str. 5

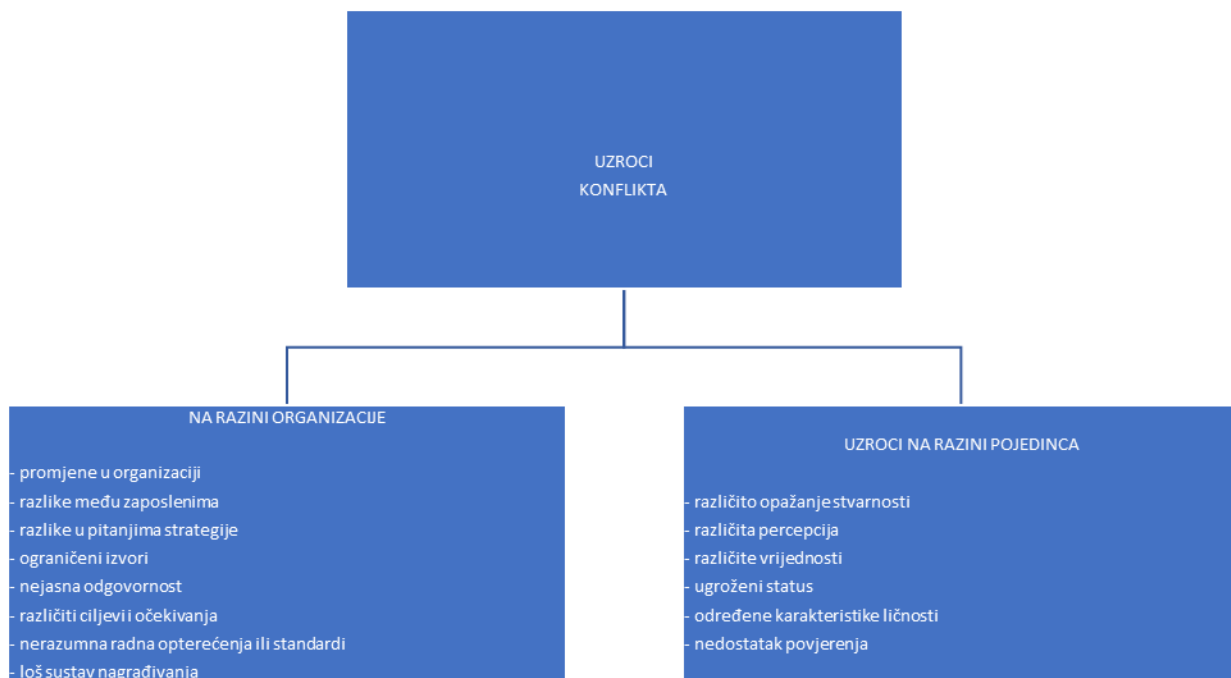
<sup>32</sup> Ibidem, str. 11

<sup>33</sup> Bekec, T.: *Neriješeni sukobi više štete od loših poslovnih odluka*, 2007., dostupno na: <https://lider.media/arhiva/28933/>

organizacije. Ukoliko se propusti pouka koju konflikti donose, oni će se zasigurno ponavljati, i upravo će takvi konflikti imati loše posljedice. Negativne posljedice konflikta jesu sljedeće:<sup>34</sup>

- nezadovoljstvo,
- slabljenje međusobnih veza,
- smanjenje radne uspješnosti,
- loša komunikacija među članovima,
- borbe među članovima postaju važnije od obavljanja poslovnih zadataka.

**Slika 13: Uzroci konflikta**



Izvor: Sistematizacija autora prema Rijavec, M., Miljković, D.: *Kako rješavati konflikte*, Edicija Obelisk, Zagreb, 2002., str. 13-18

<sup>34</sup> Rijavec, M., Miljković, D.: *Kako rješavati konflikte*, op.cit., str. 12

Na temelju slike koja prikazuje uzroke konflikta na razini organizacije i na razini pojedinca, potrebno je navesti nekoliko specifičnosti svakog spomenutog uzroka. Što se tiče uzroka konflikta zbog promjena u organizaciji, valja napomenuti da su u suvremenom poslovanju promjene dinamične, pa nerijetko zaposlenici nisu složni oko toga u kojem smjeru treba razvijati poslovanje. Netko može smatrati da je najbolje nastaviti s već postojećim proizvodima i/ili uslugama, dok drugi može biti sklon vjerovanju da je najbolje proširiti asortiman proizvoda i/ili usluga. Što se tiče razlika među zaposlenicima kao uzroku konflikta treba spomenuti da ukoliko su razlike (spol, dob, porijeklo, obrazovanje itd.) veće, to je i veća mogućnost da će među njima doći do konflikta.

Do konflikta u organizaciji može doći i zbog razlika glede toga što zaposlenici smatraju da je misija organizacije te u skladu s time, različita su i gledišta oko toga kako se ta misija može ostvariti. Konflikti mogu nastati i zbog ograničenih izvora odnosno resursa (novac, vrijeme, strojevi, ljudi i oprema) u organizaciji jer svaki pojedinac želi dobiti što je više moguće. Nadalje, ukoliko u organizaciji nije precizno određeno tko je odgovoran za određene poslove, postoji vjerojatnost da će doći do konflikta među pojedincima, ali i među odjelima. I različiti ciljevi i očekivanja među odjelima okidač su nastanku konflikta u organizaciji. Primjerice, odjel nabave će možda biti više zainteresiran za redovnu opskrbu i što niže cijene, dok odjel kontrole kvalitete može biti najviše orijentiran poboljšanju kvalitete i zadovoljavanju standarda. S druge strane, odjel proizvodnje biti će zainteresiran za efikasnost i kontinuirano proizvodnju pa zbog tako nespojivih ciljeva vrlo lako može doći do konflikta. Treba napomenuti da ukoliko se od zaposlenika u organizaciji očekuje više nego što je zaista moguće, među zaposlenicima će rasti frustracija, ali i vjerojatnost nastanka konflikata. I loš sustav nagrađivanja okidač je za konflikte jer ukoliko u organizaciji on nije adekvatno uspostavljen, rasti će nezadovoljstvo među zaposlenicima.

Kada je riječ o konfliktima na razini pojedinca, valja spomenuti konflikt zbog različitog opažanja stvarnosti. Naime, ljudi opažaju stvari na različite načine i svaki pojedinac na svoj način vjeruje u percepciju za koju misli da je istinita. Prema tome, ponekad je teško prihvatiti da netko drugi vidi istu stvar na različiti način pa zbog toga može doći do sukoba. Također, do sukoba može doći jer ljudi imaju različite vrijednosti i životne filozofije pa netko može vjerovati da je najvažnije da sve

bude uredno i na svom mjestu, dok drugi smatra da je takav urednost razlog smetnje u kreativnosti.

Do sukoba odnosno konflikta na razini pojedinca može doći i zbog ugrožavanja statusa. Pritom se misli na situacije kada je ljudima ugrožen status, a oni nastoje sačuvati svoj obraz i pozitivnu sliku o sebi. Osim toga, neki muškarci nisu skloni prihvatiti činjenicu da im šef bude ženska osoba, dok stariji radnici mogu biti nezadovoljni ako im je nadređeni netko mlađi. Dakle, ukoliko se ovakve situacije ne riješe na vrijeme, one postaju neugodne i dugotrajne pa prerastaju u osobne konflikte.

Neke osobine ličnosti mogu biti okidač za nastanak konflikta. Primjerice, neke su osobe autoritarne, nefleksibilne i imaju nisko samopoštovanje, što kod drugih osoba može predstavljati dovoljan razlog da nastane konflikt među njima. Posljednje spomenuti konflikt na razini pojedinca jest onaj koji nastaje zbog nedostatka povjerenja. Ovdje treba napomenuti da se u svakom odnosu zahtijeva određeni stupanj povjerenja pa ukoliko netko u tom odnosu ima razlog za nepovjerenje prema drugoj strani, može doći do konflikta.

#### 4.4. Teorijska i praktična gledišta rješavanja konflikata

U konfliktu, odnosno sukobu posve je normalno da se ljudi osjećaju neugodno, i to ponajviše kada se ne mogu pronaći brza rješenja koja vode okončanju tog konflikta. Treba napomenuto da brzopotezna rješenja variraju od osobe do osobe i upravo je to razlog da takva rješenja, u pravilu, vode nedjelotvornom prekrivanju sukoba. Osobe koje se koriste takvim pristupom i nisu baš uvjerenе u djelotvornost tih vještina u rješavanju sukoba ili su pak u strahu da će otkrivanje prave biti sukoba samo još dodatno pojačati emocionalne reakcije. Ostali se koriste ovim pristupom kako bi mogli izbjeći vlastitu ranjivost koja bi inače mogla razotkriti njihovu potrebu da se u određenim situacijama sami trebaju bolje ponašati.

Ovako opisan postupak rješavanja konflikta naziva se pristup brzih rješenja ili pristup krpanja. Ovaj je pristup rijetko djelotvoran, a zašto je tome tako, u prilog idu sljedeće činjenice:<sup>35</sup>

- pristup krpanja stvara iluziju da su osnovni problemi odstranjeni ili da će sada sve biti u redu, dopuštajući da važna pitanja ostanu nerazmatrana i nerazjašnjena,
- koristeći ovaj pristup, sve se manje vjeruje u rješenje sukoba, iskustva strana u sukobu ne stvaraju poboljšanje ni sadašnjeg sukoba, niti cjelokupnih odnosa, a obje strane u sukobu ustrajavaju u svom uvjerenju i kruto se drže svog stajališta,
- ovaj pristup privremeno nagrađuje onoga tko brzo rješava sukob, koji pametno stvara iluziju da se dio sukoba može prekriti "flasterom", dok je pred njima zapravo velika otvorena rana (uspjeh onoga tko brzo daje rješenja traje kratko i nestaje čim druga strana u sukobu shvati što se dogodilo, dok se nakon tog sukob pogoršava),
- pristup krpanja u sukobu oslabljuje sve strane, jer se takvim pristupom ne razvija proces u komunikaciji koji može djelotvorno koristiti u budućim sukobima.

Tijekom života ljudi prolaze kroz mnoge različite uloge (dijete, član obitelji, student, prijatelj, supružnik, roditelj, šef, član grupe ili udruge itd.). Nerijetko se ljudi skrivaju iza svoje uloge kada

---

<sup>35</sup> Weeks, D.: *Osam najvažnijih koraka u rješavanju sukoba, očuvanju dobrih odnosa na poslu, kod kuće i u zajednici*, Sunce, društvo za psihološku pomoć, Osijek, 2000., str. 42

su u pitanju konflikti. Dakle, ljudi međusobne odnose temelje na ulozi. Treba naglasiti da u situacijama kada ljudi pristupe sukobu na način da posljedice proizlaze i zavise od njihovih uloga, tada može postati neizbježno da upadnu u zamku.

Onaj šef koji svoje zaposlenike vidi samo kao podređene radnike, griješi i gubi interes za osobu koja osjeća tu ulogu. Nadalje, društvo svakoj socijalnoj ulozi daje određeni status, očekivanja, prava, moć i sl. Ipak, takva podjela često nije pravedna budući da rasizam te ostale diskriminacijske podjele zatvaraju članove ovih grupa i dovode ih u neravnopravan položaj s ostalom zajednicom.

U sukobu u kojem se ljudi ponašaju sukladno svojim ulogama. Oni koji imaju ulogu s nižim statusom, imaju i manje moći te će dobiti i nove nedostatke. Takva nejednakost samo dodatno stvara temelj nepoželjnim sukobima i konačnom prekidu odnosa. U negativne posljedice spomenutog pristupa igranja uloga treba ubrojiti sljedeće:<sup>36</sup>

- pristup igranja uloga može ustaliti nepravedne odnose ili sistem i ne dozvoliti potrebne promjene takvih odnosa ili sistema,
- ovaj pristup kod rješavanja sukoba onemogućuje rješenja koja bi se postigla vrijednim doprinosom osoba koje su nižeg socijalnog statusa,
- kada se koristi pristup igranja uloga, broj mogućih rješenja sukoba jako je ograničen,
- ovaj pristup stvara neprijateljske odnose koji štete pozitivnim učincima za obje strane u budućnosti.

Ponekad se konflikti nastoje izbjeći tajanjem informacija. U praksi, to podjednako čine i rukovoditelji i zaposlenici. Budući da i jedni i drugi pretpostavljaju da nitko ne zna što rade, smatraju da do konflikta neće ni doći. Ipak, iako je ovo način da se konflikt odgodi, on se na taj način ne može nikako i u potpunosti izbjeći.

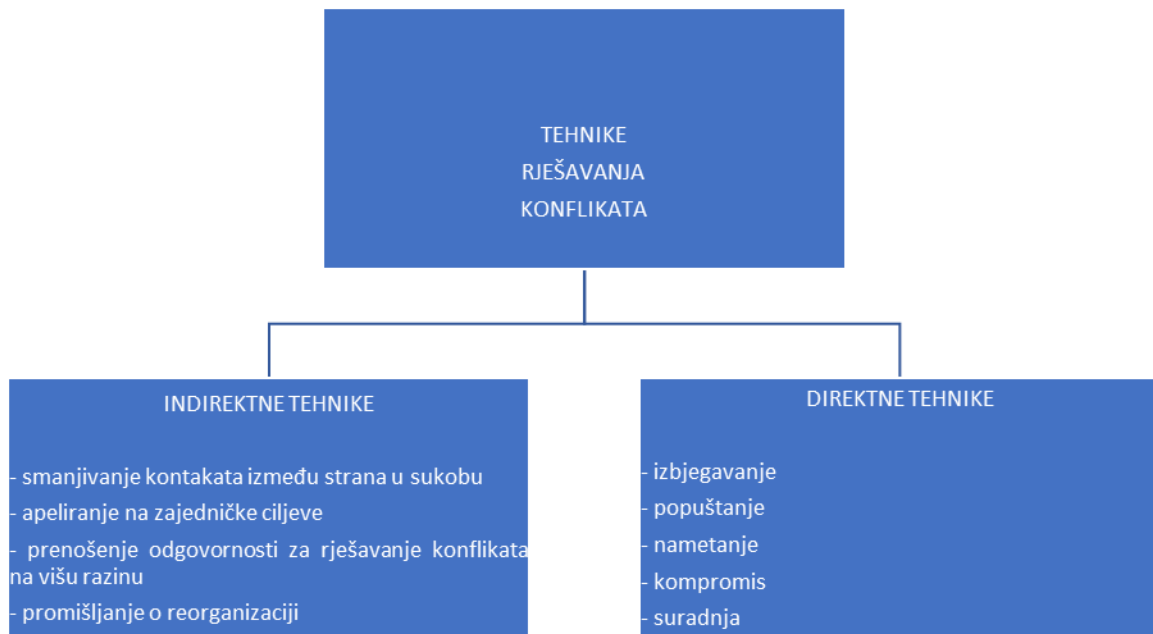
---

<sup>36</sup> <sup>36</sup> Weeks, D.: *Osam najvažnijih koraka u rješavanju sukoba, očuvanju dobrih odnosa na poslu, kod kuće i u zajednici*, op.cit., str. 45

#### 4.4.1. Indirektne i direktne tehnike rješavanja konflikata

Zbog nerazriješenih sadržajnih konflikata izaziva se emocionalna nelagoda i mogućnost da to eskalira u vrlo destruktivne osobne konflikte. Suprotno tome, uspješno razriješeni konflikti smanjuju mogućnost javljanja budućih konflikata ili čine lakšim njihovo rješavanje u budućnosti, a za razrješavanje konflikata, menadžerima na raspolaganju stoje indirektne i direktne tehnike.

**Slika 14: Tehnike rješavanja konflikata**



Izvor: Sistematizacija autora prema Rijavec, M., Miljković, D.: *Kako rješavati konflikte*, Edicija Obelisk, Zagreb, 2002., str. 23-34

Prije nego što se pokuša sa direktnim rješavanjem konflikata, potrebno je koristiti indirektne pristupe, a to posebno vrijedi za menadžere. Naime, zbog činjenice da su zaposlenici na poslu sve više ovisni jedni o drugima u pogledu izvršavanja svakodnevnih radnih zadataka, postoji veća mogućnost od nastanka konflikta. Upravo zato se kao najjednostavnija indirektna tehnika koristi smanjivanje ovisnosti i kontakata između osoba ili grupa koje su u konfliktu, a u nekim

slučajevima zadaci se mogu prilagoditi tako da zahtijevaju manju koordinaciju, dok sukobljene strane neovisno dobivaju ono što im je potrebno za obavljanje posla.<sup>37</sup> Naime, potrebno je smanjiti područje konflikata, bilo među pojedincima, bilo među grupama.

Apeliranjem na zajedničke ciljeve može se usmjeriti pažnja potencijalno sukobljenih strana na nešto što bi obje strane htjele postići, a na taj način mogu se zaboraviti svakodnevne nesuglasice i razmotriti sve ono što bi se moglo postići suradnjom, umjesto dosadašnjeg svakodnevnog sukoba. Što se tiče prenošenja odgovornosti za rješenje konflikta na višu razinu, kao jednu od indirektnih tehnika rješavanja konflikta, valja napomenuti da ovaj pristup, unatoč tome što može biti uspješan, može prouzročiti i negativne posljedice. Primjerice, rukovatelj koji inače nije u direktnom dodiru sa sukobljenim stranama i njihovim poslom može imati problema prilikom postavljanja dijagnoze pravih izvora konflikta. Upravo zbog prezaposlenosti, rukovoditelj može sve pripisati lošim međuljudskim odnosima i sl.

Nadalje, ukoliko u organizaciji neprestano dolazi do destruktivnih konflikata na razini pojedinci - grupe, vjerojatno je riječ o lošoj organizaciji rada koja ne odgovara zahtjevima posla, okolini, tehnologiju, broju zaposlenika itd. U ovome slučaju valja napraviti reorganizaciju rada.

Izbjegavanje kao direktna tehnika rješavanja konflikta predstavlja fizičko ili mentalno povlačenje konflikta. U ovoj situaciji i jedna i druga strana prave se da konflikt ne postoji i nadaju se da će konflikt nekako nestati sam od sebe.<sup>38</sup> Što se tiče popuštanja odnosno prilagođavanja interesima druge strane, osoba počinje više brinuti o drugoj strani nego o samome sebi, i to često na svoju štetu. U posljednjem slučaju, obje strane nastoje smanjiti razlike koje postoje među njima i pritom naglasiti sličnosti i ono što im je zajedničko. Ponašanje može varirati, pa tako ono može biti u vidu trenutnog popuštanja, što u konačnici rezultira spremnošću za popuštanjem nakon kratkog razmatranja situacije.

Nametanje se ogleda u korištenju moći kako bi se ostvario cilj. Temelji se na agresivnosti i dominaciji, a osoba vodi računa samo o svojim željama i potpuno zanemaruje drugu osobu.<sup>39</sup> Nametanje može biti u obliku zapovijedanja, a u tom slučaju, jedna osoba ima formalnu moć i naređuje drugoj osobi što sve treba učiniti. Ukoliko se nametanje promatra u pozitivnom

---

<sup>37</sup> Rijavec, M., Miljković, D.: *Kako rješavati konflikte*, op.cit., str. 23

<sup>38</sup> Ibidem, str. 26

<sup>39</sup> Ibidem, str. 30



kontekstu, tada je riječ o spremnosti da se shvati pozicija druge osobe i poštovanje prema njoj. Dakle, potrebno je dopustiti i drugoj strani da objasni, dokaže i iskaže svoj stav.

Kompromisom se nastoji pronaći srednje rješenje. Ujedno, kompromis se odnosi i na spremnost za odricanjem nečega u zamjenu za nešto drugo. Ukazuje na podjednaku brigu i za sebe i za drugoga bez jasnog ishoda gubitka i dobitka, a iako se može činiti da je konflikt riješen, on se ipak može ponovno javiti nakon nekog vremena.<sup>40</sup> S druge strane, suradnja podrazumijeva otvoreno i izravno suočavanje s konfliktom. U suradnji se nastoji postići situacija u kojoj obje strane mogu dobiti maksimalno, a time se postiže rezultat dobitak - dobitak.

---

<sup>40</sup> Rijavec, M., Miljković, D.: *Kako rješavati konflikte*, op.cit., str. 32

## **5. ISTRAŽIVANJE O KONFLIKTIMA U PRODAJNOM PROCESU**

U nastavku se govori o istraživanju o konfliktima u prodajnom procesu odnosno o konfliktima na relaciji klijent – prodajno osoblje.

### **5.1. Metodologija istraživanja**

Istraživanje je provedeno u Gradu Zagrebu u razdoblju od 04. do 11. svibnja 2018., i to na nekoliko lokacija:

- u trgovačkom centru Westgate,
- na Trgu Bana Jelačića,
- na Zelenoj tržnici,
- na Cvjetnom trgu.

U istraživanju je sudjelovalo 100 ispitanika. Korištena je metoda anketiranja, a njezin značaj ogledao se u postavljanju pitanja i traženju odgovora na ta pitanja. Anketni upitnik sadrži 12 pitanja.

U istraživanju se nastojalo utvrditi jesu li ispitanici ikada ušli u konflikt s prodajnim osobljem, koliko često to čine, te kako su riješili takav konflikt.

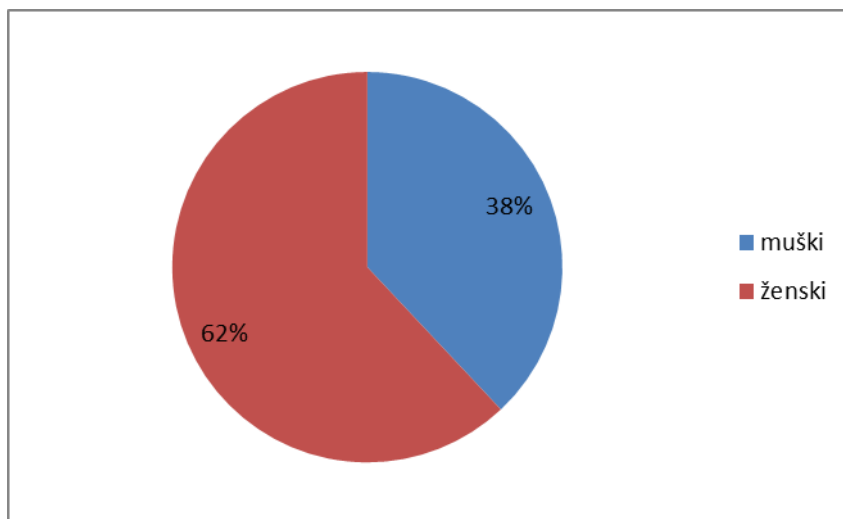
### **5.2. Rezultati istraživanja**

U nastavku se prikazuju i interpretiraju rezultati provedenog istraživanja, a naglasak se stavlja na sljedeće:

- strukturu ispitanika prema dobi,
- strukturu ispitanika prema spolu,
- strukturu ispitanika prema stupnju obrazovanja,

- strukturu ispitanika prema statusu zaposlenja,
- prosječna mjesečna primanja kućanstva,
- ulaženje u konflikt s prodajnim osobljem,
- učestalost ulaženja u konflikt sa prodajnim osobljem,
- ocjenu prodajnog osoblja,
- uzroke sukoba s prodajnim osobljem,
- učestalost dvaju vrsta konflikata s obzirom na posljedice,
- način rješavanja konflikata sa prodajnim osobljem,
- zadovoljstvo načinom rješavanja konflikta.

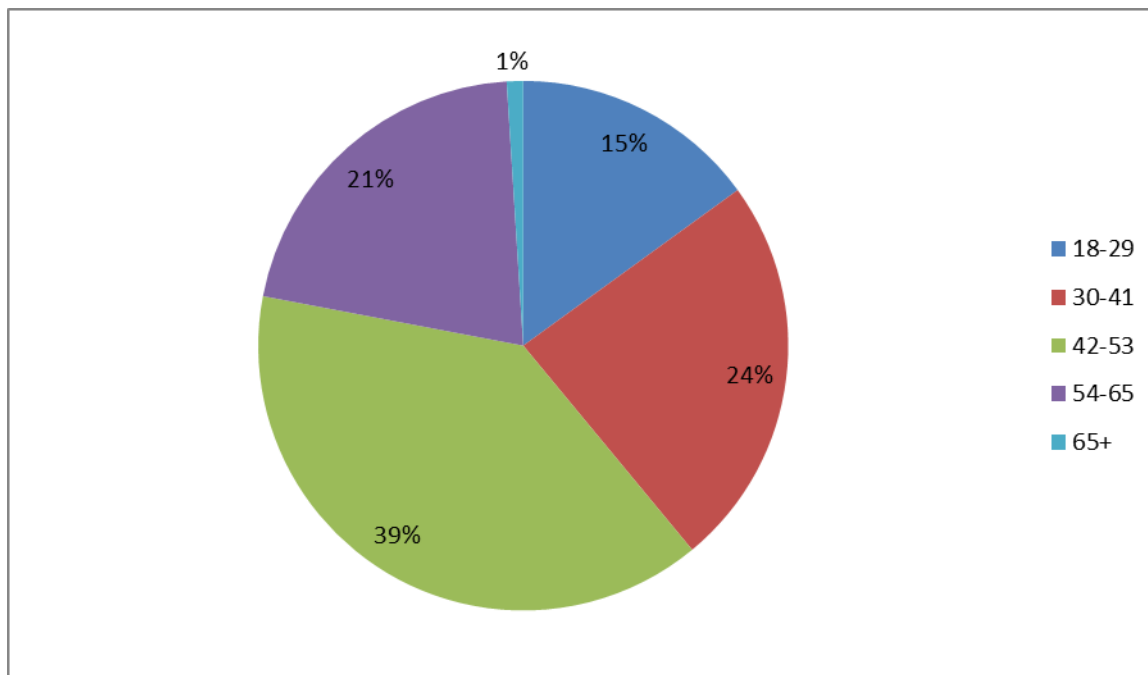
**Grafikon 1: Struktura ispitanika prema spolu**



Izvor: samostalna izrada autora

Na temelju grafikona koji prikazuje strukturu ispitanika prema spolu, može se zaključiti da je u istraživanju sudjelovalo više osoba ženskog spola. Dakle, 62% ispitanika jesu ženske osobe, a 38% muške osobe.

**Grafikon 2: Struktura ispitanika prema dobi**

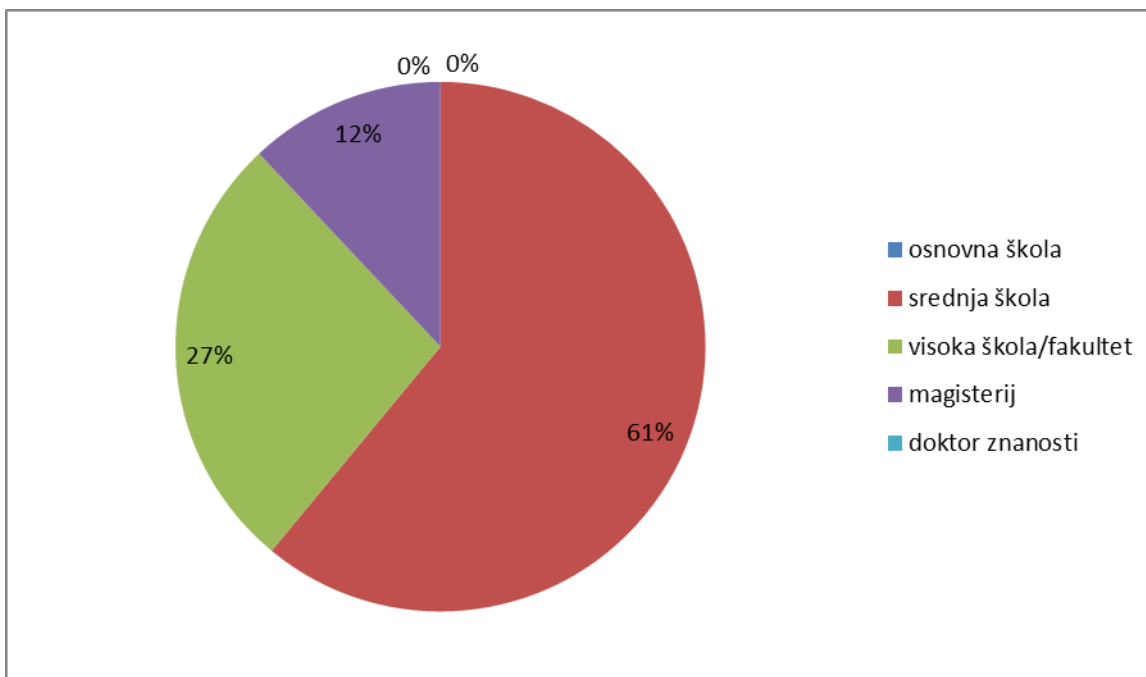


Izvor: samostalna izrada autora

Na temelju grafikona koji prikazuje strukturu ispitanika prema dobi, može se zaključiti da su u istraživanju najviše sudjelovale osobe dobne skupine 42 – 53 godine (39%), a potom slijede osobe dobne skupine 30 – 41 godinu (24%), osobe dobne skupine 54 – 65 godina (21%), te osobe dobne skupine 18 – 29 godina (15%). Najmanji broj ispitanika pripada dobnoj skupini 65 + godina (1%).

Na temelju grafikona koji prikazuje strukturu ispitanika prema stupnju obrazovanja, može se zaključiti da su više od polovice ispitanika činile osobe sa završenom srednjom školom (61%), a potom slijede osobe s viškom školom/fakultetom (27%), te osobe sa magisterijem (12%). Nitko od ispitanika nije doktor znanosti, a također, nitko od ispitanika nije bio sa samo osnovnom školom.

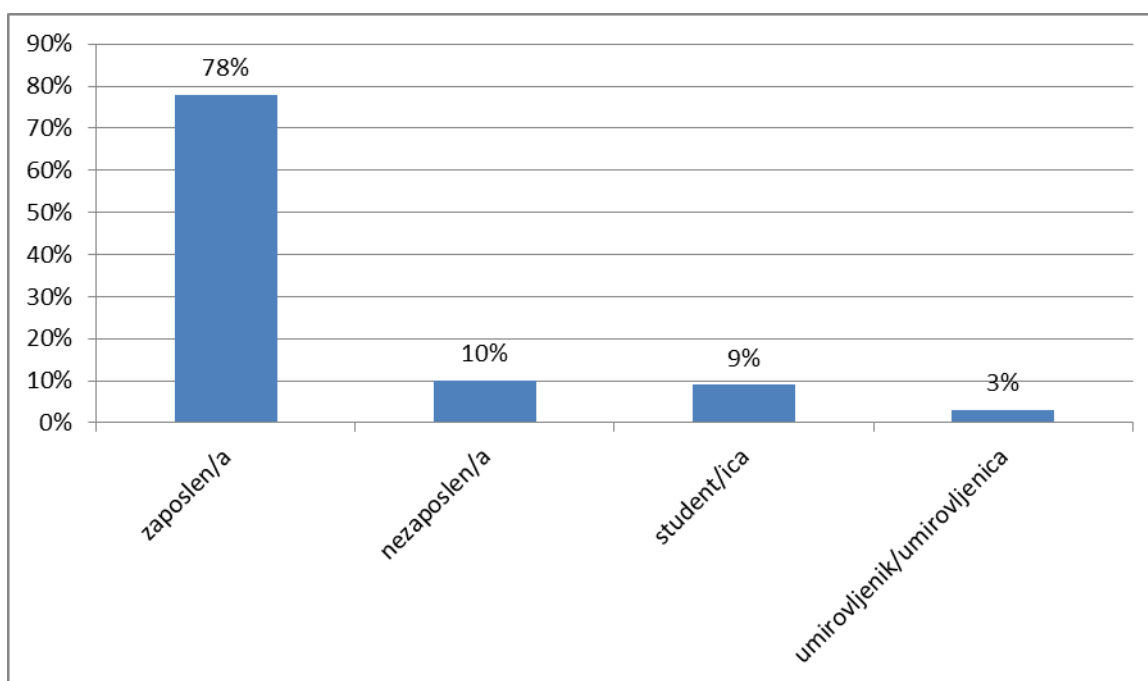
**Grafikon 3: Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja**



Izvor: samostalna izrada autora

Na temelju grafikona koji prikazuje strukturu ispitanika prema statusu zaposlenja, može se zaključiti da je većina ispitanika zaposlena (78%), a tek 10% ispitanika je nezaposleno. Nadalje, 9% ispitanika čine studenti, a 3% umirovljenici.

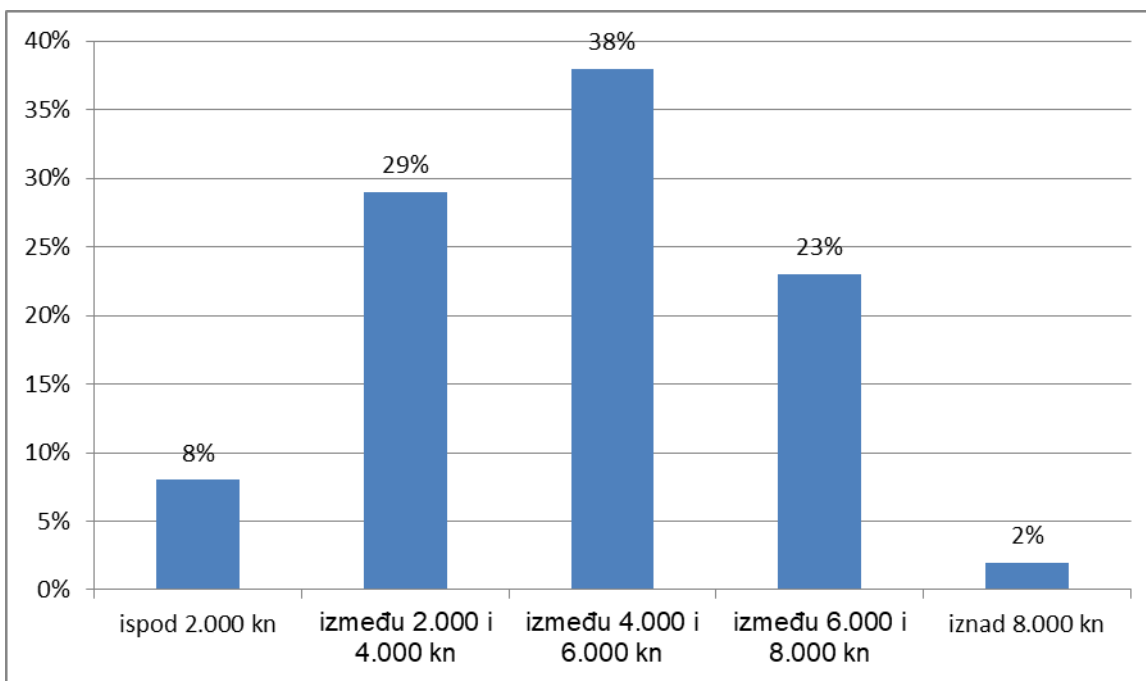
**Grafikon 4: Struktura ispitanika prema statusu zaposlenja**



Izvor: samostalna izrada autora

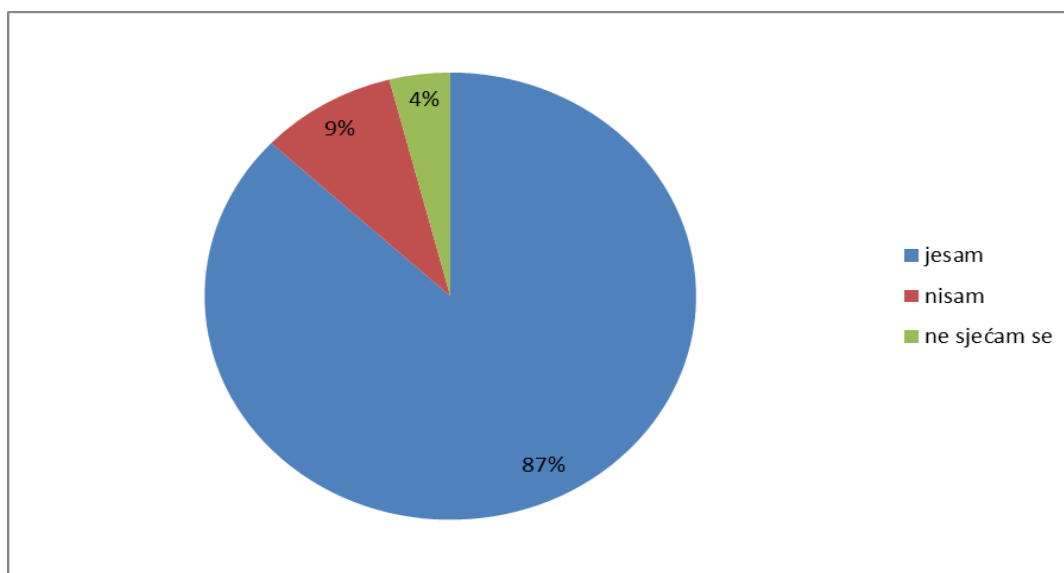
Na temelju grafikona koji prikazuje mjesečna primanja kućanstva ispitanika, može se zaključiti da više od trećine ispitanika (38%) imaju prosječna mjesečna primanja između 4.000 i 6.000 kn, dok nešto manje od trećine ispitanika (29%) ima prosječna mjesečna primanja kućanstva između 2.000 i 4.000 kn. Nadalje, 8% ispitanika ima prosječna mjesečna primanja kućanstva manja od 2.000 kn, dok tek 2% ispitanika ima prosječna mjesečna primanja kućanstva iznad 8.000 kn.

**Grafikon 5: Prosječna mjesečna primanja kućanstva**



Izvor: samostalna izrada autora

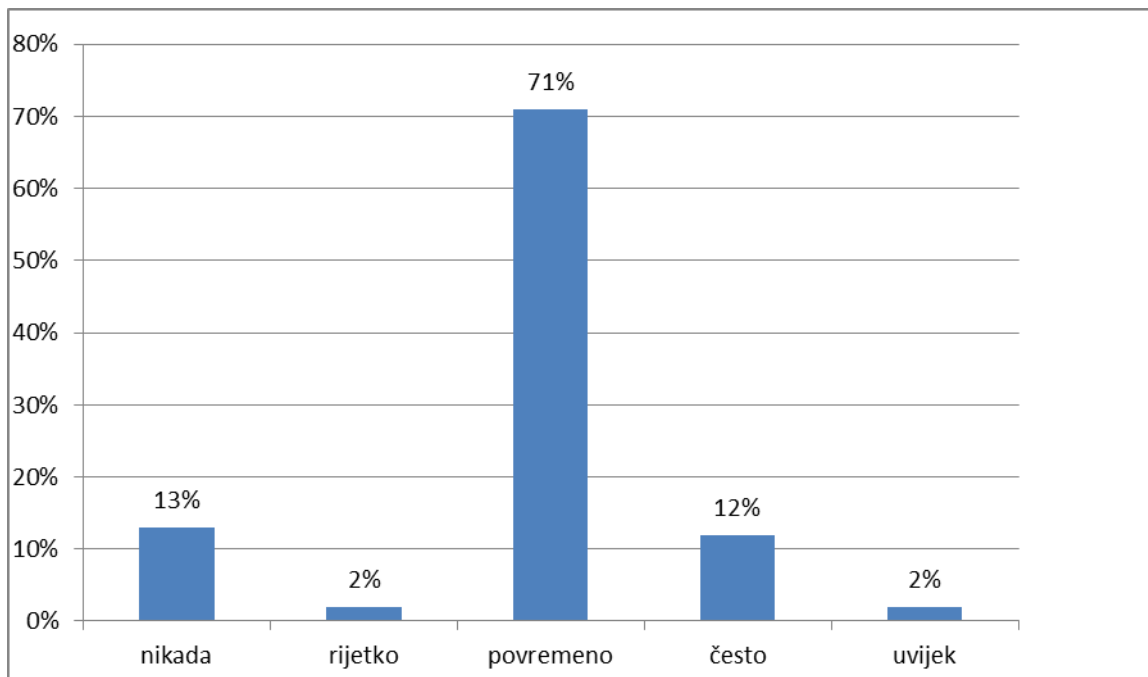
**Grafikon 6: Ulaženje u konflikt sa prodajnim osobljem**



Izvor: samostalna izrada autora

Na temelju grafikona koji prikazuje strukturu ispitanika prema ulaženju u konflikte s prodajnim osobljem, može se zaključiti da je većina ispitanika (87%) ušla u konflikt s prodajnim osobljem, dok ih 9% nikada nije ušlo u konflikt s prodajnim osobljem. Nadalje, 4% ispitanika se ne sjeća jesu li ikada ušli u konflikt s prodajnim osobljem.

### Grafikon 7: Učestalost ulaženja u konflikt sa prodajnim osobljem

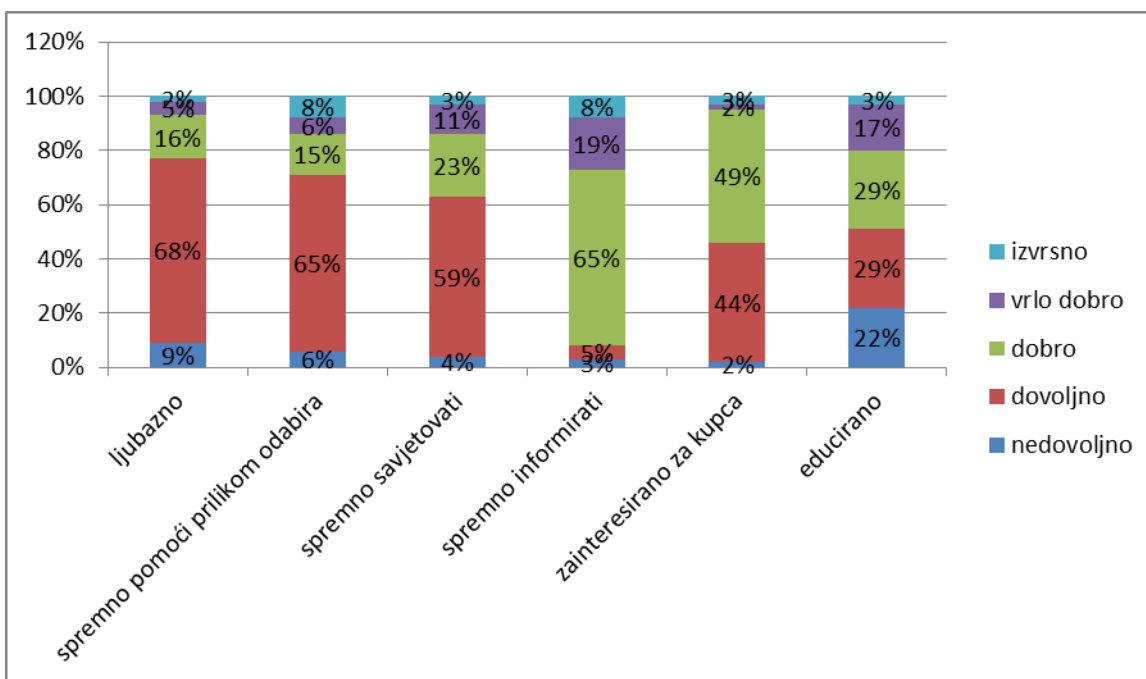


Izvor: samostalna izrada autora

Na temelju grafikona koji prikazuje učestalost ulaženja u konflikt sa prodajnim osobljem, može se zaključiti da većina ispitanika (71%) povremeno ulazi u konflikt s prodajnim osobljem, dok 12% ispitanika to čini često, a 2% ispitanika uvijek ulazi u konflikt s prodajnim osobljem. Rijetko kada u konflikt s prodajnim osobljem ulazi 2% ispitanika, a 13% ispitanika nikada ne ulazi u konflikt s prodajnim osobljem.



**Grafikon 8: Ocjena prodajnog osoblja**



Izvor: samostalna izrada autora

Na temelju grafikona koji prikazuje ocjenu prodajnog osoba, može se zaključiti da je što se tiče ljubaznosti osoblja, više od polovice ispitanika (68%) izjavilo da je prodajno osoblje u dovoljnoj mjeri ljubazno, dok 16% ispitanika smatra da je prodajno osoblje dobro ljubazno, a 9% ispitanika smatra da je ono nedovoljno ljubazno. Nadalje, 5% ispitanika smatra da je prodajno osoblje vrlo dobro ljubazno, a tek 2% ispitanika smatra da je ono izvrsno ljubazno.

Što se tiče toga je li prodajno osoblje spremno pomoći prilikom odabira kupca vezano uz određeni proizvod i/ili uslugu, više od polovice ispitanika smatra da je prodajno osoblje u dovoljnom mjeri spremno pomoći kupcu prilikom odabira, dok 15% ispitanika smatra da je prodajno osoblje u dobroj mjeri spremno pomoći kupcu prilikom odabira. Nadalje, 8% ispitanika ocjenjuje spremnost prodajnog osoblja na pomoć pri kupnji izvrsnom, a podjednak broj (8% ispitanika) ocjenjuje spremnost prodajnog osoblja na pomoć pri kupnju kao vrlo dobru i nedovoljnu.

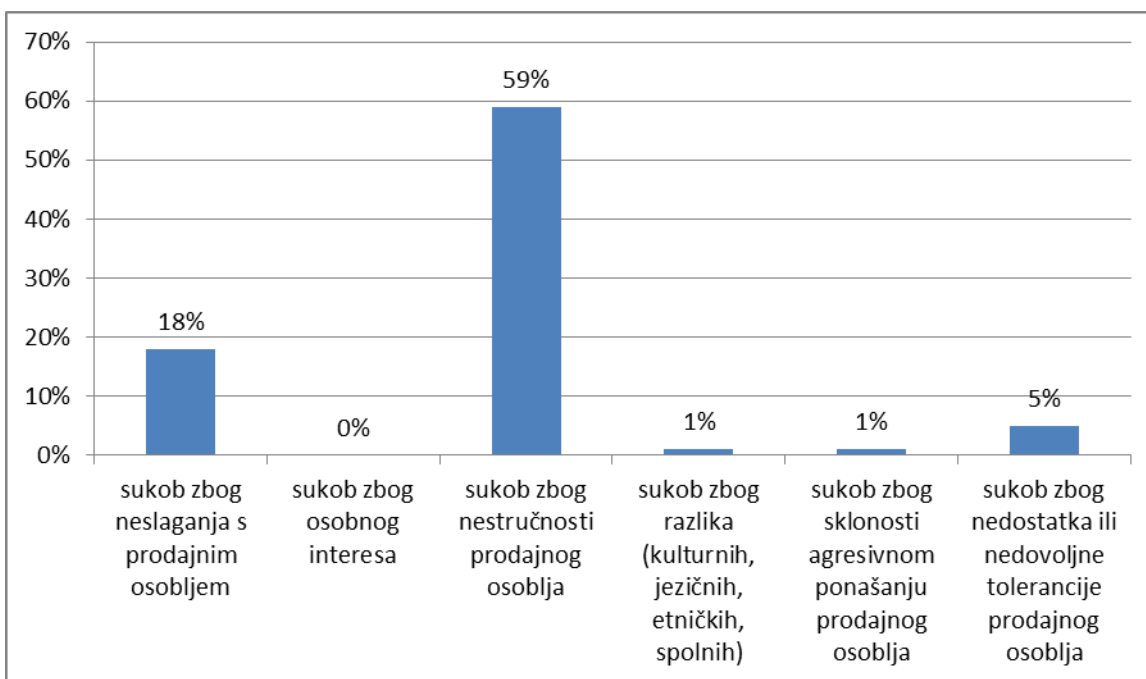
Što se tiče spremnosti prodajnog osoblja na savjetovanje, nešto više od polovice ispitanika (59%) smatra da je prodajno osoblje u dovoljnoj mjeri spremno savjetovati kupce, dok 23% ispitanika smatra da je prodajno osoblje u dobroj mjeri spremno savjetovati kupce. Nadalje, 11% ispitanika spremnost savjetovanja od strane prodajnog osoblja ocjenjuje vrlo dobrom, dok 3% ispitanika spremnost prodajnog osoblja na savjetovanje ocjenjuje izvrsnom. Ipak, 4% ispitanika izjavilo je da je prodajno osoblje u nedovoljnoj mjeri spremno savjetovati kupce.

Spremnost prodajnog osoblja na informiranje kupca vrlo dobrom je ocijenilo 65% ispitanika, a 19% ispitanika smatra da je prodajno osoblje u vrlo dobroj mjeri spremno informirati kupce. Nadalje, 8% ispitanika spremnost na informiranje kupaca od strane prodajnog osoblja ocjenjuje izvrsnom, dok 5% ispitanika spremnost osoblja na informiranje ocjenjuje dovoljnom, a 3% ispitanika nedovoljnom.

Gotovo polovica ispitanika (49%) smatra da je zainteresiranost za kupca od strane prodajnog osoblja dobra, dok nešto manje ispitanika (44%) smatra da je zainteresiranost prodajnog osoblja za kupca dovoljna. Nadalje, 3% ispitanika ističe da je zainteresiranost prodajnog osoblja za kupca izvrsna, a podjednak broj ispitanika (2%) takvu zainteresiranost ocjenjuje vrlo dobrom i nedovoljnom.

Podjednak broj ispitanika (29%) educiranost prodajnog osoblja ocjenjuje dovoljnom i dobrom, dok čak 22% ispitanika educiranost prodajnog osoblja ocjenjuje nedovoljnom. Osim toga, 3% ispitanika smatra da je prodajno osoblje izvrsno educirano.

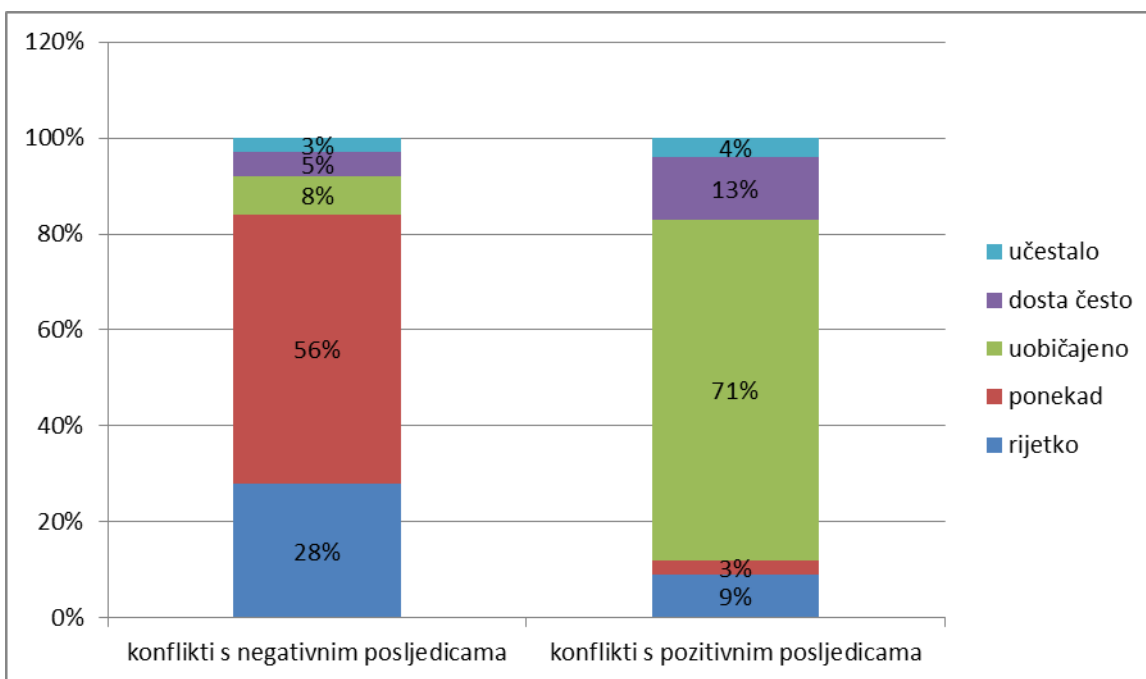
**Grafikon 9: Uzroci sukoba s prodajnim osobljem**



Izvor: samostalna izrada autora

Na temelju grafikona koji prikazuje uzroke sukoba s prodajnim osobljem može se zaključiti da kod više od polovice ispitanika (59%) do sukoba s prodajnim osobljem dolazi zbog nestručnosti prodajnog osoblja, a kod 18% ispitanika sukob s prodajnim osobljem nastaje zbog neslaganja kupaca i prodajnog osoblja. Nadalje, 5% ispitanika ističe da do sukoba s prodajnim osobljem dolazi zbog nedostatak ili nedovoljne tolerancije prodajnog osoba, a podjednak broj ispitanika (1%) smatra da do sukoba s prodajnim osobljem dolazi zbog kulturnih, jezičnih, etičnih i spolnih razlika, kao i zbog sklonosti agresivnom ponašanju od strane prodajnog osoblja.

**Grafikon 10: Učestalost dvaju vrsta konflikata s obzirom na posljedice**

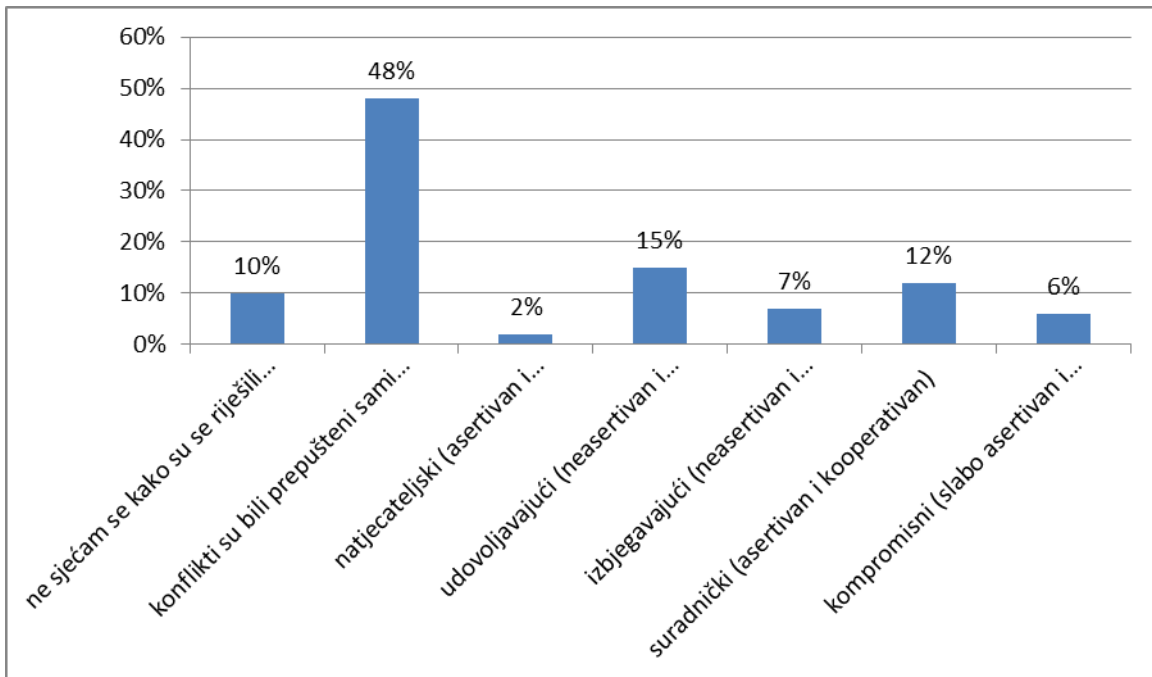


Izvor: samostalna izrada autora

Na temelju grafikona koji prikazuje učestalost nastanka odnosno ulaženja u konflikte s obzirom na posljedice, može se zaključiti da u konflikte s negativnim posljedicama najviše ispitanika (56%) ulazi ponekad, a 28% ispitanika to čini rijetko. Osim toga, 8% ispitanika uobičajeno ulazi konflikte s negativnim posljedicama, dok 5% ispitanika to čini dosta često, a 3% ispitanika učestalo.

U konflikte s pozitivnim posljedicama uobičajeno ulazi 71% ispitanika, dok 13% ispitanika u takve konflikte ulazi dosta često. Nadalje, 9% ispitanika u konflikte s pozitivnim posljedicama ulazi tek ponekad, dok 4% ispitanika to čini učestalo, a 3% ispitanika ponekad.

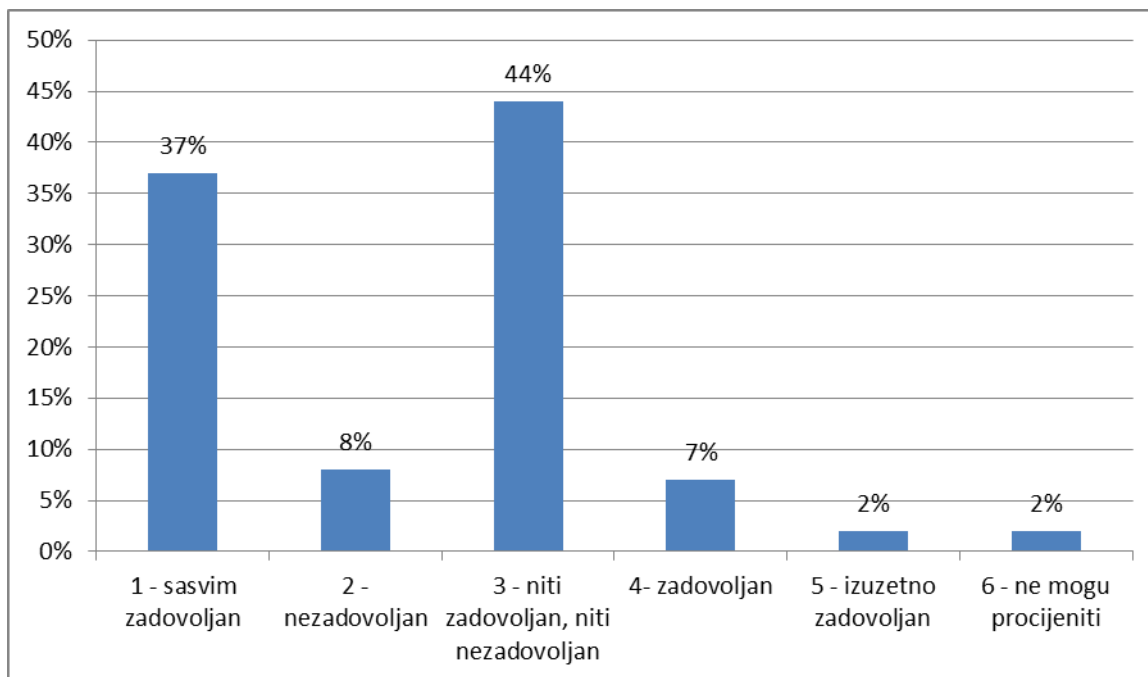
**Grafikon 11: Način rješavanja konflikata s prodajnim osobljem**



Izvor: samostalna izrada autora

Na temelju grafikona koji prikazuje načine rješavanja konflikata s prodajnim osobljem, može se zaključiti da je nešto manje od polovice ispitanika (48%) izjavilo da su konflikti bili prepušteni sami sebi, što znači da se i rješavaju sami od sebe. Nadalje, 15% ispitanika izjavilo je da je način rješavanja konflikta s prodajnim osobljem bio zadovoljavajući (neasertivan i kooperativan), a 12% ispitanika ističe da je način rješavanja konflikta bio suradnički (asertivan i kooperativan). Nadalje, 10% ispitanika se ne sjeća kako su se riješili konflikti s prodajnim osobljem, dok 7% ispitanika ističe da su se konflikt riješili izbjegavanjem (neasertivan i nekooperativan način). Kompromisni način (slabo asertivan i kooperativan) kao metoda rješavanja konflikta s prodajnim osobljem bio je način na koji je konflikt riješen za 6% ispitanika. Tek 2% ispitanika ističe da je rješavanje konflikta s prodajnim osobljem bilo natjecateljski (asertivan i nekooperativan).

**Grafikon 12: Ocjena zadovoljstva načinom rješavanja konflikta**



Izvor: samostalna izrada autora

Na temelju grafikona koji prikazuje ocjenu zadovoljstva načinom rješavanja konflikta, može se zaključiti da nešto manje od polovice ispitanika ističe da nisu bili niti zadovoljni, niti nezadovoljni načinom rješavanja konflikta. S druge strane, nešto više od trećine ispitanika ističe da su bili sasvim zadovoljni načinom rješavanja konflikata. Ostalih 8% ispitanika bilo je nezadovoljno načinom rješavanja konflikta u organizaciji, a 7% njih bilo je zadovoljno. Podjednak je udio izuzetno zadovoljnih ispitanika načinom rješavanja konflikta u organizaciji, kao i onih koji nisu mogli procijeniti koliko je način rješavanja konflikata u organizaciji (2%).

## 6. ZAKLJUČAK

Do konflikta može doći u raznim svakodnevnim situacijama, i to među zaposlenicima, među organizacijama itd. Dakle, kada se dvije ili više strane suprotstave, riječ je o konfliktu. Uz pojam konflikta nerijetko se vežu negativni aspekti, no konflikt može biti konstruktivan i tako promijeniti stvari na bolje i donijeti napredak. Konfliktni proces sastoji se od nekoliko faza, a u radu su spomenute faza latentnog konflikta, faza percepcije konflikta te faza u kojoj se konflikt osjeća i faza manifestiranog konflikta. Također, treba napomenuti da različiti autori različito navode broj faza konfliktnoga procesa pa se tako spominje još i faza frustracije, konceptualizacije, ponašanja, reakcije suprotne strane i posljedična faza.

Kod sadržajnih odnosno strukturalnih konflikata dolazi prilikom neslaganja između određenih stvari u organizaciji, što može biti svakodnevno. S druge strane, osobni odnosno emocionalni konflikti nastaju iz različitih razloga, a često se pojavljuju u organizaciji među suradnicima te na relaciji nadređeni - podređeni. Ovi posljednji jedni su od najneugodnijih u organizaciji. Kao što je i naglašeno, osim negativnih, konflikti mogu imati i pozitivne posljedice, poput poboljšanja kvalitete donesenih odluka, poticanja kreativnosti i inovacija, povećanje interesa itd. Uzroke konflikta valja tražiti na razini organizacije i na razini pojedinca.

Općenito govoreći, kod upravljanja konfliktima odnosno rješavanja konflikata, treba napomenuti da u tu svrhu postoje indirektne i direktne tehnike. Indirektne tehnike podrazumijevaju smanjivanje kontakata između strana koje sudjeluju u sukobu, zatim apeliranje na zajedničke ciljeve, prenošenje odgovornosti za rješavanje konflikata na višu razinu te promišljanje o reorganizaciji. U direktne tehnike rješavanja konflikata ubrajaju se izbjegavanje, popuštanje, nametanje, kompromis i suradnja. Svaka od spomenutih tehnika rješavanja konflikata ima svoje specifičnosti pa je shodno vrsti i prirodi konflikta potrebno znati koju od njih treba primijeniti.

Prodaja je djelatnost u kojoj nerijetko dolazi do konflikta na relaciji klijent – prodajno osoblje. Tome mogu prethoditi razne situacije, poput nezadovoljstva kupaca uslugom prodajnog osoblja, nezadovoljstva kupaca kupljenim proizvodom itd. Kada se pristupi rješavanju problem kupaca, tada prodajno osoblje treba poslušati sve što kupac ima za reći, a pritom treba biti suzdržan negativnih komentara, zadržati profesionalnost, pokazati ljubaznost i prijateljsko raspoloženje, uputiti ispriku i istražiti uzroke. Cjelokupan proces rješavanja problema kupaca prodajnom

osoblju može poslužiti i da nauče nešto iz cijelog tog događaja. Jedna od najpoznatijih metoda rješavanja konflikata jest Thomas – Killmanova metoda prema kojoj se može koristiti pet različitih načina za rješavanje konflikta, ovisno o kojem je tipu konflikta i tipu osobnosti riječ. Takva metoda podrazumijeva natjecateljski, udovoljavajući, izbjegavajući, suradnički i kompromisni način rješavanja konflikta, a prodajno osoblje treba biti sposobno prepoznati situaciju i zaključiti kakav će pristup odnosno način primijeniti u cilju otklanjanja konflikata s klijentima.

U istraživanju koje je provedeno u svibnju 2018. godine u Gradu Zagrebu na nekoliko lokacija, sudjelovalo je 100 ispitanika, i to pretežito ženskih osoba. Većina ispitanika pripada dobnoj skupini 42 – 53 godine, ima završenu srednju školu, te su zaposleni. Prosječna mjesečna primanja kućanstva ispitanika iznose između 4.000 i 6.000 kn. Značajan udio ispitanika ušlo je već u konflikt s prodajnim osobljem, i to čine povremeno. Najveći broj ispitanika ljubaznost prodajnog osoblja ocjenjuju dovoljnim, a isto vrijedi i za spremnost prodajnog osoblja na pomoć prilikom odabira, te spremnost prodajnog osoblja na savjetovanje.

Spremnost na informiranje kupca od strane prodajnog osoblja ocjenjuju dobrom, a istu ocjenu daju i za zainteresiranost prodajnog osoblja za kupca. Podjednako ocjenjuju educiranost prodajnog osoblja (dovoljno i dobro). Kao najčešći uzrok sukoba s prodajnim osobljem ističu sukob zbog nestručnosti prodajnog osoblja, a nitko u konflikt s prodajnim osobljem nitko nije ušao zbog osobnog interesa. Osim toga, ispitanici su u konflikt s prodajnim osobljem ušli i zbog neslaganja s prodajnim osobljem, zatim zbog nedostatka ili nedovoljne tolerancije prodajnog osoblja, te zbog razlika (kulturnih, jezičnih, etničkih, spolnih) i zbog sklonosti agresivnom ponašanju prodajnog osoblja.

Ispitanici su doživjeli konflikt s prodajnim osobljem s negativnim posljedicama, ali i s pozitivnim posljedicama. Konflikt s negativnim posljedicama najčešće doživljaju ponekad, dok konflikt s pozitivnim posljedicama u najvećem broju doživljavaju uobičajeno. Na temelju provedenog istraživanja zaključuje se da su konflikti najčešće bili prepušteni sami sebi, i to ispitanici navode kao najčešći način rješavanja konflikata s prodajnim osobljem, a tek u manjem broju slučajeva, način rješavanja konflikata bio je udovoljavajući, suradnički, izbjegavajući, kompromisni i natjecateljski. Nešto manje od polovice ispitanika nije niti zadovoljno, niti nezadovoljno načinom



rješavanja konflikta s prodajnim osobljem, dok je nešto više od trećine ispitanika ipak zadovoljno time kako su se riješili konflikti.

## POPIS LITERATURE

Anić, V.: *Rječnik hrvatskog jezika*, Novi liber, Zagreb, 1998.

Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P.: *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb, 2001.

Bekec, T.: *Neriješeni sukobi više štete od loših poslovnih odluka*, 2007., dostupno na: <https://lider.media/arhiva/28933/>

Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003.

Churchill, G., Ford, N., Walker, O.: *Sales Force Management*, Irwin, London, 1997.

Drljača, M.: *Prodaja kao funkcija*, dostupno na: [http://kvaliteta.inet.hr/t\\_Prodaja%20kao%20funkcija.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/t_Prodaja%20kao%20funkcija.pdf)

Dunham, R. B.: *Organizational Behavior*, Irwin, Inc., U.S.A., 1984.

Filipović, D., Damjanović, V.: *Menadžment prodaje, Skripta*, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Beograd, 2006., dostupno na: [http://marketing-pr.fon.rs/webroot/uploads/Menadzment%2520prodaje%2520-%2520Skripta\(1\).pdf](http://marketing-pr.fon.rs/webroot/uploads/Menadzment%2520prodaje%2520-%2520Skripta(1).pdf)

Gonan Božac, M., Angeleski, I.: *Menadžment konflikta: razmatranje teorijske paradigme i makrostrateškog pristupa*, Ekonomska istraživanja, vol. 21, no. 4, 2008., dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=60013](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=60013)

Gordon, J. R.: *Organizational Behavior - a diagnostic approach*, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1998.

Lewicki, R. J., Weiss, S. E., Lewin, D.: *Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis*, Journal of Organizational Behavior, vol. 13, 1992.

Lovreta, S., Janičijević, N., Petković, G.: *Prodaja i menadžment prodaje*, Beograd, 2001.

Matović, V. P.: *Upravljanje prodajom: teorijska i informaciona osnova*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015.

Ojdanić, S.: *Upravljanje konfliktima*, Savremeno poslovanje, dostupno na:  
[http://www.hart.rs/downloads/clanak\\_upravljanje\\_konfliktima.pdf](http://www.hart.rs/downloads/clanak_upravljanje_konfliktima.pdf)

Posao.hr: Metode rješavanja konflikata, dostupno na:  
[https://www.posao.hr/articles\\_all.php?ID=128&page=0](https://www.posao.hr/articles_all.php?ID=128&page=0)

Rijavec, M., Miljković, D.: *Kako rješavati konflikte*, Edicija Obelisk, Zagreb, 2002.

Robbins, S. P.: *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, 3. izdanje, MATE, Zagreb, 1993.

Sikavica, P., Novak, M.: *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999.

Štajdohar – Pađen, O.: *Riješite uspješno reklamacije u deset koraka*, 2008., dostupno na:  
<https://poduzetnik.com.hr/rubrike/abc-kvalitete/item/108-rijesite-uspjesno-reklamacije-u-deset-koraka.html>

Thomas, K. W.: *Conflict and conflict management*, Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago, 1976.

Thomas, K., Kilmann, R. H.: *Thomas - Kilman Conflict Mode Instrument*, XICOM, 1992.

Weeks, D.: *Osam najvažnijih koraka u rješavanju sukoba, očuvanju dobrih odnosa na poslu, kod kuće i u zajednici*, Sunce, društvo za psihološku pomoć, Osijek, 2000.

## POPIS ILUSTRACIJA

str.

### Slike:

Slika 1: Četiri ključne faze upravljanja prodajom.....	5
Slika 2: Faze procesa prodaje profesionalnim kupcima.....	6
Slika 3: Kružni tok tekuće imovine.....	8
Slika 4: Oblici lanca prodaje.....	9
Slika 5: Međusobni odnos unutarnjih čimbenika organizacije.....	10
Slika 6: Prikaz funkcije prodaje na prvoj menadžerskoj razini.....	14
Slika 7: Prikaz funkcije marketinga na prvoj menadžerskoj razini.....	14
Slika 8: Prikaz funkcije prodaje u okviru sektora marketinga.....	15
Slika 9. Faze konfliktnog procesa, konfliktna epizoda.....	24
Slika 10. Dinamika konfliktna epizode.....	25
Slika 11. Faze konfliktnog procesa.....	26
Slika 12. Proces konflikta.....	27
Slika 13. Uzroci konflikta.....	31
Slika 14. Tehnike rješavanja konflikata.....	36

### Tablice:

Tablica 1: Neophodne funkcije u poduzeću.....	11
---	----

### Grafikoni:

Grafikon 1. Struktura ispitanika prema spolu.....	40
Grafikon 2. Struktura ispitanika prema dobi.....	41
Grafikon 3. Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja.....	42
Grafikon 4. Struktura ispitanika prema statusu zaposlenja.....	43

Grafikon 5. Prosječna mjesečna primanja kućanstva.....	44
Grafikon 6. Ulaženje u konflikt sa prodajnim osobljem .....	44
Grafikon 7. Učestalost ulaženja u konflikt sa prodajnim osobljem .....	45
Grafikon 8. Ocjena prodajnog osoblja .....	46
Grafikon 9. Uzroci sukoba s prodajnim osobljem.....	48
Grafikon 10. Učestalost dvaju vrsta konflikata s obzirom na posljedice .....	49
Grafikon 11. Način rješavanja konflikata s prodajnim osobljem.....	50
Grafikon 12: Ocjena zadovoljstva načinom rješavanja konflikta .....	51