Poboljšanje komunikacije s ciljem smanjenja broja reklamacija na primjeru poduzeća Fusio d.o.o.

Smilović, Marino

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Pula - College of Applied Sciences / Politehnika Pula - Visoka tehničko-poslovna škola s pravom javnosti**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:212:604745

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital repository of Istrian University of applied sciences

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

POLITEHNIKA PULA

Visoka tehničko-poslovna škola s p. j.

Specijalistički diplomski stručni studij

„KREATIVNI MENADŽMENT U PROCESIMA“

MARINO SMILOVIĆ

POBOLJŠANJE KOMUNIKACIJE S CILJEM SMANJENJA BROJA REKLAMACIJA NA PRIMJERU PODUZEĆA FUSIO D.O.O.

PULA, 2017.

POLITEHNIKA PULA

Visoka tehničko-poslovna škola s p. j.

Specijalistički diplomski stručni studij

„KREATIVNI MENADŽMENT U PROCESIMA“

POBOLJŠANJE KOMUNIKACIJE S CILJEM SMANJENJA BROJA REKLAMACIJA NA PRIMJERU PODUZEĆA FUSIO D.O.O.

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

Predmet: Upravljanje odnosom s klijentima

Mentor: dr. sc. Saša Petar, prof.v.s. u trajnom zvanju

Student: Marino Smilović

Pula, rujan 2017.

SADRŽAJ

SADRŽAJ ---------- **II**

SAŽETAK ---------- **II**

SUMMARY ---------- **IV**

1. UVOD ---------- **1**

1.1. Opis i definicija problema ---------- **3**

1.2. Cilj i svrha rada ---------- **3**

1.3. Hipoteza ---------- **4**

1.4. Metode rada ---------- **4**

1.5. Struktura rada ---------- **4**

2. POJAM KOMUNIKACIJE ---------- **6**

2.1. Proces komunikacije ---------- **8**

2.2. Komunikacija unutar tvrtke i tima ---------- **10**

3. POSLOVNA KOMUNIKACIJA ---------- **11**

4. OBLICI POSLOVNE KOMUNIKACIJE ---------- **14**

4.1. Verbalna poslovna komunikacija ---------- **14**

4.1.1. Usmena komunikacija ---------- 14

4.1.1.1. Poslovni razgovor -sastanak ---------- 15

4.1.1.2. Diskusija ---------- 16

4.1.1.3. Javno izlaganje - prezentacija ---------- 16

4.1.1.4. Poslovno izvješće ---------- 17

4.1.1.5. Komunikacija putem telefona ---------- 17

4.1.2. Pisano poslovno komuniciranje ---------- 18

4.1.2.1. Memorandum ---------- 19

4.1.2.2. Poslovna pisma ---------- 20

4.1.2.3. Izvještaji ---------- 21

4.1.3 Elektronska komunikacija ---------- 22

4.1.3.1. E-mail ---------- 22

4.1.3.2. Telefaks ---------- 22

4.1.3.3. Web komunikacija ---------- 23

4.1.3.4. Video konferencija ---------- 24

4.1.3.5. Chat ---------- 24

4.2. Neverbalna komunikacija ---------- 24
4.2.1. Kanali neverbalne komunikacije ---------- 25
4.2.2. Tumačenje i odašiljanje neverbalnih znakova ---------- 27
4.3. Intrapersonalna i interpersonalna komunikacija ---------- 28
4.4. Medijska komunikacija ---------- 29
4.5. Računalno posredovana komunikacija ---------- 30
5. KOMUNIKACIJSKI KANALI I ALATI ---------- 32
5.1. Komuniciranje putem odjela odnosa s javnošću ---------- 33
5.2. Prepreke pri komuniciranju i način njihova prevladavanja ---------- 37
6. POJAM PREGOVARANJA ---------- 40
6.1. Karakteristike pregovaranja ---------- 40
6.2. Poslovno pregovaranje ---------- 41
6.3. Pregovaranje u cilju prodaje ---------- 43
6.4. Ugovaranje prodaje ---------- 45
6.5. Customer Relationship Management - Izgradnja odnosa s kupcima ---------- 50
6.6. Lojalnost i mjerenje zadovoljstva kupaca ---------- 51
7. TVRTKA FUSIO ---------- 56
7.1. Prodajni segment tvrtke te najčešći kupci ---------- 57
7.2. Analiza rezultata istraživanja ---------- 61
8. ZAKLJUČAK ---------- 72
LITERATURA ---------- 73
POPIS ILUSTRACIJA ---------- 76

SAŽETAK

Poslovno komuniciranje je dio vještine koje usmjerava poslovne i kreativne potencijale pojedinca i skupine u brže i efikasnije mogućnosti rješavanja gospodarskih i inih problema na mikro i makro razini okruženja. Upravljanje korisnicima, izgradnja dugoročnih odnosa s njima i zadržavanje njihove lojalnosti od presudne je važnosti za tvrtku i omogućava joj opstanak na tržištu.

Korištenjem suvremenih i tradicionalnih kanala i alata komunikacije tvrtke mogu prenijeti poruku te stvoriti nove ili zadržati postojeće kupce.

Ovaj rad predstavlja analizu rezultata ankete koju je provela tvrtka Fusio d.o.o. o razlozima reklamacija na proizvode iz njezinog prodajnog segmenta. Dobivene rezultate tvrtka će iskoristiti na konkretnim akcijama i mjerama te tako poboljšati svoju učinkovitost kod djelatnika, ujedno smanjiti reklamacije te povećati prodaju.

Ključne riječi: poslovno komuniciranje, pregovaranje, komunikacijski kanali i alati, prodaja, odnosi s klijentima

SUMMARY

Business communication is skill that is directly affecting business and creative potential of individuals and groups in faster and more efficient ways of solving economic and other issues at the micro and macro level of the environment. Building long-term relationships with end users and customers, and maintaining their loyalties, enables companies to survive on the market. By using modern and traditional communication tools, companies can convey a message and create new or retain existing customers.

This paper presents an analysis and results of the survey conducted by Fusio d.o.o. about the main question –which are the reasons for complaints about products from the sales section. The company's results will be utilized on concrete actions and measures and thus will improve its efficiency on level of employees, while reducing reclamation and increasing sales.

Keywords: Business communication, negotiation, communication tools and channels, sales agreement, customer relationship

1. UVOD

Komunikacija je izuzetno bitna za poduzeće, za njegovu uspješnost, konkurentsku prednost te za cjelokupno poslovanje poduzeća. Komunikaciju čine skupine ljudi koje rade na zajedničkim projektima, ciljevima vizijama, te ih teže ostvariti, tako što rade zajedno u skupinama, npr. formalnim grupama ili neformalnim grupama. Komunikacija se odvija kroz proces komunikacije koji započinje kodiranjem poruke, nakon toga slijedi odašiljanje poruke odgovarajućim komunikacijskim kanalom, dekodiranje i uspostavljanje povratne veze, a sam proces komunikacije započinje kada pošiljatelj odluči prenijeti neku informaciju, ideju i sl.

Pod pojmom poslovne komunikacije podrazumijeva se ona komunikacija koja se koristi unutar i izvan organizacija i koja se koristi za promicanje proizvoda, usluga ili samih organizacija te ju čine dva komplementarna sustava, mreža formalne i mreža neformalne komunikacije. Poslovno komuniciranje je dio vještine koje usmjerava poslovne i kreativne potencijale pojedinca i skupine u brže i efikasnije mogućnosti rješavanja gospodarskih i ostalih problema na mikro i makro razini okruženja. Proces komuniciranja je efikasan kada je kod obiju strana komunikacijskog kanala postignuto razumijevanje sadržaja poruke, te kada poruka omogućuje izvršenje određene akcije ili usvajanje novog mišljenja. U poslovnom komuniciranju veoma je bitno da je proces komuniciranja efikasan.

Poslovna komunikacija je vitalan dio poslovanja, organizacije i menadžmenta jer se neprestano razmjenjuju poruke i informacije bitne za uspješno poslovanje, a također ima značajnu ulogu i u ostavljanju dojmova kod poslovnih partnera, dobavljača i kupaca. Cilj učinkovitog poslovnog komuniciranja je sporazumijevanje, prijenos informacija, poruka i iskustava. To podrazumijeva i stvaranje novih ideja dogovorom, usklađivanjem mišljenja, argumentiranjem pa čak i opovrgavanjem.

Komunikacijske vještine predstavljaju jedan od ključnih faktora za uspješno vođenje osobnog i poslovnog života. Poslovna komunikacija je vještina koju svaka tvrtka i pojedinac i njoj treba naučiti i predstavlja proces između dviju ili više strana. Temeljni čimbenici uspjeha mogu se jednostavno opisati kao sklop dobrih odnosa sa potrošačima koji prihvaćaju proizvod i omogućuju kompaniji ostanak pri samom vrhu poslovanja. Uspješnost današnjih

poduzeća se temelji prvenstveno na dobroj komunikaciji svih članova u poduzeću te sa vanjskom okolinom.

Komunikacijske vještine predstavljaju jedan od ključnih faktora za uspješno vođenje pregovora. Poslovno pregovaranje, je vještina koju svaka tvrtka i pojedinac i njoj treba naučiti i predstavlja komunikacijski proces sa ciljem racionalnog rješavanja problema ili sukoba interesa između dviju ili više strana. Također predstavlja pronalaženje optimalnog rješenja dvije strane s ciljem uspostave idućeg koraka – ugovaranja odnosno prodaje proizvoda. Prodajni proces ovisi o uloženome trudu i razumijevanju kupčevih potreba. Također, ovisi i o uloženoj energiji i dobrom poznavanju proizvoda koji se prodaje.

Korištenjem suvremenih i tradicionalnih kanala i alata komunikacije tvrtke mogu prenijeti poruku te stvoriti nove ili zadržati postojeće kupce. U današnje vrijeme, upravljanje korisnicima, izgradnja dugoročnih odnosa s njima i zadržavanje njihove lojalnosti za mnoge tvrtke i organizacije, bez obzira na veličinu, predstavlja biti ili ne biti. Zadržavanje kvalitete i kupaca je imperativ, kao i rezanje troškova. Jedan od način je korištenjem CRM sustava za upravljanje odnosima kako sa postojećim klijentima tako i sa potencijalnim kupcima.

Ključna faza prepoznavanja i brige oko kupaca tj. klijenata predstavlja temelj dobrog upravljanja odnosa sa klijentima. Žestoka konkurencija prisilila je mnoge kompanije na radikalne zaokrete u poslovanju. Ona poduzeća koja uspiju identificirati klijente koji pokazuju naznake nezadovoljstva uslugom, mogu pametnom kampanjom spriječiti njihov odlazak. Temeljni čimbenici uspjeha mogu se jednostavno opisati kao sklop dobrih odnosa sa potrošačima koji prihvaćaju proizvod i omogućuju kompaniji ostanak pri samom vrhu poslovanja.

Zadovoljnim klijentima stvaraju se novi a samim time to znači da reklamacija nema ili su minimalne odnosno da tvrtka uspješno rješava moguće nesporazume i konflikte.

U ovom radu predstaviti će se poduzeće Fusio d.o.o. te detaljno objasniti načini i procesi komunikacije unutar samog poduzeća te sa kupcima, klijentima i dobavljačima. Velika pažnja u radu posvetiti će se i procesu pregovaranja s klijentima u cilju postizanja i sklapanja prodaje proizvoda iz prodajnog segmenta poduzeća.

1.1. Opis i definicija problema

Komunikacija je osnova međuljudskih odnosa i prisutna je u svim segmentima društvenog i poslovnog života.

Uspješna komunikacija unutar i izvan poduzeća stvara dobru radnu atmosferu, uspješnost u ispunjenju određenih zadataka i ciljeva te stvara konkurentsku prednost i dobit. Danas u vremenu ekonomske krize, štednje i restrikcija, kada su svi akteri od dobavljača do potrošača usredotočeni na praćenje tržišnih trendova i nastojanju zadržavanja postojećih pozicija bitno je zadržati kvalitetne poslovne odnose.

Potrošači su sve više segment koji se ni u kojem slučaju se smije zanemariti što bi kao posljedicu moglo uzrokovati nestanak na tržištu. S potrošačima se stoga komunicira putem različitih komunikacijskih kanala i alata kako bi se do njih prenijela poruka. Korištenje suvremenih marketinških alata, prepoznavanje potreba potrošača i nadjačavanje glavnih konkurenata jedan su od najkorisnijih alata u upravljanju kompanijom i poslovanjem.

1.2. Cilj i svrha rada

Cilj ovog rada primarno je ukazivanje na veliki značaj spoznaje vrijednosti poslovne komunikacije poduzeća Fusio d.o.o., svih njezinih oblika te tradicionalnih i suvremenih alata s ciljem upoznavanja s proizvodima i potrebama klijenata, marketinškim alatima i njihovoj primjeni u postizanju i zadržavanju pozicije na tržištu. Osim toga cilj je utvrditi i prilagoditi poslovnu komunikaciju s ciljem stvaranja pozitivnog poslovnog ozračja unutar tvrtke kao i s klijentima što u konačnici znači opstanak na tržištu.

Cilj rada također je ukazivanje na veliki značaj spoznaje preferencija potrošača odnosno prepoznavanja njihovih potreba. Na temelju iskustava iz poslovanja kompanije će utvrditi strategiju prilagodbe klijentu s ciljem ugovaranja prodaje i konačno opstanka na tržištu

Svrha rada je upoznati se sa temeljnim ljudskim ponašanjem odnosno komunikacijom kao temeljnom potrebom. Osim toga svrha rada je upoznavanje s proizvodima i potrebama klijenata, marketinškim alatima i njihovoj primjeni u postizanju i zadržavanju pozicije na tržištu.

1.3. Hipoteza

Uspješno poslovanje temelji se na dobrim vezama i poslovnom odnosu sa svim ključnim klijentima u procesu poslovanja. O dobrom odnosu sa kupcima ovisi uspjeh ili propast poslovanja kompanija. Danas kompanije moraju djelovati proaktivno kako bi opstale na tržištu. Danas se borba vodi za svakog klijenta, a kompanije koje najbolje uspijevaju segmentirati i odrediti svoju ciljnu skupinu opstaju. Tehnologijama prikupljanja podataka, njihovog pohranjivanja i detaljnog analiziranja olakšan je proces praćenja aktivnosti klijenata, te njihovih preferenci.

Upoznavanjem, savladavanjem i primjenom različitih oblika poslovne komunikacije te kombiniranjem komunikacijskih kanala i alata stvara se čvrst odnos između sudionika u komunikaciji bilo pojedinaca ili organizacije sa tržištem. Komunikacija je vitalan dio poslovanja, organizacije i menadžmenta, ona je bitan čimbenik dojma o organizaciji.

1.4. Metode rada

U izradi projektnog zadatka korištene su slijedeće metode:

- opisna ili deskriptivna metoda;
- metoda analize i sinteze;
- metoda kompilacije,

te slijedeća sredstva za rad:

- osobno računalo,
- software Windows 7 i Microsoft office 2009.

1.5. Struktura rada

Ovaj rad koncipiran je u nekoliko dijelova odnosno u sedam poglavlja. Rad započinje uvodom u kojem su opisani i definirani problem istraživanja, ciljevi i svrha te metode i hipoteze korištene u radu.

. Drugo poglavlje fokusira se na pojam komunikacije, vrstama komunikacije unutar tvrke te među timovima. Treće poglavlje odnosi se na poslovnu komunikaciju sa klijentima, dok četvrto poglavlje detaljno objašnjava oblike poslovne komunikacije. Peto poglavlje

posvećeno je kupcima te alatima za održavanje odnosa s istima. Šesto poglavlje objašnjava pojam pregovaranja te alate i tehnike pregovaranja. Sedmo poglavlje započinje upoznavanjem s tvrtkom Fusio, nastavlja se osvrtom na prodajni segment tvrtke te završava analizom istraživanja.

Rad završava zaključkom, popisom literature te popisom ilustracija.

2. POJAM KOMUNIKACIJE

Komunikacija kao prijenos informacija, ideja, stavova ili emocija od jedne osobe ili grupe drugoj osobi ili grupi, čini svakodnevnicu ljudskog života.[1] Komunikacija je u poslovnom svijetu pogotovo potrebna menadžerima koji pomoću nje mogu kvalitetno obavljati svoju ulogu u poslovnom ciklusu, surađivati sa nadređenima i podređenima kolegama i ljudima izvan organizacije. Komunikacija je izuzetno važna u današnjem svijetu, pomoću nje prenose se informacije sa jedne osobe na drugu. Osnovni cilj komunikacije je da primatelj razumije danu informaciju. Danas tko ima informaciju ima moć, jer moć predstavlja određeni kapital, a kapital stvara moć te mogućnost kupovanja novih informacija.

Komunikacija je razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije. Komunikacija je proces razmjene informacija preko dogovorenog sistema znakova. Osobni i profesionalni uspjeh često ovise o tome koliko dobro se razumije druge i koliko dobro drugi mogu razumjeti ono što im se želi prenijeti komunikacijom. S obzirom na to koliko je važna, a i zato što se vještine komunikacije mogu naučiti, potrebno je posvetiti mnogo vremena upravo tome kako naučiti kvalitetno komunicirati.

Menadžerska uloga je dolaziti do određenih informacija na vrijeme kako da bi stekao određenu konkurentsku prednost i uz pomoć stečenih informacija donositi odluke. Svoje odluke menadžer treba na vrijeme donositi i na vrijeme o tome obavještavati druge da bi organizacija bila uspješna. Planiranje je jedna od funkcija menadžere koja je nezamisliva bez komunikacije. Komunikacija je neposredno povezana sa osnovnim menadžerskim funkcijama, a također i kontrola je nekvalitetna ako ne uključuje davanje povratne informacije.

Uspješnost menadžera je nezamisliva bez komunikacije, no kako bi ona pridonijela uspjehu organizacije ona mora biti efikasna i efektivna.[2]

Pod efektivnom komunikacijom smatra se da je informacija samo prenesena identično ili vrlo slično, dok efikasna podrazumijeva prijenos komunikacije sa najmanje utrošenog

[1] Bahtijarević-Šiber, F.Sikavica, P. : Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001., str.218.
[2] Fox, R.; Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naknada, Zagreb, 2001., str.13.

vremena ili resursa. Prilikom komunikacije odnosno prijenosa informacije jako je bitno da informacija bude potpuna, pravovremena i pouzdana što se onda smatra da zadovoljava efikasnu a ne efektivnu komunikacija.

Neefikasne su komunikacije one koje stoje više nego što donose koristi, a neefektivne one koje dovode do nerazumijevanja i pomutnje u organizacijama.[3]

2.1. Proces komunikacije

Proces komunikacije počinje kada pošiljatelj želi prenijeti određenu informaciju - poruku, ideju ili mišljenje drugoj osobi to jest primatelju te informacije. Da bi se informacija mogla prenijeti pošiljatelju potrebno ju je prvo kodirati, dakle pretvoriti u oblik koji primatelj može primiti i razumjeti kroz izraz lica, gestu, sliku, simbol, znak itd. Nakon kodiranja slijedi odašiljanje te informacije kroz različite komunikacijske kanale odnosno kroz medije putem fiksnog telefona, elektroničke pošte, mobilnog telefona, pisma, sastanka ili komunikacijom licem u lice. Kada primatelj primi informaciju mora je prvo dekodirati u onu formu koja je za nju smislena. Povratna veza je izuzetno bitna za kanal komunikacije jer ona je dokaz da je primatelj razumio dobivenu poruku.

U procesu komunikacije razlikujemo četiri ključna elementa:

- ✓ Pošiljatelj – inicira/misli osjećaje (poruku), kodira ih u riječi i šalje poruku
- ✓ Poruka / informacija
- ✓ Medij – glas, tijelo, tehnologija (TV, radio, Internet)
- ✓ Primatelj – dekodira poruku, označava misli/osjećaje kako bi odgovorio i šalje poruku.

Proces komunikacije odvija se u nekoliko faza:

- ✓ Potreba za komunikacijom odnosno postavljanje cilja komunikacije
- ✓ Prebacivanje misli u oblik prikladan za prijenos poruke – kodiranje
- ✓ Odašiljanje odnosno prijenos poruke (govorne, pisane, slikovne, govora tijela, tona glasa, uporabe prostora i vremena)

[3] Sikavica, P.,Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.:Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 573 - 575

- ✓ Primanje poruke ili prijem
- ✓ Pretvaranje poruke u ideje i osjećaje primatelja tj. dekodiranje
- ✓ Potrebe za odgovorom na primljenu poruku odnosno postavljanje cilja komunikacije.

Nužno je da pojedinac razvija vještinu komuniciranja u svim pristupačnim oblicima komuniciranja, jer su zahtjevi za pravodobnim, djelotvornim i istinitim informacijama imperativ suvremenog načina života. Cilj komunikacije je da i pošiljatelj i primatelj razumiju poruku na isti način.

2.2. Komunikacija unutar tvrtke i tima

Govorimo li o timu ili nekoj većoj organizaciji podrazumijeva se da unutar takve organizacije postoji nekakav sustav komuniciranja. Sustav komunikacije dijelom je svjesno projektiran, dijelom uspostavljen i dograđivan u hodu prema potrebama, a jednim dijelom i samonikao obzirom da su ljudi društvena bića koja vole komunicirati. Komunikaciju se može podijeliti i na onu formalnu i neformalnu, horizontalnu i vertikalnu i ograničenu i neograničenu. Kada govorimo o komunikaciji unutar tima misli se na formalnu komunikaciju potrebnu za obavljanje poslova i protok informacija kroz projektirane službene informacijske sustave ili na neki drugi način (sastanci). Iako je formalna komunikacija ta kojom se osigurava protok informacija vrlo važan oblik komunikacije i neformalna komunikacija za koju istraživanja pokazuju da ima 75% točnosti. Obzirom da je to komunikacija koja nastaje spontano među ljudima, a ima spomenutu točnost informacija, nikako ju se ne smije zanemariti.

Kada se govori o vertikalnoj i horizontalnoj komunikaciji većina naglaska je na vertikalnoj komunikaciji odnosno od glave prema bazi, od rukovoditelja prema nižim razinama i taj način komunikacije podržava upravljačka struktura. Kod komunikacije u timu informacije moraju teći od svih članova, ne samo od voditelja. Horizontalno komuniciranje odnosi se na komuniciranje jedinica koje su na istoj razini u nekoj strukturi.

U formalnim projektiranim sustavima komuniciranja razlikujemo još i pojam komunikacijskih mreža koje mogu biti različitih struktura, pa tako razlikujemo strukturu lanca (strogo birokratski), strukturu kotača (gdje se sve informacije šalju u jedan centar) i struktura

mreže (gdje informacije odlaze i dolaze iz svih smjerova i svima su dostupne). Za komunikaciju unutar tima najbolja je upravo struktura mreže koja je neograničena.

Komunikacija unutar tima bitan je čimbenik u procesima upravljanja projektima. Obzirom da je nije lako svladati zahtijeva ulaganje dodatnih napora. Primjeri su poneki loše izvedeni projekti za koji sami članovi tima smatraju da bi se projekt bolje realizirao da je unutar tima bila bolja komunikacija. Zbog toga je komunikacija područje koje treba najviše poboljšati a sve u cilju osiguranja uspjeha projekta i postizanja cilja. Svima koji su uključeni u projekt redovito trebaju biti prenesene informacije, uključujući one o predviđanju, ciljevima, potrebnim resursima, izvješćima o stanju, proračunu i zahtjevima za nabavu. [4]

Komunikacija u nekom projektu može često biti teška zbog izazova koji su specifični za upravljanje tim projektom. Ukoliko se radi o kratkoročnim projektima tada će i komunikacija biti samo privremena. U projektu te vrste, za voditelja projektnog tima, bitno je da informacija bude točna kako bi se izbjegle greške u komunikacijskom procesu koje mogu uzrokovati probleme u radu samog projekta. Slično kao kod postavljanja ciljeva i plana ostvarenja i kod komunikacije je potrebno donijeti plan u smislu odgovorne osobe za komunikaciju i protok informacija te potrebnih sredstava i načina komunikacije. Svaki plan treba uključivati pravovremeno prikupljanje, spremanje i pronalaženje informacija potrebnih za projekt i njihovo krajnje korištenje. Stoga projektni menadžeri komuniciraju koristeći razne medije za prijenos informacija.

Komunikacija i rad u timu najznačajniji su elementi dobrog i kvalitetnog poslovanja u tvrtkama i drugim organizacijama. Obzirom da se tim sastoji od određenog broja članova njihovu međusobnu komunikaciju možemo nazvati i interpersonalnom komunikacijom. Takva komunikacija, obzirom da se radi o manjem broju ljudi, mora biti iskrena i u interesu zajedničkog cilja, tolerantna, jasna, poruke prema sugovorniku smiju biti kritične ali odnos prema sugovorniku mora biti korektan.

[4] Čulo, K..,Skenderović, V.:"Communication management is critical for project success, INFORMATOLOGIJA, Faculty of Civil Engineering, University J.J.S., Osijek, Vol 43., Rujan 2010., No 3. str. 48.

Poruka koja kreće prema slušatelju, kako bi je slušatelj lakše razumio, treba biti: [5]

- pregledna (raščlanjena, postupna, naglasak na bitnom),
- jednostavna (svakodnevni rječnik bez kompliciranih izraza),
- sažeta (kratka i jasna, ne predugačka),
- zanimljiva (jednostavno objašnjenje, izravni govor, primjer, anegdota).

Međutim, obzirom da je komunikacija interaktivni proces dvije ili više osoba, koliko je važno da pošiljatelj svoju poruku formira prema navedenim kriterijima isto je toliko važno „znati" slušati. Općenito smatramo da je to normalan svakodnevni proces jasan sam po sebi. Po nekim shvaćanjima, onoga što bi trebalo biti slušanje, pravo aktivno slušanje je teže od govora. Govornik oblikuje polovinu poruke, a drugu polovinu oblikuje slušatelj. Primatelj poruke ne smije biti pasivan slušatelj već aktivan sudionik pokazujući govorniku verbalnom i neverbalnom komunikacijom da razumije ili ne razumije poruku (postavljati kratka pitanja), ne smije se ometati govornika nekonstruktivnim pitanjima, pomoći, ako je potrebno u iskazivanju poruke.[6] Za uspješan rad u timu svakako je potrebno ovladati komunikacijskim vještinama, među kojima su najvažnije dijalog i diskusija. Ako je komunikacija unutar tima kvalitetna, to rezultira kvalitetnijim odnosima unutar tima, zbog čega će tim bolje funkcionirati. Cilj je svakoga tima da svojim znanjem, vještinama i sposobnostima, pridonese bržem rješavanju problema. Temeljni cilj dobrih poslovnih odnosa je razvijanje kvalitetne komunikacije, poznavanje komunikacijskih vještina i poznavanje rada i učenja u timu.

[5] Tudor, G; Srića, V: „*Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada#*,. 3. izd. Zagreb, M.E.P. Consult.,2006. str. 121-124.
[6] Tudor, G; Srića, V: „*Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada"*,. 3. izd. Zagreb, M.E.P. Consult.,2006. ,str. 125-126.

3. POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Poslovna komunikacija je komunikacija koja se koristi unutar organizacija i koja se koristi za promicanje proizvoda, usluga ili organizacija. Ona predstavlja vitalan dio poslovanja, organizacije i menadžmenta jer se neprestano razmjenjuju poruke i informacije bitne za uspješno poslovanje. Menadžment obavještava organizaciju o strategijama, izdaje naloge i komunicira sa poslovnim partnerima i javnošću, poslovođe primaju i izdaju naloge i upute, svaki djelatnik mora odašiljati i primati informacije da bi uspješno i na pravi način obavljao svoj posao.

Poslovna komunikacija vrlo je bitan čimbenik u organizaciji i ima značajnu ulogu u predstavljanju granice između uspjeha i neuspjeha. Komunikacija ima značajnu ulogu u ostavljanju dojmova kod poslovnih partnera, dobavljača i kupaca jer susretljivost, dosljednost, točnost i urednost ostavljaju pozitivan dojam kod njih, dok neuredan dopis, nepregledna ili netočna informacija utječe na stvaranje negativnog dojma kako o pojedincu koji ju šalje tako i o samoj organizaciji. [7] Prenošenje poruka, razmjena i obrada informacija, izdavanje i primanje naloga među strukturama u organizaciji, kontakti s poslovnim partnerima čine sustav komuniciranja, bez kojeg organizacija ne bi mogla poslovati.

Mreža formalne komunikacije je unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacije u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. Mrežu formalne komunikacije stvara, potiče i ohrabruje sama organizacija, točnije menadžment jer je ona nužna za obavljanje poslova. [8]

Formalna komunikacija realizira se kroz

- vertikalnu i
- horizontalnu komunikaciju.

Vertikalna komunikacija je komunikacija koja slijedi lanac zapovijedanja birokratske organizacije, spušta se kroz hijerarhiju, a mora se uzdizati prema vrhu. Vertikalna komunikacija se nadalje dijeli na vertikalnu komunikaciju - od vrha prema bazi i vertikalnu komunikaciju - od baze prema vrhu.

[7] Fox, R.: Poslovna komunikacija, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006. Str. 38.
[8] Fox, R.: Poslovna komunikacija, Pučko otvoreno učilište – Zagreb, 2006. str 42.

Kod vertikalne komunikacije - od vrha prema bazi, komunikacijskim kanalom putuju nalozi i upute, informacije i objašnjenja u vezi sa radnim zadacima, informacije o ciljevima i ideologiji organizacije, informacije o politici i uobičajenim postupcima organizacije te povratne informacije podređenima o kvaliteti njihova rada, dok kod vertikalne komunikacije - od baze prema vrhu, putuju prijedlozi za poboljšanja, prijedlozi, pritužbe, problemi, mišljenja djelatnika.

Horizontalna komunikacija odnosi se na komunikaciju sa suradnicima na istoj hijerarhijskoj razini. Pomoću nje menadžeri mogu razmjenjivati informacije koje su im potrebne za donošenje poslovnih odluka.[9]

Za poslovnu su komunikaciju značajne dvije funkcije:

- Osobna funkcija – koja označava pripadnost društvenim grupama, osobni stil komunikacije, te stavove prema činu komunikacije ili sadržaju poruke.
- Među-osobna funkcija – koja obilježava odnose među sudionicima u procesu komunikacije, društvene uloge, stavove, zajedničko znanje i interakcijske mogućnosti koje nudi čin komunikacije.

Poslovna komunikacija se realizira:

- Unutar organizacije
- Izvan organizacije

Unutar organizacije – to je proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije i svrha te komunikacije je realizacija plana. Unutarnja komunikacija obuhvaća vertikalnu komunikaciju prema dolje (nalozi, upute), vertikalnu komunikaciju prema gore (povratna informacija na naloge i upute, mišljenja) te horizontalnu i lateralnu komunikaciju (razmjena informacija među djelatnicima).

Komunikacija unutar organizacije proteže se unutar organizacije i predstavlja zbir raznih komunikativnih procesa. Sama forma komunikacije unutar organizacije stavlja pred sve sudionike unaprijed dogovorene načine ponašanja i realizaciju komunikacijskog procesa a kakva će biti struktura komunikacije ovisi o strukturi organizacije.

[9] Rouse M. J., Rouse S.: Poslovne komunikacije, Zagreb, Masmedia, 2005.str. 74.

Izvan organizacije – to je proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije, komunikacija organizacije s vanjskim okruženjem, tj. poslovnim partnerima, potrošačima i širom društvenom zajednicom. Obuhvaća svu komunikaciju -neposrednu, usmenu, telefonsku, pisanu ili elektronsku u vezi s nastajanjem i plasmanom proizvoda i usluga.

Eksterna komunikacija predstavlja kontakt menadžera i djelatnika organizacije s poslovnim partnerima, potrošačima, dobavljačima i širom društvenom zajednicom. Komunikacija organizacije s vanjskim suradnicima odvija se putem marketinške komunikacije koju predstavlja nekoliko oblika: oglašavanje, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću, publicitet, sponzorstvo, izravna komunikacija i osobna prodaja.

4. OBLICI POSLOVNE KOMUNIKACIJE

Ovo poglavlje posvećeno je oblicima poslovne komunikacije. Vješta komunikacija znači poslovni uspjeh, a osobito je bitna u poslovima upravljanja, prodaje, odnosa s klijentima, suradnji s korisnicima te u svakodnevnom timskom radu. Postoje brojni oblici poslovnog komuniciranja, među kojima su poznatiji verbalna i neverbalna, intrapersonalna i interspersonalna, medijska te računalno posredovana komunikacija.

Svi ti i još drugi oblici komunikacije preklapaju se u raznim područjima života, a posebice u području suvremenog poslovanja stoga će i unutar ovog poglavlja radi preklapanja biti obrađene zasebno ili skraćeno.

4.1. Verbalna poslovna komunikacija

Verbalna poslovna komunikacija je poslovno komuniciranje u kojem su sredstvo prenošenja poruke izgovorene riječi uz govor tijela i čini oko 30% ukupne poslovne komunikacije.

Verbalna poslovna komunikacija se dijeli na:[10]

- usmenu,
- pisanu i
- elektronsku komunikaciju.

4.1.1. Usmena komunikacija

Fleksibilnost i brzina neposredne govorne komunikacije predstavlja veliku prednost u odnosu na druge oblike komunikacije stoga ju je potrebno dobro poznavati. Također, prilikom poslovnog razgovora se treba znati koristiti vještinama uvjeravanja i slušanja jer su one osnova za uspjeh svakog profitabilnog posla. Jedna od glavnih prednosti je da ljudi putem razgovora, pitanja i odgovora mogu primiti povratnu informaciju i procijeniti jesu li sugovornici razumjeli.

U nastavku se nalaze kratka objašnjenja pojedinog vida usmene komunikacije odnosno kanali prijenosa. [11]

[10] Fox R.: Poslovna komunikacija, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006. , str. 58.

4.1.1.1. Poslovni razgovor -sastanak

Poslovni razgovor treba imati čvrsto utvrđen dnevni red, treba odrediti trajanje sastanaka i strogo se pridržavati vremenskih okvira te izbjegavati besmislene rasprave. Prije sastanka sudionici moraju dobiti kopiju dnevnog reda. Ako na poslovnom sastanku treba donijeti neku odluku za koju je potrebna većina, treba detaljno pročitati pravilnik kako bi odluka bila ispravno donesena.

Priprema samog poslovnog sastanka sastoji se od:

- tehničke pripreme
- sadržajne pripreme.

Tehnička priprema podrazumijeva definiranje vremena i mjesta sastanka, zatim osiguranje prostorije u kojoj će se sastanak održati i broj sjedala u prostoriji, rezerviranje potrebnih tehničkih pomagala koja su potrebna za provođenje sastanka te osiguranje osvježenja sudionicima sastanka kao što su sokovi i kava. U tehničku pripremu također ulazi i priprema kopija materijala i zapisnika s prethodnog sastanka.

Sadržajna priprema podrazumijeva određivanje cilja sastanka, definiranje problema radi kojeg se sastanak održava, određivanje načina rada poslovnog sastanka i mogućih rješenja problema, pronalazak stručnih osoba te određivanje izvršitelja i rokova izvršenja donesenih odluka na sastanku.

[11] Rouse, M. J. Rouse, S.: Poslovne komunikacije, Zagreb, Masmedia, 2005.str 82.

4.1.1.2. Diskusija

Diskusija je proces koji se temelji na uzajamnosti. Između diskusije i poslovnog sastanka postoji velika sličnost u tome što je svaki poslovni sastanak dijelom i diskusija. Fizička organizacija diskusije može utjecati na intenzitet diskusije, kao i raspored osoba koji može otežati praćenje neverbalnih elemenata komunikacije sudionika i time reducirati količinu povratne informacije.[12]

Konstruktivna pravila diskusije:

- potrebno je stvoriti kooperativno okruženje,
- organizacija i prezentacija mora biti razumljiva svim sudionicima,
- ton izlaganja mora biti pozitivan,
- potrebno je uskladiti neverbalne elemente komunikacije sa verbalnima i postavljati pitanja,
- Pravo na riječ trebaju imati svi sudionici diskusije.

4.1.1.3. Javno izlaganje - prezentacija

Javno izlaganje je jedna od osnovnih grana komunikacije i kako bi bilo uspješno potrebno se pripremiti. Pod pripremom se podrazumijeva jasno postavljanje cilja, priprema materijala, planiranje vremena i mjesta održavanja. Kod pripreme javnog izlaganja također je potrebno promisliti o kakvoj se vrsti izlaganja radi, kome se obraća, koja su sredstva na raspolaganju kao što su power point prezentacije na kompjuteru, pomoću postera, plakata i izložbe, ili pomoću videa te koja su očekivanja publike.

Kod javnog izlaganja preporučuje se: [13]

- vježbanje izlaganja pred ogledalom ili kolegama,
- naučiti i pripremiti se a ne čitati,
- gledati u publiku,
- eliminirati tikove,
- efektno formulirati uvod i završetak,
- koristiti audiovizualna pomagala.

[12] Fox, R.: Poslovna komunikacija, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006. str 63.
[13] Fox, R.: Poslovna komunikacija, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006.str 64.

4.1.1.4. Poslovno izvješće

Poslovno izvješće označava pismenu prezentaciju činjenica u svezi sa poslovnim aktivnostima. Kako bi se na tržištu opstalo, poslovanje mora ostvarivati visoku učinkovitost, a poslovni izvještaji glavni su alat uz pomoć kojeg se donose učinkovite poslovne odluke. Budući da suvremeni menadžeri za čitanje i analiziranja različitih izvještaja imaju jako malo vremena, vrlo je bitno da su informacije u njima prezentirane na odgovarajući način, odnosno da je maksimizirana vizualna kvaliteta izvještaja kako bi se olakšala njihova upotreba i razumijevanje.

4.1.1.5. Komunikacija putem telefona

Telefon je jedno od najučestalijih sredstava komuniciranja u današnjem poslovnom svijetu a osim što služi kao sredstvo komuniciranja, prethodi gotovo svakom poslovnom susretu ili sastanku. Pri telefonskom komuniciranju treba se ponašati prirodno jer se raspoloženje odražava u glasu. Treba izbjegavati i lošu naviku telefoniranja i obavljanja drugog posla. Zvukovi i šumovi tih radnji mogu doći i do sugovornika te će kod njega izazvati revolt. U okviru pripreme za dulji telefonski razgovor, uvijek treba zatvoriti vrata ureda kako kolege ne bi ometali. Pri svakom telefonskom pozivu sve informacije koje se smatraju potrebnima uvijek treba držati pripremljene na stolu. Završetak svakog telefonskog razgovora treba biti u pozitivnom ozračju. Pozitivno ozračje izgraditi će se frazama pomoću kojih se iskazuje zahvalnost za poziv ili odaziv na poziv.

Pravila uspješne telefonske poslovne komunikacije:

- Uvijek treba biti ljubazan i srdačan,
- Treba se predstaviti punim imenom i prezimenom, funkcijom i nazivom firme, i sekretarici i osobi koju se zove,
- Ako je tema dosta opširna, a osoba nepoznata, treba pitati «Da li imate malo vremena?».
- Ne ostavljati sugovornika da čeka na slušalici,
- Ne razvlačiti razgovor nepotrebnim objašnjenjima,
- Držati slušalicu nekoliko centimetara od usta i nikako ne jesti ili piti dok se razgovara telefonom kao ni razgovarati sa drugima istovremeno,
- Ne podcijeniti slušatelja i ne obećavati ništa što se ne može ispuniti.

- Ako poziv mora biti ponovljen više puta, treba izbjegavati ostavljanje višestrukih poruka,
- Ako se poziv slučajno prekine, osoba koja je uputila poziv treba ponovo nazvati, bez obzira na uzrok problema.
- Ako osoba kojoj je upućen poziv nije trenutno slobodna, treba ostaviti kratku poruku i broj telefona čak ako ga dotična osoba već ima i poželjno vrijeme za ponovno kontaktiranje.

4.1.2. Pisano poslovno komuniciranje

Pisano poslovno komuniciranje je komuniciranje u kojima su sredstvo prenošenja poruke napisane riječi. Čini oko 70% ukupne poslovne komunikacije. Neki od nedostataka pisane poslovne komunikacije su sporost razmjene informacija, izostanak efekta neverbalne komunikacije, te opasnost od nesporazuma. [14]

Istovremeno, pisanom komunikacijom omogućava se ostvarivanje efektivnije, razumljivije misaone komunikacije ili događaja. Pisani poslovni dokumenti su odraz stava prema svojoj organizaciji, prema primaocu i prema problemu koji se namjerava riješiti. Ono o čemu treba voditi računa prilikom sastavljanja poslovnih dokumenata je da često ne postoji druga šansa stoga trebaju biti sastavljeni promišljeno i pažljivo

Osnovna pravila pisanog poslovnog komuniciranja:

- **Ekspeditivnost** – što znači da se svaki poslovni iskaz vrlo brzo može proslijediti, odnosno na njega odgovoriti.
- **Čuvanje poslovne i službene tajne** – službena tajna propisana je zakonom, a u okviru tvrtke regulirana je internim aktima tvrtke (naznaka povjerljivo, strogo povjerljivo, poslovna tajna i dr.).
- **Točnost i preciznost izražavanja** – odnosi se na poštovanje jezičnih i komunikacijskih pravila. Jezik i stil treba učiniti sadržaj poruke preciznim, jasnim i stručnim.

[14] Fox, R.: Poslovna komunikacija, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006. Str. 97.

- **Administrativno–tehnička obrađenost** – priprema, ekspedicija, čuvanje i odlaganje dokumenata.
- **Urednost i estetski izgled** – poslovno pismo je ogledalo onoga tko ga šalje stoga mora biti uredno, bez pravopisnih grešaka.
- **Efikasnost i jeftinost** – komunikacija na veliku daljinu uz male izdatke.
- **Povoljnost za pošiljatelja poruke** – pošiljatelj ima dovoljno vremena da dobro osmisli poruku.
- **Pogodnost za primatelja poruke** – mogućnost čuvanja i pozivanja na pisani dokaz.

4.1.2.1. Memorandum

Memorandumi su kratke interne poruke neformalnog karaktera, koji su kraći su od jedne stranice i odnose se na jednu temu. Zbog uporabe e-maila u današnjem poslovanju memorandumi se vrlo rijetko pišu na papiru. Memorandumi trebaju biti pisani pozitivnim tonom, s određenom svrhom, jasnim jezikom, sažeti, suvisli i zanimljivi kako bi privukli pažnju čitatelja.

Memorandum sadrži:

1. Imena primatelja ("za" ili engl. "to")
2. Imena pošiljatelja ("od" ili engl "from") koje je istaknuto na početku pa nije potreban potpis
3. Prostor za unos datuma (engl "date")
4. Predmet poruke (engl "subject")
5. Prostor za pisanje poruke

4.1.2.2. Poslovna pisma

Poslovno pismo predstavlja ogledalo onoga tko ga šalje i zato je jako važno potruditi se da ono izgleda što bolje, profesionalnije i uredno kako bi ostavili dobar prvi dojam. Poslovna pisma se pišu na posebnim papirima, tzv. poslovnim (pismovnim) papirima koji se izrađuju po posebnim normama odnosno po propisanom izgledu i sadržaju.

Glavni dijelovi poslovnog pisma su:[15]

- **Zaglavlje** koje se nalazi u vrhu poslovnog pisma, na sredini. Sadrži najvažnije podatke o pošiljatelju- naziv tvrtke, djelatnost i odredište – ulicu i broj, poštanski broj mjesta, i naziv mjesta poslovanja, broj telefona i telefaksa, broj žiro-računa, zaštitni znak, godina osnivanja, itd.
- **Mjesto i datum** se nalaze iza zaglavlja, u istom redu s pozivnom oznakom. Datum se ne smije izostaviti jer od tog datuma vrijede sve novonastale poslovne obaveze.
- **Adresu primatelja** navodi se najprije ime tvrtke, a zatim titulu i ime osobe kojoj se piše, ulicu, broj, poštanski broj, naziv mjesta, i zemlju ako se pismo šalje u inozemstvo.
- **Pozivni znakovi** (oznake) služe za lakše razvrstavanje pošte, npr. inicijali ličnosti ili odjeljenja tvrtke koja šalje pismo.
- **Predmet ili sažetak** se nalazi ispod adrese, a prije sadržaja poslovnog pisma. Piše se s lijeve strane do polovine reda, a ako to nije dovoljno prelazi se u drugi red. Poželjno je da se sažetak istakne jer ono definira temu pisma.
- **Sadržaj pisma** je glavni dio pisma koji ima svoju formu:
    - Početak ili otvaranje pisma, tj. oslovljavanje osobi kojoj je namijenjeno na način da joj se iskaže poštovanje.
    - Kratki uvod u poruku koji će probuditi zainteresiranost za daljnjim čitanjem.
    - Poruka ili suština, tj. jezgra pisma u kojoj se opisuje razlog obraćanja uz korištenje jednostavnih i lako razumljivih rečenica, izbjegavanje korištenja previše stručnih izraza, izbjegavanje kratica
    - Završni dio u kojem se izražava nada ili veselje za daljnjom suradnjom**7.**
- **Pozdrav** treba biti uljudan primjerice Srdačan pozdrav ili S poštovanjem

[15] Fox, R.: Poslovna komunikacija, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006. Str.101.

- **Potpis** je dio pisma zbog kojeg ono dobiva značaj službenog dokumenta. Sastoji se od naziva tvrtke, vlastoručnog potpisa i otkucanog imena i prezimena ovlaštene osobe s titulom (direktor ili vlasnik). Kada ga potpisuje jedna osoba, onda je potpis s desne strane od 45. -50. slovnog mjesta. Kada ga potpisuju dvije osobe, onda se osoba višeg ranga potpisuje s desne strane, a osoba nižeg ranga s lijeve strane, počevši od 10. slovnog mjesta.

4.1.2.3. Izvještaji

Izvještaji su dokumenti koji se pišu kako bi ih pročitali oni kojima su namijenjeni. Izvještaji moraju biti što precizniji, moraju sadržati aktualne informacije i podatke i u njima se moraju predložiti jasni zaključci. Često se smatra da je potrebno da izvještaji budu što opširniji ali to vrijedi samo za manji broj izvještaja ili njihovih dijelova. Najčešće se očekuje da izvještaj bude što kraći i jasniji, da se eliminiraju nepotrebne informacije i riječi i da se prikaže suština. [16]

Što je izvještaj koncizniji i kraći, to su veće šanse da ga svi pažljivo pročitaju, analiziraju i sudjeluju pripremljeni u dogovaranju i odlučivanju oko zaključaka. Izvještaji obično pokrivaju jednu temu ili problem. Prilikom sastavljanja izvještaja najvažniju informaciju treba staviti na prvo mjesto. Glavni dio izvještaja, osim teksta, može sadržati grafikon ili tabelu sa sumiranim podacima. Izvještaj mora biti vizualno atraktivan i jasan za čitanje. Dio na koji čitaoci moraju obratiti posebnu pažnju, može biti naglašen.

Pravila pisanja izvještaja:

- Na naslovnoj strani napisati točno o čemu se u izvještaju govori;
- Ako je izvještaj na deset ili više strana, koristiti indekse;
- Na početku pisanja izvještaja, kratko sumirati ono što se specificira ili preporučuje.
- Izbjegavati dosadne teme, a glavni problem podržati primjerom u dodatku ili na kraju teksta;
- Koristiti odlomke, podvlačenje teksta i sl;
- Koristiti jednostavne grafike, tabele i mape za prezentaciju statističkih informacija;
- Izvještaj mora biti koncizan a informacije se ne smiju ponavljati;
- Izvještaj treba sadržavati istinite podatke

[16] *Verbalna komunikacija*,[http://www.seminarski-diplomski.co.rs/MARKETING/Verbalna-Komunikacija.html], (27.06.2017.)

4.1.3 Elektronska komunikacija

Elektronička komunikacija uključuje i komunikaciju putem mobilnih uređaja te korištenje prijenosnih računala. Računala, prijenosnici, tableti, gadgeti, mobilni telefoni, pametni telefoni i ostali digitalni uređaji dio su svakodnevice i bez njih se život čini nezamislivim. Elektronička komunikacija sve više zamjenjuje neposrednu komunikaciju licem u lice.[17]

4.1.3.1. E-mail

E-mail ili elektroničku poštu koristi se kako bi se putem Interneta slale poruke i jedna je od najčešćih vrsta osobne i poslovne komunikacije na Internetu. Danas skoro svi u poslovnom svijetu imaju svoju e-mail adresu i znaju se služiti e-mailom. E-mail zbog svoje pristupačnosti omogućava jako brzu i efikasnu komunikaciju između ljudi na velikoj udaljenosti. E-mail se koristi u poslovnom svijetu, i to osobito sa stalnim poslovnim partnerima. Na taj način može se jednostavno dogovoriti sastanke, slati dopise i razne dokumente unutar tvrtke ili s vanjskim partnerima. Pogodan je jer može uključiti i prethodne komunikacije s istom osobom i na taj način lakše se snaći u razgovoru, a ako je potrebno može se odjednom više osoba poslati e-mail i tako uštedjeti na vremenu. Kod e-maila postoji opasnost dobivanja računalnih virusa i sličnih sadržaja što može oštetiti računalo.

4.1.3.2. Telefaks

Telefaks je eksterna poslovna komunikacija u kojoj se kombiniraju papirnata i elektronička komunikacija. Nekad je fax komunikacija činila 80% ukupnog pisanog poslovnog komuniciranja među poduzećima. No, danas su njenu ulogu zamijenili su elektronički oblici komunikacije. Telefaks se najčešće koristi u poslovanju sa stalnim poslovnim partnerima. Ako se želi koristiti za intenzivno slanje nekakvih ponuda i promocija treba se dobiti suglasnost poslovnog partnera. Ovaj oblik komunikacije prenosi se putem telefonskih linija u analognom i digitalnom obliku. Kasnije nastaje poslovanje preko faks

[17] *Verbalna komunikacija*,[http://www.seminarski-diplomski.co.rs/MARKETING/Verbalna-Komunikacija.html], (27.06.2017.)

modema na osobnim računalima koje je puno brže i jednostavnije funkcioniralo jer nema nepotrebnog ispisivanja dokumenta na papir i ponovnog skeniranja u faks uređaj.

Način korištenja i oblikovanja telefaksa;

- Telefaksom se koristi kada poruka zahtijeva posebnu pozornost.
- Uz popratnu poruku koja sadrži podatke, tekst koji se šalje treba biti oblikovan kao pismo ili memorandum.
- Telefaksom nije potrebno slati dokumente kojima je bitan vanjski izgled, jer putem slanja oni gube na estetici.
- Treba koristiti jednostavan font slova i pisati barem veličinom 12.
- Ručno pisan tekst se ne vidi dobro nakon prijenosa.
- Dobro je kopirati dokument koristeći telefaks uređaj da se vidi njegov izgled i kvalitetu nakon slanja.
- Treba izbjegavati tamne slike jer će to povećati dužinu prijenosa.

4.1.3.3. Web komunikacija

Web komunikacija odvija se na dva načina:[18]

1. Izrada i održavanje prezentacijskih Web stranica kojima se poduzeće predstavlja javnosti. One sadrže osnovne podatke o poduzeću, opisuje se njegova djelatnost i glavni proizvodi. Na njima se nalazi sve što menadžment poduzeća želi prikazati javnosti: razne slike, informacije i promidžbe. Preporučuje se izrada Web stranice barem na dva jezika jer je ona dostupna ljudima širom svijeta.

2. Izrada i održavanje komercijalnih Web stranica putem kojih se nudi određena roba i usluge, prikupljaju se narudžbe i izvršava se isporuka. Web stranice predstavljaju katalog proizvoda, ponudu i poziv na kupnju, te obrazac za narudžbu proizvoda. Prednost ovakvog načina komuniciranja je ušteda vremena naručivanja, ukidanje administrativnih troškova naručivanja i obrada narudžbe podataka u bazu se obavlja automatski.

[18] Fox, R.: Poslovna komunikacija, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006.str. 131.

4.1.3.4. Video konferencija

Video konferencija je komunikacija putem koje se zvuk i slika u pokretu izmjenjuju između dviju ili više lokacija. Obično se smatra da su za video konferenciju potrebna barem tri sudionika, opremljena videokamerama, mikrofonima, zvučnicima, računalima i brzim mrežnim pristupom. U poslovnom svijetu video konferencije omogućuju da pojedinci sa udaljenih lokacija mogu prisustvovati sastanku ili da mogu posao obavljati i od kuće.

4.1.3.5. Chat

Chat je izravna pisana poslovna komunikacija koja primjenu nalazi u održavanju sastanaka između dislociranih sudionika korištenjem kompjuterskih mreža. Prednost chata je što je ekonomski povoljniji od telefoniranja, a puno brži od e-maila. Razgovor preko chata se odvija u pisanom obliku u realnom vremenu. Poslovni razgovori na chatu moraju se unaprijed dogovoriti i svi sudionici u dogovoreno vrijeme trebaju biti prisutni online. Kako bi prisustvovali chat komuniciranju potrebni su nam specijalizirani programi (npr. Skype) ili Web aplikacije. Nažalost, u Hrvatskoj se chat slabo koristi u poslovnom uredu, a očekuje se veća korištenost kad se poveća razina informatičke pismenosti u poduzećima.

4.2. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija je način kojim ljudi komuniciraju bez izgovorenih riječi, bilo namjerno, bilo nenamjerno. Problemi vezani za neverbalnu komunikaciju proizlaze iz činjenice da je za dekodiranje poruke potrebno temeljito poznavanje izvora komunikacije, okolnosti i situacijskog konteksta. Neverbalni znakovi uključuju izraze lica, ton glasa, geste, položaj tijela ili pokret, dodir i pogled. Kako neverbalni znakovi nisu jednoznačni, preporuča se u procesu interpretacije kombinirati više neverbalnih znakova ili ih kombinirati s verbalnom porukom.

4.2.1. Kanali neverbalne komunikacije

Vizualna komunikacija

Vizualna komunikacija odnosi se ne samo na gledanje i kontakt očima, nego i na viđenje dostupnih i korisnih socijalnih znakova. Kontakt očima se događa kad dvoje ljudi gledaju jedno drugo u područje očiju. Obično su razdoblja kontakta očima vrlo kratka. Kad su produžena, ili kad jedna od osoba počne buljiti u drugu, može doći do pojave tjeskobe i to se može protumačiti kao prijetnja. Izbjegavanje pogleda i gledanja u oči povezuje se s nepostojanim ponašanjem, što navodi na prepredenost, pa čak i na nepoštenje. [19] Ta se gesta može smatrati neprijateljskom željom jedne osobe da se socijalna interakcija prekine.

Pokazalo se da su gledanje i kontakt očima sinkronizirani s govorom, posebno s izmjenama govornika između dvoje ljudi. Dokazano je da se dvostruko duže gleda pri slušanju, nego što se gleda pri govorenju. Kontakt očima je obično vrlo kratak, u prosjeku traje jednu sekundu, dok je prosječna duljina pogleda oko tri sekunde. Ako je sadržaj razgovora manje osoban, to rezultira većom usmjerenošću na zadatak. Dokazana je veća izmjena informacija povezanih sa zadatkom, rasprava o rezultatima i izbjegavanje nevažnih (osobnih) informacija. Promjena sadržaja utječe na stil razgovora koji postaje manje spontan a prekidi se događaju češće.[20]

Izrazi lica

Lice je najizražajnija značajka svih ljudskih bića. Njime se izražava, a da se ne upotrebljavaju riječi. Svi mogu prepoznati šest osnovnih emocija: sreća, tuga, strah, bijes, iznenađenje, gađenje. Sreća se izražava smijehom pri čemu se donji kapci uzdižu i nabire se koža oko vanjskog kuta oka. Kad je osoba iznenađena širom otvara oči, obrve joj se uzdignu i zakrive, a donja čeljust padne i usne joj se rastave. Kod straha se oči također otvore, ali donji kapci su napeti; obrve se uzdignu i približe dok se usne povuku u vodoravnom položaju.

Za gnjevan izraz lica karakteristično je spuštanje obrva, izravan pogled i intenzivno gledanje u oči, gornji kapci su spušteni, a donji su napeti i sužavaju pogled. Zgađeno lice ima podignute donje kapke i stisnute čeljusti ili otvorene čeljusti i često ga prati boranje nosa. Izrazi lica se pojavljuju u nizu, u kontekstu i okviru cjeline ponašanja, tako da se promatrač,

[19] Matijević L., Bognar M. : Didaktika, Školska knjiga, Zagreb, 2002. Str. 79.
[20] ibidem

obično ne mora oslanjati isključivo na njih. Nečije emocionalno stanje može se tumačiti kroz konfiguraciju znakova. Međutim izražaji lica pod većom su kontrolom nego tjelesni pokreti. Ljudi često potiskuju emocije i maskama zatvaraju socijalnu okolinu.

Govor tijela

Govor tijela pokriva znakove dodira, orijentacije tijela, držanja tijela, gesti rukama i kimanja glavom. Najuobičajeniji oblik dodira pojavljuje se pri pozdravu. Najčešće dolazi do rukovanja, koje je očekivana formalnost pri pozdravljanju. Toplina pozdrava često se izražava prenaglašavanjem te radnje na različite načine. Ona se tumači hvatanjem šake objema rukama, hvatanjem za nadlakticu, hvatanjem za rame i zagrljajem oko ramena.[21]

Potreba da se pri konverzaciji ograniči sugovornikovo kretanje, često se pokazuje spuštanjem ruke na njegovo rame, dok ga osoba koja ga dodiruje nastavlja uvlačiti u razgovor. Primjerice, smatra se da pokret ka ustajanju sa stolice često djeluje kao nagovještaj potrebe da se prekine razgovor. Držanje tijela također može biti dobar pokazatelj je li osoba napeta ili opuštena. Geste rukama usklađene su s govorom i predstavljaju važnu dopunu emocionalnim izrazima lica. Kimanje glavom služi kao povratna informacija govorniku, upućujući na to da se razumije ono što se govori i kao poticaj govorniku da nastavi. Uz to, kimanje i odmahivanje glavom dva su najrasprostranjenija znaka za "da" i "ne". Međutim, odmahivanje glavom često se zamjenjuje mahanjem kažiprstom i mahanjem šakom.

Odjeća

Način na koji se projektira sebe pruža ljudima informacije o društvenoj klasi, etničkoj identifikaciji ili bračnom statusu. Može se zaključivati i o karakternim crtama ličnosti. Primjerice, vjerojatnije je da će ekstrovertirani ljudi češće oblačiti izrazito jake boje od introverta. Aktivirajući društvene stereotipe ljudi upravljaju dojmovima koje drugi o njima stvaraju. Na taj način doprinosi se predvidljivosti socijalne interakcije, što je uvelike olakšava. Odjeća koju nosimo, način na koji se češljamo, koristimo šminku i ukrašavamo tijelo drugim umjetnim proizvodima predstavljaju načine izražavanja sebe.

[21] Matijević L., Bognar M. : Didaktika, Školska knjiga, Zagreb, 2002. str. 95.

4.2.2. Tumačenje i odašiljanje neverbalnih znakova

Neverbalna poslovna komunikacija se dijeli na: [22]

- tumačenje neverbalnih znakova i
- odašiljanje neverbalnih znakova.

Interpretacija neverbalnih znakova zahtijeva poznavanje načela neverbalne komunikacije koja nije jednoznačna (ovisno o zemlji i kulturi sugovornika). Neverbalna komunikacija je način kojim ljudi komuniciraju bez izgovorenih riječi, bilo namjerno, bilo ne namjerno. Problemi vezani za neverbalnu komunikaciju proizlaze iz činjenice da je za dekodiranje poruke potrebno temeljito poznavanje izvora komunikacije, okolnosti i situacijskog konteksta. Postoji oko milijun znakova neverbalne komunikacije koje, nesvjesno i stalno, tumačimo. Neverbalna komunikacija stvar je percepcije. Zato svakom tumačenju neverbalne komunikacije treba prići oprezno bez obzira na generalizacije koje su uobičajene u društvu. Unatoč tome postoje geste, izrazi lica, govora i tijela koja sustavno pokazuju istu osobinu bez obzira na situaciju i kontekst

Neverbalni znakovi uključuju izraze lica, ton glasa, geste, položaj tijela ili pokret, dodir i pogled. Kako neverbalni znakovi nisu jednoznačni, preporuča se u procesu interpretacije kombinirati više neverbalnih znakova i/ili ih kombinirati s verbalnom porukom.[23]

Tumačenje neverbalne komunikacije je individualno. Čovjek koji je svjesniji neverbalnih pokreta lakše će odgonetnuti poruku prenesenu licem ili tijelom od osobe koja veću pažnju pridaje samo verbalnom iznošenju riječi. Svaka verbalna poruka dopunjena neverbalnim znakovima zaokružit će cjelinu poruke i time će njen izraz biti snažniji i konkretniji. Dokazano je da ćemo prije pristupiti nepoznatoj osobi s osmjehom na licu nego onoj koja je namrštena. Također, osoba koja ima otvoren stav tijela bit će omiljenija u društvu od one koja ima obrambeni ili zatvoren stav. [24]

Oči pokazuju iznenađenje, a usta nezadovoljstvo. Rastvorene ruke i raskopčana jakna znak su otvorenosti. Krštenje ruku i trljanje zatiljka smatraju se znakovima zabrinutosti, a

[22] Fox, R.: Poslovna komunikacija, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006. str. 143.
[23] Ibidem
[24] Ljiljana Radenčić, Neverbalna komunikacija- umijeće kvalitetnog nastavnika, Filozofski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2013., [http://darhiv.ffzg.unizg.hr/2416/1/Neverbalna%20komunikacija%20-%20umije%C4%87e%20kvalitetnog%20nastavnika.pdf], (25.06.2017.)

grickanje noktiju ili olovke znakovima nesigurnosti. Nakašljavanje, pušenje, povlačenje uha i meškoljenje u stolici pokazuju nervozu. Samouvjerena osoba obično sjedi uspravno s rukama na leđima ili u džepovima sakoa. Znak razmišljanja ili procjenjivanja su trljanje brade, zabacivanje glave, dodirivanje lica rukom, gledanje preko naočala, čišćenje naočala, dodirivanje luka nosa rukom.[25]

4.3. Intrapersonalna i interpersonalna komunikacija

Intrapersonalna komunikacija je usmjerena na mentalni proces koji se odvija unutar pojedinca. Pojedinac stvara, šalje i prima poruku, a tu poruku tumači i oblikuje kroz proces razmišljanja. Intrapersonalna komunikacija obuhvaća čitanje, slušanje, razmišljanje i zaključivanje. Intrapersonalna komunikacija je preispitivanje samog sebe i isključuje interakciju sa drugima. To je komunikacija u kojoj ličnost komunicira sa samom sobom.

Interpersonalna komunikacija podrazumijeva interakcijski odnos dviju osoba. Grupna komunikacija može imati više interpersonalnih komunikacija istovremeno ili se može odvijati u relaciji pojedinac – grupa. Ima za cilj prenošenje, odnosno usvajanje znanja, mjenjanje stavova i ponašanja, odnosno razvoj ličnosti. Interpersonalna komunikacija je proces komuniciranja između dvoje ili više ljudi pri čemu je u tijeku komunikacije došlo do povratne informacije.

S obzirom na udaljenost može biti:

- relativno male udaljenosti -licem u lice,
- povećane udaljenosti -dovikivanje s brda na brdo,
- generičke udaljenosti -telekomunikacija upotrebom komunikacijskih tehnologija.

Interpersonalna komunikacija može se razvrstati prema situaciji u kojoj se ona odvija u pet oblika prepoznavanja, a to su:[26]

1. formalna i neformalna;
2. javna ili privatna;
3. distancirana ili intimna;

[25] Fox, R.: Poslovna komunikacija, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006. Str. 71

[26] *Interpersonalna komunikacija i njen značaj u poslovnom svetu*, [http://www.seminarski-diplomski.co.rs/Komunikologija/InterpersonalnaKomunikacijaZnacaj.html], (04.07.2017.)

4. ritualna ili otvorena;
5. funkcionalna ili ekspresivna.

Formalna ili neformalna interpersonalna komunikacija je razlika između proračunatog ili promišljenog, na jednoj strani, i spontanog korištenja komunikacijskih vještina na drugoj strani.

Javna ili privatna interpersonalna komunikacija predstavlja razliku u pogledu konteksta komunikacije npr. pri komunikaciji na javnom mjestu izbjegava se korištenje neverbalnih znakova i pokazivanje emocija. ***Distancirana ili intimna interpersonalna komunikacija*** čine razlike u kvalitetu odnosa i veza između učesnika komunikacije. Distancirana komunikacija znači veći stupanj formalizma u govoru ili nastupu, dok intimna komunikacija svjedoči o čvršćim odnosima među ljudima. ***Ritualna ili otvorena interpersonalna komunikacija*** znači različita mogućnost predviđanja upotrebe određenog komunikacijskog koda. Ritualna komunikacija je korištenje uvijek istog, ograničenog koda, koji svjedoči o jakim vezama i prisutnosti među sudionicima komunikacije. ***Funkcionalna ili ekspresivna interpersonalna komunikacija*** predstavlja razlike u kvaliteti i svrhovitoj upotrebi jezika. Govor se koristi ili na strogo funkcionalan način ili kao sredstvo diskusije ili spekulacije.

4.4. Medijska komunikacija

Komunikacija putem medija može se odvijati tradicionalnim alatima poput novina, radija, televizije ili suvremenim kanalima poput Interneta upotrebom raznih foruma ili Chat servisa. Osnovni cilj medijske komunikacije je obraćanje masama. U modelu masovne komunikacije, emitira se jedna poruka preko jednog medija, ali postoji mnogo primaoca informacija, koji mogu imati slične ili različite karakteristike ili potrebe.

Osnovna pretpostavka modela masovne komunikacije je da postoje zajedničke karakteristike i obilježja kod velikog broja ljudi koji čine ciljnu publiku i da će jedna poruka utjecati na mnoge od njih. Masovnom komunikacijom stvaraju se kulturne norme koje se koriste za oblikovanje ponašanja ciljnih grupa. Njihovim korištenjem moguće je definirati situaciju koja osigurava akcije koje društvo prihvaća. Način ponašanja tada je direktno oblikovan izlaganjem pošiljatelja poruke.

4.5. Računalno posredovana komunikacija

E-poslovanje postalo je važan alat u poslovanju poduzeća koje im omogućava konkurentsku prednost na globalnom tržištu. Elektroničko poslovanje svakim danom sve je sigurnije, dok se do nedavno koristila 64-bitna enkripcija podataka i smatrala se dovoljnom danas se koristi 256-bitna enkripcija koja dodatno podiže sigurnost prijenosa podataka. [27]

Internet je moćan PR komunikacijski alat.[28] Internet je jedan od najmoćnijih komunikacijskih alata na raspolaganju. Internet alati dostupni za odnose s javnošću uključuju oglašavanje na ciljanim web stranicama, blogovi i sponzorstva te društveno umrežavanje. Ciljano oglašavanje je vjerojatno najpopularniji način da tvrtka dođe do javnosti zbog svoje jednostavnosti korištenja. Sve što treba učiniti je dizajnirati oglase i staviti ih na željene reklamne platforme. No, cijena za takav oglašavanje može biti skupo ako postoji visoka konkurencija za ciljanu publiku. Kampanje na društvenim mrežama predstavljaju jedan učinkovit alat za odnose s javnošću.

Društvene mreže, forumi, blogovi i video kanali sve se više koriste među poslovnim ljudima za komunikaciju s postojećim klijentima ili da bi doprli do što šireg kruga potencijalnih klijenata. Osim slanja i primanja e-pošte, osoba koja je van ureda, kod klijenta, jednim klikom može provjeriti informacije u tvrtki, provjeriti cjenike ili detalje o kupcu te izdati ponudu na licu mjesta. Prednosti uvođenja alata za e-poslovanje nisu toliko u primjeni tehnologije koliko u olakšavanju i ubrzanju provođenja poslovnih procesa te olakšavanju pristupa novim tržištima.
Niz računalnih međusobno povezanih -integriranih aplikacija pomažu tvrtkama da budu u toku sa svim aktivnostima u tvrtki. Od računovodstvenih i financijskih sustava koji omogućuju praćenje financija u realnom vremenu do sustava za upravljanje odnosima s kupcima (CRM) koji daju uvid u sve aktivnosti koje se odvijaju s kupcima.

Internet kao medij osigurava brz, efikasan i jeftin pristup velikom broju ljudi. Do svojih kupaca tvrtke tako mogu doći na različite načine, ali najpopularnije je putem oglašavanja na Facebook-u i Google-u. Da bi drugi saznali čime se tvrtka bavi, koje proizvode ili usluge nudi najjednostavnije je da izraditi internetsku stranicu ili blog. Za

[27] Radoslav Piontek , *Poboljšanje poslovne konkurentnosti putem elektroničkog poslovanja, [* www.mingo.hr], (14.08.2017.)
[28] Tatjana Divjak, [http://www.ameerkabob.com/article/odnosi-s-javnoscu-komunikacijskih-alata.html], (28.06.2017.)

izradu stranice na raspolaganju su danas besplatne platforme kao što su Joomla ili WordPress. Isto tako da bi doprli do što šireg kruga potencijalnih ili unaprijedili komunikaciju s postojećim klijentima na raspolaganju su im i društvene mreže kao Facebook, Google +, LinkedIn i Twitter ili internet servisi za razmjenu video sadržaja kao YouTube i Vimeo. Prilikom komunikacije s postojećim ili potencijalnim klijentima umjesto uobičajenih poslovnih sastanaka na raspolaganju su također besplatne internet aplikacije kao što su Skype i Oovoo ili pak video konferencije.

Korištenjem ovih servisa može se predstaviti proizvod ili usluga, komunicirati, razmjenjivati ideje ili raditi na zajedničkim projektima. Jedan od načina je da se omogući svojim kupcima on-line naručivanje putem web-stranicama, što doprinosi brzini, točnosti i smanjenju troškova te dodatnim pogodnostima za kupca kao što je praćenje toka narudžbe.

5. KOMUNIKACIJSKI KANALI I ALATI

Najznačajniji komunikacijski kanal putem kojeg poduzeće može prenijeti informacije do okoline su mediji. Radi toga razvile su se i posebni odjeli za komuniciranje s javnošću putem medija koji razvijaju strategije za najbolji doticaj informacije s okolinom.

Najčešće se govori o tri komunikacijska kanala:[29]

- neposredni,
- posredni i
- putem medija

Neposredno komuniciranje podrazumijeva ciljne grupacije s kojima se može komunicirati eventom odnosno događajem putem kojeg se neposrednom komunikacijom prezentiraju proizvodi, usluge ili ideje.

U oblik neposrednog komuniciranja ubrajaju se:

- komuniciranje vlastitom web stranicom,
- komuniciranje newsletterima poput vijesti odaslanim e-mailom porukom prema potrošačima, partnerima ili stručnoj javnosti,
- komunikacija blogom, pismima zahvale ili nagradnim igrama nagrađivanjem vjernosti potrošača, poslovnih partnera, zaposlenika i ostalih klijenata,
- katalozima, brošurama, lecima, anketama,
- vanjskim oglašavanjem poput jumbo plakata sa ulogom da vizualno prenesu poruku ili ideju. Njihovi tvorci računaju na vizualnu percepciju, izazivanje emocija, podsvjesnu identifikaciju, kreiranje aluzija i asocijacija
- unutarnjim oglašavanjem tj. plakatima u prostorima javne namjene npr. u poštama ili bolnicama.

Alatima posredne komunikacije sa ciljnom javnošću može se komunicirati:

- na način da se aktivno ili pasivno uključi u humanitarne akcije ili donacije u području kulture, obrazovanja, zdravstva i znanosti,
- brigom za zaštitu okoliša lokalne zajednice,

[29] Goran Gašparović, *Komunikacijski kanali i alati*, [http://www.image-maker.bloger.index.hr/post/komunikacijski-kanali-i-alati/928173.aspx], (07.07.2017.)

- sponzorstvom kao najraširenijeg alata koji je najzastupljeniji u područjima sporta i kulture.

Mediji su u današnje vrijeme najutjecajniji kanal za komuniciranje jer imaju moć da kreiraju javno mišljenje.

Putem medija moguće je komunicirati korištenjem različitih komunikacijskih alata:

- priopćenjima,
- izjavama,
- konferencijama za novinare,
- oglašavanjem,
- sponzoriranim tekstovima obzirom da je najveća prednost tiska što ostavlja više prostora za čitaoca koji ima više vremena za razumijevanje poruke, jer postoji mogućnost dubinske analize sadržaja pojedinih natpisa i oglasa.
- plaćenim tv prilozima jer televizija ima najveći utjecaj na formiranje javnog mišljenja, a legitimitet joj daje kombinacija slike i zvuka,
- radio prilozima putem radio oglasa koji se često ponavljaju i traju po 15, 30 ili 60 sekundi. Prednost radija je što je najbrži prijenosnik informacija i vrlo je raširen. Sluša se u kući, automobilu, trgovinama, restoranima, na radnom mjestu itd

5.1. Komuniciranje putem odjela odnosa s javnošću

Svaka tvrtka koja drži do image-a i koja se nastoji na najbolji način prezentirati okolini kao ustrojstvenu jedinicu ima odjel odnosa s javnošću. Odnosi s javnošću (PR-public relations) su djelatnost koja je usmjerena na više pravaca pri čemu se razvija poseban način ophođenja, komuniciranja i kontaktiranja sa kupcima, poslovnim partnerima, kao i poseban odnos ophođenja među zaposlenima unutar jedne organizacije. [30] Smatra se da je ovaj termin najranije korišten u SAD-u, odakle se njegova upotreba proširila i na ostale zemlje. Naziv i položaj odnosa s javnošću jako se razlikuje od organizacije do organizacije. Izgrađenim sustavom komuniciranja može se oblikovati mišljenje o poslovnoj organizaciji u sredinama koje to mišljenje nisu imale ili se može mijenjati postojeće stajalište javnosti o slici/image-u tvrtke ili institucije i njenom djelovanju.

[30] Skoko, B., Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću, MPR, Zagreb, 2006. str. 114.

Odnosi s javnošću su danas sastavni dio svake poslovne politike kompanije, kao i djelovanje vladinih, neprofitnih i drugih institucija u javnom sektoru. Nesporazumi oko tumačenja pojma i sadržaja odnosa s javnošću nastaju i zbog toga što u međunarodnoj praksi nije usvojena jedinstvena terminologija u ovom području. Danas se na popisu nalazi više od 5.500 različitih naziva za odjele odnose s javnošću u kompanijama, državnim institucijama, organizacijama, udrugama, zakladama i dr. Istraživanja pokazuju da tek 30% njih koristi naziv odnosi s javnošću. Korporativne komunikacije ili komunikacije nazivi su koje koristi 20% organizacija. Desetak posto koristi naziv javni poslovi. Pored navedenih postoje i nazivi korporativni odnosi, ured za informiranje i dr.[31]

Odnosi s javnošću su posebna vrsta poslovnih promotivnih aktivnosti, koji se poduzimaju radi planiranog i smišljenog komuniciranja, uspostavljanja i održavanja odnosa sa okolinom, sa ciljem da se stvori prostor za pozitivan publicitet organizacije, kao i istupanja protiv glasina i priča koje se povremeno javljaju. Odnosi s javnošću obuhvaćaju poseban oblik konteksta i odnosa prema dobavljačima, konkurentima, financijskim institucijama, javnim službama, medijima i sl.

Svaka kompanija želi da kupci-potrošači saznaju sve o njihovim proizvodima ili uslugama. Svrha promocije je da utječe na kupce tako da prihvate i usvoje proizvode, usluge i ideje. Promocija kao instrument marketing miksa obuhvaća aktivnosti između kompanije i kupaca koje imaju za cilj da se stvori pozitivan stav o proizvodima i uslugama, da se pospješi prodaja ili prihvati neka ideja. Promociju možemo definirati kao zbroj različitih aktivnosti preko kojih tvrtka nastoji da njegovi proizvodi i usluge budu poznati potrošačima korištenjem komunikacijskih medija, te osobnim i impersonalnim uvjerenjem, a s ciljem da se osigura potražnja koju tvrtka može zadovoljiti.

Za komuniciranje s potrošačima, skupinama potrošača i organizacijama koriste se brojne promotivne aktivnosti i različiti komunikacijski kanali koje je moguće svrstati u skupine i ukazati na značaj pojedinih skupina.

Odnosi s javnošću čini skup aktivnosti pomoću kojih se utječe na javno mnijenje koje čine: [32]

- Oglašavanje
- Unapređenje prodaje

[31] Sanela Lovrek, *Važnost odnosa s javnošću u organizaciji* , [http://sanelalovrek.blogspot.com/] ,(16.07.2017.
[32] Sudar J., Promotivne aktivnosti, Informator, Zagreb, 1984. str. 95

- Publicitet
- Osobna prodaja
- Direktni marketing
- Odnosi s medijima

Oglašavanje je plaćeni oblik neosobne komunikacije o organizaciji i njezinim proizvodima koji se do ciljne skupine prenosi putem medija masovnog komuniciranja kao što su TV, radio, novine, časopisi, izravna pošta, javni prijevoz, katalozi. Zahvaljujući razvoju informacijske i telekomunikacijske tehnologije danas se koristi nov način oglašavanja- oglašavanje putem interneta i oglašavanje putem mobilnih telefona. Tradicionalni mediji, uključujući novine, časopise, televiziju i radio su u defanzivi zbog razvoja virtualnog svijeta Interneta. Za PR kampanje, tradicionalni mediji predstavljaju put do starije, konzervativnije publike čije povjerenje prema starim medijima je daleko veće od onoga poput suvremenog Interneta. Novinski oglasi i TV reklame, uvijek mogu povećati prepoznatljivost branda i ojačati tržišnu poziciju oglašavane tvrtke. [33]

Unapređenje prodaje čine aktivnosti usmjerene na povećanje kupovine proizvoda. Aktivnosti unapređenja prodaje mogu biti usmjerene prema: vlastitim prodavačima, posrednicima i potrošačima. Osnovni razlozi sve veće popularnosti i primjene unapređenja prodaje jesu potrebe za agresivnijom konkurentskom promocijom na mjestima prodaje u velikim trgovačkim lancima, privlačenje novih kupaca, neposrednije povezivanje tvrtke proizvođača i kanala distribucije kao posrednika u zajedničkim tržišnim naporima usmjerenim na opstanak i ostvarivanje dugoročnih uspjeha. [34]

Publicitet predstavlja neplaćeni oblik promocije koji se može koristiti kao komunikacijsko sredstvo usmjereno ciljnom segmentu. Publicitet predstavlja novost ili informaciju o proizvodu, ideji ili usluzi koja se priopćuje putem masovnih medija, a nije naručena od proizvođača i on ne snosi troškove. Publicitet može biti pozitivan i negativan. Najčešći oblici publiciteta koji se koriste u promociji su : novosti, članak u novinama, konferencije za tisak, filmovi, itd.

[33] Tatjana Divjak , [http://www.ameerkabob.com/article/odnosi-s-javnoscu-komunikacijskih-alata.html], (29.06.2017.)
[34] ibidem

Osobna prodaja kao vrlo snažan faktor je proces informiranja kupaca i uvjeravanja da kupe proizvod putem osobne komunikacije u različitim situacijama. U odnosu na ostale metode promocije, osobna prodaja je najdjelotvornija i daje mogućnost kompanijama da svoje aktivnosti usmjere na potencijalne kupce. Ona postaje glavni akter u promocijskom spletu.

Direktni marketing je interaktivni sustav marketinga koji koristi jedan ili više medija za oglašavanje kako bi utjecao na mjerljiv odgovor/ili transakciju na bilo kojoj lokaciji. Direktni marketing može koristiti mnogobrojne kanale za privlačenje potencijalnih kupaca. Najčešće se koriste: prodaja licem u lice, marketing direktne pošte, kataloški marketing, tele-marketing, TV i drugi mediji direktne reakcije. Kanal on-line marketinga se koristi putem kompjutera i modema. Danas se u svijetu koriste dvije vrste on-line kanala: komercijalni on-line kanali i internet kanali.

Odnosi s medijima su poseban dio odnosa sa javnošću čiji predmet je praćenje i analiza medijskih sadržaja i njihovog utjecaja na grupe ljudi i javno mišljenje. Mediji predstavljaju kanal komuniciranja između organizacije i njenih ciljnih grupa. Oni se bave kreiranjem, planiranjem, realiziranjem i vrednovanjem raznih aktivnosti kojima se obavještava javnost, pregovara sa novinarima, priprema i vježba za djelovanje u kriznim situacijama. Osim što kreiraju javno mišljenje, mediji prenose informacije od poslovnih partnera, potrošača, birača. Jedan od značajnih zadataka odnosa s medijima u odnosu na okruženje je da stvori i omogući što bolju suradnju i povezanost između organizacija i masovnih medija.[35] Mediji po svojoj formi, sadržaju i učincima, postaju kreatori javne scene, ali i direktni akteri na toj sceni. Oni više nisu samo medijatori, nego ravnopravni subjekti.

[35] Tatjana Divjak , [http://www.ameerkabob.com/article/odnosi-s-javnoscu-komunikacijskih-alata.html], (29.06.2017.)

5.2. Prepreke pri komuniciranju i način njihova prevladavanja

Prepreke u komuniciranju su mikro prepreke odnosno prepreke na razini pojedinca, te makro-prepreke koje se još nazivaju prepreke na razini organizacije. Mikro prepreke posljedica su individualnih karakteristika i ponašanja pojedinaca u situacijama u kojim se nalazi. [36]

Mikro prepreke možemo podijeliti na: [37]

- **prepreke od strane pojedinca**- do kojih može doći zbog lošeg sadržaja poruke, neusklađenosti nekih dijelova poruke, u slučaju kada primatelj nema povjerenja u pošiljatelja poruke zbog sumnje na neistinu informacije i nepouzdanost pošiljatelja, te u slučaju kada pošiljatelj ne želi podijeliti saznanje te neke informacije sa primateljem, zbog previše pričanja ili neaktivnog slušanja. Neke od vrsta prepreka na razini pojedinca su: loše strukturirana poruka,-nekonzistentnost odaslane poruke,-nedostatak vjerodostojnosti, filtriranje informacija loše vještine slušanja, semantički problemi, emocije, predrasude, i različite percepcije.

- **prepreke od strane organizacije** nastaju zbog lošeg odabira kanala, u slučaju kada primatelj primi više informacija nego što vremenski može procesuirati, u slučaju kada nadređeni nisu otvoreni na sugestije podređeni, nemogućnost zaposlenika da otvoreno pristupe o svojim idejama menadžerima viših razina i slično.

  To su efektivnost komunikacijskih kanala, preopterećenost informacija, razlike u statusu i moći pojedinca koji komuniciraju, stalna potreba za novim i sve kompleksnijim znanjima i informacijama, buka pri komuniciranju te jezične i kulturne razlike.

  Da bi se prevladale navedene prepreke pojedinci organizacije imaju niz načina koje mogu poduzeti na individualnoj razini te na organizacijskoj razini.

  - Na individualnoj razini to su: vještina slušanja, svjesnost da riječ imaju različito značenje za različite ljude odnosno pojednostavljivanje jezika

[36] Sikavica, P.,Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008. str.585.
[37] ibidem

poruke, poticanje dvosmjerne komunikacije odnosno korištenje povratne komunikacije, usporedno slanje poruka putem više kanala komuniciranja, te uzimanje u obzir pošiljateljeva odnosno primateljeva gledanja na stvari.

- Na organizacijskoj razini to su: poticanje otvorenoga komuniciranja i povjerenja pri komuniciranju, odnosno traženje povratnih informacija tj. poticanje povratne veze, reguliranje toka, odnosno količine poslanih i primljenih informacija, razvijanje raznolikih formalnih kanala komuniciranja te poznavanje prigodnosti pojedinih kanala komuniciranja.

Svladavanje vještine komuniciranja odvija se po sljedećim fazama:

1. Promatranje i uočavanje određenih karakteristika ljudi i predmeta

2. Razvrstavanje tih karakteristika na grupe: bitne i nebitne; selektivno uočavanje određenih osobina neophodnih za poslovnu komunikaciju

3. Prilagođavanje ponašanja, odnosno odabir određenih komunikacijskih vještina neophodnih za uspješno poslovanje

4. Uočavanje reakcije sugovornika

5. Zadržavanje, transformiranje ili kompletno mjenjanje određenog ponašanja. Treba napomenuti da je promjena ponašanja vještina a ne odstupanje ili odustajanje od vlastitog stava, mišljenja. Promjena ponašanja znači prilagođavanje partneru, improvizaciju, traženje različitih mogućnosti za kontakt, postizanje dogovora i kompromisa. Promjena ponašanja na izvjestan način pokazuje da se proces komuniciranja kontrolira te da je prisutana određena razina samouvjerenosti i sigurnosti.

6. Treba uočiti trenutak kada se druga strana u dijalogu prilagođava i pokušava uspostaviti mostove u komunikaciji i pokazuje želju za razumijevanjem.

Uočavanje ovakvog trenutka prilikom odvijanja složenih pregovora, predstavlja vrhunsku vještinu komunikatora

7. Uočavanje vlastite greške i posljedica koje ta greška ima ili može imati na proces u cjelini; pokušaj otklanjanja te greške, bez ispričavanja, ali sa promjenom u ponašanju. To će sugovorniku biti najbolji znak da se mijenja taktika ili da postoji svijest o odabranom pogrešnom načinu koji se želi promijeniti ili prilagoditi.

8. Poentiranje bez trijumfa – nikada ne treba pokazati da se iz pregovora eventualno izlazi kao pobjednik ili sa blagom prednošću. Sigurnost i kompetentnost ne treba dokazivati likovanjem i uživanjem u postignutom uspjehu i nadmoći.

Postoji više razloga zbog kojih dolazi do nerazumijevanja. Neki od njih su objašnjeni u narednom tekstu. Nerazumljivo prenesena poruka je jedan od razloga te kao takva predstavlja terminološki problem. Informacija treba biti jasna, koncizna, a osoba prilikom formulacije treba obratiti pažnju da terminologija koja se koristi prilikom izražavanja bude adekvatna. Nisu rijetki primjeri kada se, i na osnovu pogrešnih motiva, upotrebljavaju potpuno pogrešni termini. Često do nerazumijevanja dolazi u slučajevima, kada sugovornik, ili sugovornici koriste termine motivirani potrebom da na okruženje ostave utisak izuzetno stručne osobe, a s druge strane, događa se, da osobe koje primaju informaciju, dodatnim pitanjima ne razjašnjavaju nerazumljive poruke.

Sudar više različitih ideja je drugi mogući uzrok nerazumijevanja. Na samom početku spomenuto je da je komunikologija povezana i sa psihoanalizom. Ljudska taština je jedan od najvećih pokretača ljudskog ponašanja i reakcija. Taštinu možemo odrediti kao potrebu za dokazivanjem vlastite više vrijednosti.

6. POJAM PREGOVARANJA

Pregovaranje je svakodnevna pojava koju obavljamo bez da i znamo da upravo to radimo. Razni dogovori sa roditeljima, cjenkanje na tržnici, dogovor sa djevojkom oko odlaska u kino i mnoštvo sličnih situacija se može klasificirati u pregovaranje. No ipak, stručne definicije o pregovaranju kažu sljedeće: „Pregovaranje je eksplicitna dobrovoljno dogovorena razmjena između ljudi koji žele nešto jedan od drugog“[38] ili da je pregovaranje „kontrolirani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana (kad svaka strana može blokirati postizanje ciljeva druge strane). Ukoliko jedna strana ne može blokirati postizanje ciljeva druge strane, tada nije riječ o pregovaranju. „Pregovaranje je posebni oblik socijalne interakcije, oblik suživota u različitosti.“[39]

Pregovaranje je dijalog koji za svoj cilj ima rješavati razmirice, odnosno potaknuti dvije strane na kompromis i zadovoljiti vlastite interese obiju strana uključenih u pregovore. Pregovarači su osobe koje vrše pregovore i često su specijalizirani. Tako se mogu susresti oni koji su politički pregovarači, pregovarači u kriznim situacijama (kao recimo talačke situacije), te razni poslovni pregovarači. Također, pregovarači se često mogu svrstati u sedam različitih tipova i to prema svom stavu i nastupu u samim pregovorima.

6.1. Karakteristike pregovaranja

Pregovaranje je komunikacija kojoj je cilj postići dogovor u situaciji kada dvije strane imaju neke zajedničke i neke suprotne interese. Pojednostavljeno rečeno, pregovaranje je „rad na postizanju dogovora koji je jednako zadovoljavajući i za kupca i za prodavača.“

Važan dio pregovaranja je otkrivanje onoga što je kupcu najvažnije. Kada mogući kupac prestane govoriti, obično je dobro provjeriti problem postavljajući potvrdno pitanje. „Mislim da razumijem što vas muči.“ Na taj način problemu pristupate s dužnim poštovanjem, a kao drugo, dobivate na vremenu da razmislite o najboljem mogućem

[38] Segetlija, Z.: Poslovno pregovaranje, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek, 2009., str. 9
[39] ibidem

odgovoru. Najbolji mogući odgovor je vrlo često neko dodatno rješenje. Korisno je znati oko kojih se točaka svi slažu čime se štedi vrijeme i lakše uspostavlja prisnija veza.

Karakteristike pregovaranja su:

1) Međuovisnost strana
2) Prilagođavanje strana
3) Konflikt

Pregovaranje je proces koji se sastoji od dvije ili više strana. Svaka strana ovisi o drugoj, npr. profesor ovisi o studentu, student o profesoru, prodavatelj o kupcu, kupac o prodavatelju, zaposlenik o poslodavcu, poslodavac o zaposleniku. U slučaju ako jedna strana nedostaje, ne može doći do pregovaranja. Kod karakteristike međuovisnosti strana, glavna je činjenica da strane trebaju jedna drugu kako bi mogle pregovarati, tj. ostvariti ciljeve. Ako ne postoji ovisnost strana, nema ni potrebe za pregovaranjem.

Ako se svaka strana ne prilagodi drugoj, postoji mogućnost da pregovori propadnu. Obje strane mogu utjecati na ishod pregovora. Na početku pregovora svaka strana iznosi svoje zahtjeve, a ti zahtjevi neće odmah biti prihvaćeni, nego će svaka strana zahtijevati od druge da promijeni svoje zahtjeve. Prilagođavanje traje kroz cijeli proces pregovaranja te je ono ujedno i razlog zašto se pregovori mijenjaju. [40]

Do konflikta dolazi u situaciji kada jedna strana želi jedno, a druga drugo, tj. kada postoji razilaženje u interesima. Konflikt predstavlja sukob interesa i neslaganje te može biti i dobar i loš. Kakav god konflikt bio, treba ga rješavati kvalitetno.

6.2. Poslovno pregovaranje

Uspješno poslovno pregovaranje ovisi od mnogo čimbenika i zahtijeva poznavanje više disciplina kojima bi jedan pregovarač trebao vladati kako bi došao u poziciju da njegove pregovaračke aktivnosti dovedu do pozitivnih rezultata. U cilju svladavanja pregovaračkih vještina neophodno je da se vlada osnovnim principima komunikologije, interdisciplinarne znanosti koja svoje korijene vuče iz vještina kao što su retorika, gramatika, filozofija,

[40] Danijela Janković, [Moj Posao, http://www.moj-posao.net/jseeker_wiki.php?wikiName=PoslovniTrener59] (14.08.2017.)

psihologija, lingvistika i slično.[41] Danas se komunikologija povezuje sa psihoanalizom, neurologijom, informatikom i sociologijom.

Poslovno pregovaranje predstavlja aktivnost u svijetu poslovnih ambicija, poslovne ambicije same po sebi ne znače i dobronamjernost. Često se informacije iskrivljuju ne bi li se ostvarili određeni ciljevi. Ciljevi dezinformiranja ne moraju biti vezani za profit organizacije koju netko predstavlja, već za osobnu korist kreatora dezinformacije. Dezinformacija se nalazi u osnovi manipulacije i potrebno je biti svjestan mogućnosti da s druge strane stola sjedi netko čiju informaciju treba provjeriti. Treba napomenuti da oprez nije isto što i paranoja. Paranoja je neopravdan, neutemeljen strah, dok opreznost predstavlja potrebu da se iznesene informacije provjere.

Pregovaranje sa teškim klijentom može se uspješno završiti samo ako je govornik siguran u sebe, ako dosljedno zastupa osobne stavove i stavove institucije koju zastupa te dobro rasporedi vrijeme u kojem će se precizno, jasno i koncizno iskazati sve što je potrebno.

Neophodno za kvalitetan kontakt je stvaranje prijatne atmosfere za razgovor, koja motivira sugovornika ili slušatelja da dođu do zajedničkog stava, uz poštovanje tuđeg mišljenja i ideja. Previše informacija odnosno preopterećenost ili zatrpavanje je sljedeći uzrok. Nepotrebno zatrpavanje informacijama, loša selekcija prilikom odabira važno-nevažno, često dovodi do nerazumijevanja. Nisu rijetke situacije kada se važna informacija ne iskaže od čitavog niza informacija koje u danim okolnostima nisu važne ili bez neizrečene informacije nemaju visok stupanj važnosti.

Obilje informacija može kod kupca stvoriti konfuziju, oneraspoložiti ga te dovesti do toga da on jednostavno prestane prodavatelja slušati. S druge strane, šture informacije prodavača mogu rezultirati kupčevim nerazumijevanjem poruke.[42]

Komunikacijski proces je proces dvosmjerne razmjene informacija. Uspjeh u procesu prodaje ovisi o efikasnoj komunikaciji, odnosno produktivnoj razmjeni informacija između prodavatelja i kupca.[43]

[41] Wikipedia, http://bs.wikipedia.org/wiki/Komunikologija (14.01.2011.)
[42] Mihić, M.: Vještine prodaje i pregovaranja: Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment (skripta), Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 10.
[43] Mihić, M.: Vještine prodaje i pregovaranja: Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment (skripta), Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 8.

Zatim tu je i nedostatak informacija koji često dovodi do stereotipa i predrasuda, ali i do nerazumijevanja. Postoji opasnost da se sugovornici ne mogu usuglasiti, jer je i njihova razina obaviještenosti o određenoj problematici različita. Ono što jedan sugovornik zna, a drugi ne zna može biti osnova nerazumijevanja.

Nadalje važne informacije, odnosno razgovori koji sadrže bitne sadržaje ne trpe atmosferu u kojoj dominira buka ili ometanje drugim sadržajima. Visok stupanj koncentracije zahtjeva fokusiranost na sadržaj razgovora, kako bi se uočila bitna informacija. Imajući ovo u vidu, svaki važan razgovor ili sastanak od posebnog značaja iziskuje i poseban ambijent. Nije preporučljivo važnu informaciju prenositi na hodniku ili u pauzi ili u uredima i prostorijama koje su pune osoblja i unakrsne komunikacije.

Do nerazumijevanja može doći i zbog odsutnosti te dekoncentracije. Sposobnost dugotrajne koncentracije je često pitanje treninga. Svaka osooba u sebi sadrži određeni stupanj radne energije, koja se adekvatnim radom može podići na višu razinu. Dekocentracija dovodi do lutanja misli, a samim ti stvaraju se uvjeti da bitna informacija sugovorniku prođe neometano. Neophodno je ovo imati na umu i na kraju svakog sastanku rezimirati tok sastanka, odnosno naglasiti bitne detalje u vidu zaključaka.

6.3. Pregovaranje u cilju prodaje

Dobar pregovarač treba prije pregovora prikupiti sve podatke o tematici pregovora, o sugovornicima, o metaforama i citatima kojima se misli služiti. Najjače oružje pregovarača su činjenice kojima pridobivaju svoje sugovornike, pa biste trebali prikupljati podatke i čuvati ih metodično, i znati gdje uopće tražiti informaciju ili podatak koji možete koristiti tijekom pregovora.[44]

Pet pregovaračkih faza su:

1. **Izaći na balkon.** Prva je faza kontroliranje vlastitog ponašanja. Kada oponent kaže ne i spremi se za napad, može se pogriješiti i popustiti ili izvršiti protunapad. Stoga treba

[44] Poslovni forum, *Osnove pregovaranja*, [http://www.poslovniforum.hr/management/osnove_pregovaranja.asp], (16.07.2017.)

obuzdati ponašanje imenujući igru koju se igra. Tijekom pregovora djelatnik treba imati na umu svoju nagradu. Umjesto da se razbjesni ili pokuša izravnati račune, treba se usredotočite na postizanje onoga što se želi. To znači, izaći na balkoni doslovno se malo ohladiti.

2. **Prijeći na njihovu stranu.** Prije nego što se počne pregovarati, potrebno je stvoriti povoljnu klimu. Potrebno je ublažiti bijes svog oponenta, njegov strah i njegove sumnje. On očekuje da ćete djelatnik tvrtke napasti ili se opirati. Stoga treba učiniti upravo suprotno: poslušati ga, objasniti svoje stavove i usuglasiti se s njim kad god je to moguće. Također, objasnite mu njegove ovlasti i nadležnosti.

3. **Ne odbiti već promijeniti okvir.** Sljedeća se faza sastoji u promijeni igre. Umjesto da se pobija stav oponenta – što ga obično samo još učvrsti – treba usmjeriti njegovu pozornost na zadovoljenje uzajamnih interesa. Sve što on kaže treba pokušati preoblikovati u pokušaj rješavanja problema. Pritom mogu ponoći pitanja, kao što su: «Zašto to želite? Što biste učinili da ste na mom mjestu? Što ako bismo.»

4. **Izgraditi zlatni most.** Ako postoji šansa da se oponent može pokolebati jer još nije uvjeren da će mu sporazum donijeti korist, djelatnik može doći u iskušenje da navaljuje i inzistira, ali će ga to vjerojatno samo učiniti još tvrdoglavijim i još će se više opirati. Umjesto toga učinite potrebno je upravo suprotno – usmjerite ga onamo kamo bi željeli da ide. Treba . pokušati otkriti koji su njegovi interesi, posebno koje su njegove osnovne ljudske potrebe, i zatim ih pokušati zadovoljiti.

5. N**e bacati oponente na koljena.** Ako se oponent i dalje opire i misli da može pobijediti i bez pregovora, mora ga se uvjeriti u suprotno. Pritom nije dobro koristiti se prijetnjama i silom, jer to često može prouzročiti uzvratnu vatru. Zato treba postaviti pitanja za provjeru realnosti, i upozoriti umjesto da se prijeti.

Ovakva strategija zahtijeva od djelatnika da se odupire normalnim ljudskim izazovima i učini upravo suprotno od onoga što obično želi učiniti. To zahtijeva obuzdavanje reakcije kad se poželi uzvratiti udarac, postavljanje pitanja kad poželi svome oponentu reći odgovore, da premosti svoje nesuglasice kad poželi natjerati vodu na svoj mlin i da objašnjava kad poželi trijumfalno uzviknuti.

Na svakom koraku ova strategija od vas zahtijeva indirektan put. Cilj je ove strategije poštovati svog oponenta – ne kao objekt koji treba gurati, nego kao osobu koju treba uvjeriti.

Umjesto da ga se pokuša prisiliti da promijeni svoje mišljenje, može se promijeniti okoliš u kojem on donosi odluke.[45]

6.4. Ugovaranje prodaje

Korištenje bilo kakve metode zaključivanja prodaje koju kupac smatra agresivnom ili manipulativnom, umanjit će izglede za izgradnju dugoročnog partnerstva. Takve metode su se koristile u prošlosti.

Postoji šest koraka principijelne prodaje, a to su:[46]

Korak 1: **Pristup** – cilj: izgraditi dobar odnos s klijentom
Korak 2: **Razgovor** – cilj: otkriti potrebe
Korak 3: **Pokazivanje** – cilj: objasniti karakteristike i koristi
Korak 4: **Potvrda** – cilj: dokazati svoje tvrdnje
Korak 5: **Pregovaranje** – cilj: riješiti probleme
Korak 6: **Zaključivanje** – cilj: tražiti odluku.

Pristup

Kod prilaženja kupcu prodavač ne spominje proizvod, već objašnjava kako želi pomoći kupcu. Važno je izgraditi dobar odnos s klijentom. Važan je prvi dojam, preporuča se osmijeh, bilo da se prodaja odvija telefonskim putem ili licem u lice. Da bi se uspostavili dobri odnosi, potrebno je biti dobre volje, prirodni i opušteni. Potrebno je suosjećati i razumjeti situaciju kupca. Tako se gradi povjerenje. Nitko ne želi kupovati od prodavača čiji je interes vezan za proizvod, jer svi želimo kupovati od osobe koja nam poklanja svoje vrijeme i vještine za ispunjenje naših potreba.

U slučaju da prodavač nema dobar pristup prema kupcu, vrlo je mala vjerojatnost za prodaju, čak i da se radi o najpripremljenijem prodavaču u poslovnom svijetu. Tri važna cilja pristupa su: izgradnja odnosa s mogućim kupcem, pridobivanje pozornosti kupca, te prijelaz u fazu prodajne prezentacije.

[45] Poslovni forum, *Osnove pregovaranja,* [http://www.poslovniforum.hr/management/osnove_pregovaranja.asp], (16.07.2017.)
[46] Sedlan Konig Lj,: *Koraci principijelne prodaje*, 26.02.2014. [http://www.efos.unios.hr/uvod-prodajne-vjestine/nastavni-materijali/5-koraci-principijelne-prodaje/], (06.08.2017.)

Razgovor

Cilj je dobro upoznati kupca i njegove potrebe, odnosno koji mu proizvod ili usluga odgovaraju, tako da se oni sami prodaju. Prodavač mora pažljivo slušati i sa suosjećanjem, održavati kontakt očima te shvatiti i pokazati mu da je shvatio. Kupac bi trebao govoriti 80–90% vremena, a prodavač ga mora znati navesti na to i to tako da zna postaviti prava pitanja. Česta pogreška prodavača u ovom koraku je postavljanje zatvorenih pitanja (npr. Trebate li pomoć?) čiji odgovori su "da" ili "ne". Na otvorena pitanja (npr. Kako Vam mogu pomoći?), kakva bi prodavač trebao postavljati kupcu, kupac mora dati objašnjenje kao odgovor.
Svrha pitanja tijekom razgovora je:[47]

- Navesti klijenta da govori 80% vremena, a prodavač 20%
- Pomoći prodavaču otkriti želje i potrebe klijenta
- Pomoći klijentu otkriti i pojasniti vlastite želje i potrebe

- Pokazati klijentu da mu prodavač ne želi prodati bilo što, nego mu pomaže pronaći najbolje za njega

U ovom koraku treba napraviti sljedeće:

- Postavljati otvorena, indirektna pitanja kojima će prodavač otkriti želje i potrebe klijenta
- Slušati, parafrazirati i zapisati bitno
- Identificirati dominantne potrebe i želje
- Pokazati klijentu da mu prodavač želi pomoći da odabere najbolje

Pokazivanje

Prodavač mora izvrsno poznavati svoj proizvod i/ili uslugu te oprezno voditi kupca do točke kupnje. Nikada ne treba započinjati prodavati, pričati i pokazivati ako klijent nije otkrio svoje želje i potrebe.

Cilj faze pokazivanja je objasniti karakteristike i koristi proizvoda za kupca. Karakteristike se često odnose na kvalitetu izrade, dizajn, izdržljivost i uštedu pri djelovanju.

[47]Sedlan Konig,Lj,: *Koraci principijelne prodaje,* 26.02.2014. [http://www.efos.unios.hr/uvod-prodajne-vjestine/nastavni-materijali/5-koraci-principijelne-prodaje/], (06.08.2017.)

One pokazuju kako se proizvod razvija, proizvodi ili obrađuje. Karakteristike proizvoda opisane su u tehničkom dijelu pisane prodajne ponude i u literaturi koju dostavlja proizvođač. Korist je sve ono što kupcu omogućuje osobnu prednost ili uštedu. Spoznaja o koristi dobiva se odgovaranjem na pitanje: „Kakvu ću korist imati ako imam ili rabim ovaj proizvod?“

Dakle, ukoliko se kupcu npr. spomene da je određena automobilske guma četiri puta deblja, tada se govori o karakteristici proizvoda. No, ukoliko se istakne da ta automobilska guma pruža veću sigurnost, dulje traje i manje se troši po prevezenom kilometru, tada se naglašavaju njezine koristi.[48]

U ovom koraku treba napraviti:

- Ponoviti želje i potrebe klijenta
- Prikazati proizvod ili uslugu koja će odgovoriti na te potrebe i želje (Prikaz bi trebao pomoći klijentu da zamisli krajnje koristi od tog proizvoda ili usluge. Potrebno je spomenuti samo one karakteristike i koristi koje se odnose na klijenta
- Ne govoriti o cijeni. Neka to bude manje važno s činjenicom kako taj proizvod ili usluga najbolje ispunjava želje i potrebe
- Pitati klijenta da komentira, reagira, govori o tome kako se osjeća (Uključiti klijenta od samog početka. Dokazi pomažu da prodamo, ali ljudi ipak kupuju srcem.
- Prilaziti klijentima onoliko blizu koliko oni dopuštaju. Odabrati odgovarajuću prostoriju za razgovor)

Potvrda

Potrebno je dokazati svoje tvrdnje na način koji će demonstrirati proizvod koji zadovoljava kupčeve zahtjeve, potrebe i motive jer, u suprotnome, kupac neće ni razmišljati o kupovini. Nije važno samo fokusirati se na korisnost proizvoda nego je bitno pokazati kako su ispunjeni i drugi uvjeti. Prije nego što se odluče za kupovinu, ljudi moraju povjerovati onome što govorimo. Tamo gdje ima puno povjerenja i gdje je odnos s klijentima dobar, osjeća se manje pritiska na kupovinu.

[48]Sedlan Konig,Lj, :*Koraci principijelne prodaje,* 26.02.2014. [http://www.efos.unios.hr/uvod-prodajne-vjestine/nastavni-materijali/5-koraci-principijelne-prodaje/], (06.08.2017.)

Potvrda postaje sve važnija u komunikaciji. Dobro isplanirana potvrda vrijednosti proizvoda može kupca dodatno zainteresirati za proizvod. Jedan od načina stjecanja povjerenja kod kupca je korištenje dokaznog materijala kojim se u kupčevim očima povećava vjerodostojnost prodavača. Dokazni materijal može poprimiti oblik izjave, izvješća, svjedočanstva, podataka o kupcima ili fotografije. Mnoge uspješne prodajne potvrde proizvoda daju mogućem kupcu privremeni osjećaj vlasništva koji potiče želju za posjedovanjem proizvoda. [49]

U ovom koraku je potrebno napraviti sljedeće:

- Prevesti karakteristike proizvoda u koristi za klijenta (kako će karakteristike pomoći klijentima, četiri čarobne riječi: što to vama znači...)
- Opravdati cijenu i naglasiti vrijednost
- Spomenuti zadovoljne korisnike
- Razgovarati s klijentima s ciljem smanjenja straha od kupovine

Pregovaranje

Pregovaranje je proces koji se sastoji od dvije ili više strana. Svaka strana ovisi o drugoj, npr. profesor ovisi o studentu, student o profesoru, prodavatelj o kupcu, kupac o prodavatelju, zaposlenik o poslodavcu, poslodavac o zaposleniku. U slučaju ako jedna strana nedostaje, ne može doći do pregovaranja. Kod karakteristike međuovisnosti strana, glavna je činjenica da strane trebaju jedna drugu kako bi mogle pregovarati, tj. ostvariti ciljeve. Ako ne postoji ovisnost strana, nema ni potrebe za pregovaranjem.

Pregovaranje u prodaji

Ako kupci imaju prigovora na kupovinu, to je dobro jer:

- Pokazuju interes/ zainteresiranost za kupovinu
- Mogu se unijeti promjene
- Daju priliku da bolje razumijemo ako je kupac bio zakinut
- Pružaju uvid u kupčeve stavove
- Pružaju mogućnost za dodatna objašnjenja

[49] Sedlan Konig,Lj,: *Koraci principijelne prodaje*, 26.02.2014. [http://www.efos.unios.hr/uvod-prodajne-vjestine/nastavni-materijali/5-koraci-principijelne-prodaje/], (06.08.2017.)

- Daju povratnu informaciju
- Ukazuju na nedostatke proizvoda.

Kupac će loše iskustvo prepričati 15 – 20 puta, a pozitivno 1- 5 puta.

Najčešće vrste prigovara su:

- Logični prigovori
  - O cijeni
  - Negativnim/lošim karakteristikama proizvoda/usluge
  - Potvrda da to kupcu ne treba
  - Loše prethodno iskustvo sa sličnim proizvodima
- Psihološki prigovori
  - Navike (otpor prema promjeni)
  - Negativan stav prema prodavačima
  - Negativan stav prema donošenju odluka

Zaključivanje

Danas prodavači nastoje otkriti kupčeve potrebe i biti osjetljivi na povratnu informaciju koja im se nudi. Zaključivanje prodaje je „dinamičan proces koji počinje zanimljivim pokušajem zbližavanja i otkrivanjem potrebe.“ Ono se nastavlja uspješnim odabirom proizvoda i prikazivanjem koristi koje bude želju za proizvodom. Zaključivanje prodaje se smatra početkom dugotrajnog partnerstva.

Zaključivanje bi trebalo biti pozitivna faza prodajne prezentacije. Znak koji upućuje na zaključivanje prodaje je verbalni ili neverbalni pokazatelj da se mogući kupac sprema donijeti odluku o kupnji. Kada se otkrije takav znak, možda je vrijeme da se pokuša zaključiti prodaja.

Cilj pri zaključivanju prodaje je sažimanje koristi i ponovno naglašavanje koristi koje dodaju vrijednost te pomaganje kupcu u donošenju odluke. Ukoliko je kupac pristao na kupnju, znači da je prodaja uspješno zaključena i, nadamo se, da smo na početku dugog i zadovoljavajućeg partnerstva.

No, ukoliko kupac pokaže ljutnju ili razočaranje prilikom odbijanja zaključenja ugovora, zatvorit će se vrata budućim prodajama. Ako se dogodi da proces nije završio

zaključivanjem prodaje, treba pokušati izvući korist iz toga. Prodavač treba porazgovarati s klijentom, ako želi od njega dobiti povratnu informaciju.

Uvijek treba držati vrata otvorena za moguće buduće prodaje i zato prodavač treba reći kupcu da bi volio raditi s njim jednom u budućnosti te pokušati i dalje ostati u kontaktu.

Vrste zaključivanja: [50]

1) Zaključivanje s pretpostavkom
2) Zaključivanje ili..ili
3) Zaključivanje s akcijom

6.5. Customer Relationship Management - Izgradnja odnosa s kupcima

U današnje krizno vrijeme, upravljanje korisnicima, izgradnja dugoročnih odnosa s njima i zadržavanje njihove lojalnosti za mnoge tvrtke i organizacije, bez obzira na veličinu, predstavlja biti ili ne biti. Zadržavanje kvalitete i kupaca je imperativ, kao i rezanje troškova. Za vrijeme krize i gospodarskog grča mnogi se menadžeri pitaju kako najbolje iskoristiti vlastite resurse. Jedan od odgovora je korištenjem CRM (Customer relationship management) sustava za upravljanje odnosima kako sa postojećim klijentima tako i sa potencijalnim kupcima. Bez obzira radi li se o proizvodu ili usluzi svako poduzeće treba imati jasnu strategiju kako pristupati potencijalnom klijentu i kako ostvariti željene rezultate.[51]
Jedan od razloga zašto koristiti CRM je imati sve podatke o klijentu uređene na jednom mjestu. Tako uređene podatke moguće je kvalitetno pretraživati, obrađivati, segmentirati, analizirati i sl. što vas čini spremne za svakodnevne poslovne izazove. Cjelokupnu sliku i status kupca možemo sagledati samo ako u svakom trenutku imamo vidljive sve aktivnosti vezane za njega, kako protekle tako i otvorene planirane aktivnosti.[52]

Informacije koje može dati CRM:

- izvješća po tržišnim segmentima i proizvodima obzirom na provedene aktivnosti,

[50] Sedlan Konig,Lj,: *Koraci principijelne prodaje,* 26.02.2014. [http://www.efos.unios.hr/uvod-prodajne-vjestine/nastavni-materijali/5-koraci-principijelne-prodaje/], (06.08.2017.)
[51] [http://www.poslovni.hr/tag/crm-customer-relationship-management-upravljanje-odnosima-s-klijentima-8319] , (27.07.2017.)
[52] ibidem

- izvješća o statusu poslovnih potencijala po prodajnim članovima, vremenskom razdoblju
- bolje planiranje prodajnih aktivnosti, prema prošlim aktivnostima
- može pomoći segmentirati kupce sa stajališta demografskih podataka, lojalnosti prema robnim markama i kupovnim navikama.
- omogućava detaljnu analizu izvora poslovnih prilika, koje se često ne odražavaju proporcionalno uloženom trudu ili novcu, što je važna informacija za poslovne strategе.

Za tvrtke je od ključnog značaja uspostaviti s klijentima neposredan i iskren dijalog i dobro ih poznavati. Kod uspostavljanja kvalitetnog odnosa s klijentom potpora su im CRM rješenja, čija je glavna namjena sakupljanje 'mekih' informacija o potencijalnim klijentima

Posljednjih nekoliko godina kratica CRM (customer relationship management) ili sustav za upravljanje odnosa s klijentima postala je među poduzetnicima vrlo prepoznatljiva. Svaki suvremeni CRM podupire prodajne i marketinške aktivnosti u obliku pojedinačnih funkcionalnosti. Današnji CRM sustavi zasnovani su prema uzoru najboljeg korisničkog iskustva, što znači da su korisniku jasni, jednostavni za uporabu i imaju intuitivno sučelje za kojeg nisu potrebna posebne korisničke upute.

6.6. Lojalnost i mjerenje zadovoljstva kupaca

Temeljno mjerilo uspješnosti u području zadovoljstva kupaca pokazuje u kojoj su mjeri kupci ispunili svoja očekivanja koja su im obećana putem proizvoda, usluge, marke ili komuniciranja. To je zrcalo koje odražava sud kupaca i njihovo iskustvo nakon kupnje i uporabe, a pokazuje stupanj zadovoljstva prema očekivanjima i udio zadovoljnih kupaca prema njihovu ukupnome broju. Takva mjerila zagovaraju svi modeli upravljanja kvalitetom kao što je ISO standard, TQM i drugi. [53]

Za ocjenu uspjeha iz perspektive kupaca mogu se primijeniti mjerila kao što su:

[53] Pavlek,Z.: *Zadovoljni, lojalni i oduševljeni kupci*, broj 4/2009 [http://www.suvremena.hr/12750.aspx], (21.08.2017)

- zadovoljstvo kupaca,
- njihova vjernost,
- povrat postojećih,
- stjecanje novih,
- proboj u kućanstva,
- ponovna kupnja,
- frekvencija potrošnje,
- profitabilnost.

Kupac ima svoja subjektivna očekivanja koja se temelje na sljedećim elementima: [54]

- Individualna razina zahtjeva (karakter, ambicije, želje, kupovna moć i dr.) i osobni motivi
- Ranije stečena iskustva
- Poruke, svjedočanstva
- Obećanja koje nosi marka
- Impulsi na prodajnom mjestu
- Imidž ponuđača
- Usporedbe s alternativnim rješenjima
- Radoznalost i želje za novim, za promjenom.

Zadovoljan kupac znači konstantan promet i njegovo povećanje koje je odraz lojalnosti, povećanja frekvencije potrošnje i širenja tržišta. Nezadovoljni djeluju nepovoljno šireći negativno iskustvo na potencijalne kupce. Kupci emocionalno jače djeluju kad su nezadovoljni, svoje razočaranje pretvaraju u glasnu srdžbu, negodovanje, pa je zato nužno da ih ponuđač oduševi. Tada su i njihova pozitivna djelovanja jača. [55] Zato ponuđač mora znati što kupci od njega očekuju, što je u tome osobito važno i kako se njegovim proizvodom, uslugom može to očekivanje ostvariti. Oni koji su zadovoljni ili oduševljeni, postati će lojalni

[54] Pavlek,Z.: *Zadovoljni, lojalni i oduševljeni kupci*, broj 4/2009 [http://www.suvremena.hr/12750.aspx], (21.08.2017)
[55] ibidem

i ponovno kupovati, kupovat će više ovisno o proizvodu (npr. mogu kupovati više slastica, kole, ali ne i praška za pranje), te ga preporučiti drugima.

U području lojalnosti postoje razlike koje se pojavljuju u ponašanju kupaca u stvarnosti, A najznačajniji su:

- **Lojalni** koji se stalno vraćaju i nema u danom trenutku opasnosti da prijeđu konkurenciji koja treba uložiti dosta napora i argumenata da bi ih pridobila.
- **Oduševljeni** su poput apostola koji pripovijedaju i šire dobar glas, preporučuju, traže naklonost.
- **Odmetnici** prelaze drugima i ostaju ravnodušni.
- **Teroristi** su najopasniji jer ogovaraju i utječu na negativna stajališta drugih.
- **Najamnici** su zadovoljni, ali ipak imaju želju da prijeđu konkurenciji.
- **Taoci** su gunđala, stalno nezadovoljni ali ne mijenjaju marku, jer im je ponuda konkurencije previsoka.

Mjerenjem zadovoljstva obuhvaćaju se segmenti koji se moraju jasno definirati. Zato je u oblikovanju segmenata potrebno obilježiti bitne, karakteristične osobine pojedinih grupa potrošača i njihova ponašanja, navika, stajališta i dr. U tom se sklopu teži za tim da se dobije obilježje grupe koja troši proizvode ili grupe na koju ciljamo u komuniciranju, u lansiranju novih proizvoda ili marke. Često poduzeća teško pronalaze kriterije po kojima bi mjerili zadovoljstvo. No to nije pitanje mehaničkog mjerenja već poslovne koncepcije u odnosu prema kupcima, mušterijama.

Riječ je o dva pristupa mjerenja zadovoljstva kupaca: [56]

- klasičnom odnosu
- relationship marketing odnosu.

U *klasičnom se pristupu* forsira prodaja i teži se maksimiziranju zaključaka. U toj se koncepciji spominje da je kupac kralj, uči se kako ga nagovoriti na kupnju. U fokusu je proizvod i njegova kvaliteta te prednosti. Prisutne su prezentacije i degustacije gotovih proizvoda, slušaju se monolozi te se razmjenjuju informacije.

[56] Pavlek,Z.: *Zadovoljni, lojalni i oduševljeni kupci*, broj 4/2009 [http://www.suvremena.hr/12750.aspx], (21.08.2017)

S druge strane kad se sprovodi koncept *relationshipa* grade se dugoročniji odnosi, u kojima se ne govori da je kupac kralj, već partner, pa se ulazi i u otvorene, konstruktivne dijaloge, gaje se kontakti i komunikacija s kupcem, ne razmjenjuju se samo informacije već i iskustva. To je faza u kojoj CRM dobiva na svrsi, jer se nastoji pridobiti lojalnost kupaca i u tome je razlika u odnosu na klasični pristup.

U praksi postoje razrađena područja koja se rangiraju, a područja koja se mogu primijeniti na prodajna mjesta su: [57]

- **Odgovornost** – spremnost osoblja da brzo reagiraju, kompetentnost i stručnost
- **Kredibilitet** – glas o poduzeću, povjerenje, poštenje
- **Empatija** – na koji način može razumjeti kupca i izaći mu u susret
- **Pouzdanost** – brzo i pravovremeno rješavanje problema, konstantna kvaliteta, drže se rokovi i obećanja
- **Sigurnost** – financiranje, povjerljivost informacija
- **Materijalno okruženje** – zgrada, čistoća, raspored unutar prostora, potrebna sredstva, atmosfera, parkiralište i dr.
- **Izbor asortimana, aktualnost, kvaliteta**
- **Kase** – ljubaznost, brz prolaz

Zadovoljstvo kupaca je vrlo široko područje koje se mora suziti i prilagoditi, ovisno o vrsti djelatnosti i proizvoda. Zadovoljstvo je najbolja povratna informacija koja govori kako organizacija djeluje i radi. Osim općih indikatora, postoje i mnoge specifične mjere kao što su atributi proizvoda i usluge, vjernost marki (stalni, slučajni kupci), imidž marke (brand equity index) i povjerenje u druge, zadovoljstvo servisom koji čine brzina, uslužnost, spremnost na pomoć. Te se stvari mogu mjeriti statistički i to anketama, zapažanjima, reklamacijama i prigovorima. [58]

Tri kategorije na koje su kupci vrlo osjetljivi čine : vrijeme, kvaliteta i cijene. [59]

Vrijeme je kategorija koja je postala sve važnija u području servisnih djelatnosti i pripravi

[57] ibidem
[58] Pavlek,Z.: *Zadovoljni, lojalni i oduševljeni kupci*, broj 4/2009 [http://www.suvremena.hr/12750.aspx], (21.08.2017)
[59] ibidem

gotovih proizvoda pa se pogotovo vodi računa da proizvodi budu isporučeni brzo, na vrijeme, u sigurnoj količini i kvaliteti

Kvaliteta je veliki ispit za prodavače, ali ona nije sama za sebe dovoljna i može biti vrlo apstraktna. Zato treba govoriti o tome kako kupci percipiraju kvalitetu i kakvu kvalitetu očekuju, koja u njima stvara sigurnost, vjernost, navodi ih na ponovnu kupnju, stvara osjećaj zadovoljstva uopće. Kvaliteta je i ono što zadovoljava i emocionalne potrebe kupaca – dizajn, ugođaj, ozračje, doživljaj i iskustva i dr. Povrat kupaca, njihovo zadržavanje, vjernost, stupanj oduševljenja, najpouzdanija su mjerila kvalitete.

Cijena je također dio očekivanja, jer može biti indikator vrijednosti, ali u granicama koje ispunjavaju očekivanja. U današnje vrijeme sve masovnije potrošnje kupci su sve osjetljiviji na cijene, pa stoga dolazi i do velike konkurencije ne više samo između proizvođača već i između trgovačkih lanaca. [60]

Ako bismo išli u još veće raščlanjivanje kupaca, onda ih možemo podijeliti i po drugim obilježjima kao što su: stalni i povremeni kupci, selo i grad, muškarci i žene, stari i mladi, itd., ali je još važnije ući u njihove životne stilove što je već sofisticiranije. Željama kupaca se ne može uvijek udovoljiti: nekima bi trebalo spustiti cijene ispod granice profitabilnosti, za druge bi trebalo povećati troškove, treći nemaju veliku sposobnost plaćanja. To su ograničenja o kojima se vodi računa u strateškom opredjeljenju i politici prema kupcima. Indikator neprofitabilnosti može se uočiti već u procesnoj kalkulaciji u ABC modelu gdje se dobivaju upozorenja koja govore da se s nekim kupcima ne isplati poslovati, da je potrebna eliminacija pojedinih kupaca ili reinženjering procesa. [61]

Drugi način odnosa prema kupcima temelji se na Pareteovoj metodi prema kojoj se kupci rangiraju prema važnosti. U toj metodi manji broj kupaca ima relativnu većinu prometa, pa dobivaju rang A, manje važni rang B itd. Već se u toj metodi određuje i stupanj pozornosti, intenzitet posjeta, odnos prema promocijama, širini asortimana, način suradnje, jer nisu svi jednaki. Oni veliki se posjećuju češće, s njima se udružuje, zajedno se provode promocije, razmjenjuju se podaci, unapređuje poslovanje.

[60] Pavlek,Z.: *Zadovoljni, lojalni i oduševljeni kupci*, broj 4/2009 [http://www.suvremena.hr/12750.aspx], (21.08.2017.)
[61] ibidem

Postoje i iznimke koje često zahtijevaju veću pozornost nego što bi trebalo s obzirom na trenutnu sposobnost kupaca. Prva je iznimka perspektiva razvoja, što znači da se stanje kupaca može promijeniti, da može unaprijediti svoje poslovanje i zadržati se u krugu interesa. Druga je iznimka tzv. zaštita od konkurencije, koja se ostvaruje povlačenjem iz interesa pri čemu ostavlja prazan prostor, ali i to mora biti dio strategije. Za svaku kompaniju bi idealna situacija bila da su svi njeni korisnici zadovoljni sa uslugom ili proizvodima ali je to neprirodna i nerealna situacija. Vođeni time kompanije bi trebale nezadovoljne kupce ili korisnike dočekati sa otvorenim rukama, pažljivo slušati sve primjedbe i biti zahvalni na iskrenosti i odvojenom vremenu onih zbog kojih postoje.[62]

7. TVRTKA FUSIO

Poduzeće Fusio d.o.o. bavi se projektiranjem, opremanjem, proizvodnjom i servisom ugostiteljske opreme. U svom proizvodno-prodajnom segmentu nude profesionalne kuhinje, kuhinjske šankove te ostali sitan inventar za ugostiteljstvu. U današnje vrijeme kroničnog manjka vremena ovo se poduzeće kupcima nameće kvalitetnim materijalima i minimalnom potrošnjom vremena za korištenje proizvoda.

Osim toga nudi asistenciju pri personalizaciji proizvoda i prilikom projektiranja s ciljem optimalnog planiranja konačnog izgleda. Također tvrtka vrši montažu i servis. Klijenti tvrtke su renomirani domaći hotelski lanci, obiteljski i privatni hoteli, kampovi, restorani, konobe i caffe barovi. Poduzeće također opskrbljuje brodogradilišta a osim s domaćim klijentima vrlo uspješno posluje i s inozemnim.[63]

Glavne djelatnosti tvrtke su:

1. Projektiranje tehnoloških rješenja ugostiteljske opreme za kupce (Privatne investitore, Turističke kuće, Javne ustanove, Fizičke osobe)
2. Izrada ugostiteljske opreme po mjeri (Neutralna oprema, rashladni uređaji, termički uređaji)
3. Prodaja poznatih svjetskih brendova vezanih uz ugostiteljstvo
4. Dostava i montaža ugostiteljske opreme te puštanje u rad iste
5. Edukacija osoblja za rad na ugostiteljskoj opremi

[62] Brčaninović,L.: *Nezadovoljni kupci su prilika*, [http://prime.ba/nezadovoljni-kupci-su-prilika/], (30.07.2017.)
[63] Podatke ustupila tvrtka Fusio d.o.o.

6. Servisiranje ugostiteljske opreme

Glavna tržišta tvrtke su :

1. Hrvatska (Na prvom mjestu Istra i Zagreb)
2. Srbija (Beograd u najvećoj mjeri)
3. Crna Gora (Većina Herceg novi i Budva)
4. Bosna i Hercegovina (Sarajevo)
5. Makedonija (Skoplje)
6. Albanija
7. Slovenija

7.1. Prodajni segment tvrtke te najčešći kupci

Tvrtka je vodeća u segmentu poslovanja na prostorima Hrvatske, Srbije, Bosne i Hercegovine te Crne Gore. Kao takva uvodi nove trendove, nove standarde, mijenja način poslovanja, poboljšava procese i prilagođava se kupcu odnosno korisniku.[64]

Prodajni segment tvrtke čine:

- Rashladni ormari i zamrzivači
- Rashladni stolovi
- Topli stolovi
- Otvoreni i zatvoreni stolovi
- Sudoperi
- Viseći ormarići
- Otvoreni regali
- Konzolne police
- Radni stolovi za čišćenje povrća i ribe
- Panjevi za meso s koterm pločom
- Stolovi za cijeđenje
- Neutralni i grijani mostići
- Otvoreni i zatvoreni visoki ormari
- Inox podne podloške

[64] Podatke ustupila tvrtka Fusio d.o.o.

- Sanitarne pregrade
- Podne rešetke
- Odsisne nape i eko nape
- Sanitarni umivaonici
- Kante i kolica za otpatke
- Kolica za transport i prijevoz
- Servisna kolica za posluživanje
- Šankovi i retropultevi
- Buffet stolovi i linije

Obzirom da je glavna djelatnost i usmjerenje tvrtke prema ugostiteljstvu. U nastavku su navedeni samo neki od korisnika.

[65]Hoteli

★★★★★

HOTEL PARK – SPLIT – POTESTAS
GRAND HOTEL BERNARDIN – PORTOROŽ – BERNARDIN GROUP
VALAMAR PRESIDENT HOTEL – DUBROVNIK – VALAMAR RIVIERA
HOTEL LONE – ROVINJ - MAISTRA
HOTEL AMABILIS – SELCE
RADISSON BLU RESORT & SPA, DUBROVNIK SUN GARDENS – DUBROVNIK
HOTEL CROATIA – CAVTAT – ADRIATIC LUXURY HOTELS
HOTELS AND RESIDENCES PUNTA SKALA – PETRČANE – FALKENSTEINER
ADMIRAL GRAND HOTEL – SLANO
HOTEL SPLENDID – BUDVA, CRNA GORA – MONTENEGRO STARS
GRAND VILLA ARGENTINA – DUBROVNIK – ADRIATIC LUXURY HOTELS

★★★★

VALAMAR ISABELLA ISLAND RESORT – POREČ – VALAMAR RIVIERA
HOTEL ADRIATIC – ROVINJ – MAISTRA
RADISSON BLU OLD MILL HOTEL – BELGRADE – RADISSON BLU
PARK PLAZA BELVEDERE – MEDULIN – ARENATURIST
HOTEL BELGRADE – BEOGRAD – FALKENSTEINER
VALAMAR ARGOSY HOTEL – DUBROVNIK – VALAMAR RIVIERA
PARK PLAZA HISTRIA – PULA – ARENATURIST
HOTEL LAGUNA PARENTIUM – POREČ – LAGUNA POREČ
HOTEL & CASA VALAMAR SANFIOR – RABAC – VALAMAR RIVIERA
HOTEL IVAN – ŠIBENIK – SOLARIS BEACH RESORT
LAGUNA GALIJOT – POREČ – LAGUNA POREČ
HOTELI KOLOČEP – KOLOČEP – KARISMA HOTELS ADRIATIC
HOTEL M NIKIĆ – PODGORICA, CRNA GORA
GRAND HOTEL IMPERIAL – RAB – IMPERIAL
HOTEL CAROLINA – RAB - IMPERIAL
TN PETALON – VRSAR – MAISTRA
TN BELVEDERE – VRSAR – MAISTRA
HOTEL LAGUNA MOLINDRIO – POREČ – LAGUNA POREČ

[65] Podatke ustupila tvrtka Fusio d.o.o.

FAMILY HOTEL VESPERA – MALI LOŠINJ – LOŠINJ HOTELS & VILLAS
VALAMAR LACROMA DUBROVNIK HOTEL – DUBROVNIK – VALAMAR RIVIERA
VALAMAR CRYSTAL HOTEL – POREČ – VALAMAR RIVIERA
VALAMAR CLUB TAMARIS – POREČ – VALAMAR RIVIERA
HOTEL SOL UMAG – UMAG – ISTRATURIST
HOTEL SOL GARDEN ISTRA – UMAG – ISTRATURIST
VALAMAR ZAGREB HOTEL – POREČ – VALAMAR RIVIERA
BLUESUN HOTEL ELAPHUSA – BOL – HOTELI ZLATNI RAT
BLUESUN HOTEL BERULIA – BRELA – HOTELI BRELA
VITALITY HOTEL PUNTA – VELI LOŠINJ – LOŠINJ HOTELS & VILLAS

HOTEL LAGUNA MEDITERAN – POREČ – LAGUNA POREČ
VILLAS RUBIN – ROVINJ – MAISTRA
HOTEL TIRENA – DUBROVNIK – VALAMAR RIVIERA
VALAMAR RUBIN HOTEL – POREČ – VALAMAR RIVIERA
VALAMAR KORALJ HOTEL –KRK – VALAMAR RIVIERA
BLUESUN RESORT BONACA – BOL – HOTELI ZLATNI RAT
BLUESUN HOTEL BORAK – BOL – HOTELI ZLATNI RAT

PAPALINNA HOSTEL POREČ – POREČ – VALAMAR RIVIERA
VILLA URSARIA – VRSAR
HOTEL KANOVELE – SAVUDRIJA
HOTEL VILA ROVA – MALINSKA
HOTEL OASI – PJEŠČANA UVALA
HOTEL LA GRISA – BALE
HOTEL PINIA – KRK
HOTEL MALIN – MALINSKA
GIRANDELLA TOURIST VILLAGE - RABAC – VALAMAR RIVIERA
HOTEL NAUTICA – NOVIGRAD
HOTEL SAN ROCCO – BRTONI
HOTEL VILLA ORSULA – DUBROVNIK
HOTEL FRANKOPAN – OGULIN
HOTEL LOZOVAC - VRATA KRKE
HOTEL BITORAJ – FUŽINE
HOTEL PAGUS – PAG

[66]Restorani

RESTAURANT VALENTINO – AUSTRIJA
AQUAPARK ISTRALANDIA – BRTONIGLA
RESTAURANT OLIVE GARDEN – SUTOMIŠĆICA, UGLJAN
RESTAURANT DUBRAVKA – DUBROVNIK
HOTEL PORIN – MAKARSKA
RESTAURANT TROŠT – MARINE VRSAR
RESTAURANT ZIGANTE – BUJE
RESTAURANT BLATO – ZAGREB
RESTAURANT STARI KAŠTEL – BUJE
RESTAURANT BARAKUDA – MALI LOŠINJ
RESTAURANT LOMA – NOVI VINODOLSKI

Kampovi

KAMP ŠKRILA – KRK – VALAMAR RIVIERA

[66] Podatke ustupila tvrtka Fusio d.o.o.

KAMP MARINA – RABAC – VALAMAR RIVIERA
FKK VALALTA – ROVINJ – VALALTA
CAMPING PARK MAREDA – NOVIGRAD – LAGUNA NOVIGRAD
KAMP MAIAN – BALE

Obrazovne i ostale ustanove

KINDERGARTEN VELIKA MLAKA – VELIKA MLAKA
KINDERGARTEN NEVEN – ROVINJ
UNIVERSITY OF RIJEKA – FACULTY OF LAW
CAMPUS PULA – PULA – UNIVERSITY JURAJ DOBRILA OF PULA
SPORTS HALL MARINO CVETKOVIĆ – OPATIJA
PULA AIRPORT – PULA
STUDENT CENTER INDEKS – UNIVERSITY OF RIJEKA
CROATIAN MINISTRY OF DEFENSE – ZAGREB
RESTAURANT BRIJUNI – NATIONAL PARK BRIJUNI
RESTAURANT RISNJAK – NATIONAL PARK RISNJAK
STUDENT CENTER SPINUT – SPLIT
REHABILITATION CENTER MALA TEREZIJA – VINKOVCI
CENTER FOR UPBRINGING AND EDUCATION ŠUBIĆEVA – ŠIBENIK
RETIREMENT HOME FOR ELDERLY – POREČ
HOME FOR THE ELDERLY AND INFIRM DOMENICO PERGOLIS – ROVINJ

[67]Trgovački lanci

KAUFLAND
INTERSPAR
KONZUM
TOMMY
PLODINE

Brodogradilišta i pružatelji usluga u pomorstvu i turizmu

BOTEL MARINA – RIJEKA
SHIPYARD ULJANIK – PULA
SHIPYARD 3. MAJ – RIJEKA
'JOYME – PHILIP ZEPTER YACHTS
KONČAR KET

Korisnici programa Hobart u protekle dvije godine:

VALAMAR RIVIERA
ADRIATIC LUXURY HOTELS
ZAGREB AIRPORT
MCDONALD'S
LIBURNIA RIVIERA HOTELS
MAISTRA
LAGUNA NOVIGRAD
ISTRATURIST
ARENATURIST
BLUESUN HOTELS
HOTEL LAV MERIDIEN

[67] Podatke ustupila tvrtka Fusio d.o.o.

STUDENT CENTER RIJEKA
FALKENSTEINER
RADISSON BLU HOTELS & RESORTS
MARRIOTT

7.2. Analiza rezultata istraživanja

Tvrtka Fusio d.o.o. provela je istraživanje na uzorku od 24 anketiranih klijenata. Cilj ankete je dobivanje podataka u kojoj mjeri efikasna komunikacija od strane tvrtke prema klijentima doprinosi smanjenju reklamacija. U nastavku ove analize detaljno će se prikazati rezultat svakog anketnog pitanja te obrazložiti značenje dobivenog podatka. Na samom kraju analize ove ankete dati će se preporuke i poboljšanja s ciljem dodatnog unapređenja kvalitete informacija prema klijentima a samim time i smanjiti mogućnost reklamacija na proizvode tvrtke.

Anketni upitnik sadržavao je dolje navedena pitanja.

Anketni upitnik o zadovoljstvu kupaca/klijenata komunikacijom u poduzeću Fusio d.o.o. s ciljem umanjenja mogućih reklamacija

1-nisam zadovoljan/a,

2-slabo zadovoljan/a,

3-djelomično zadovoljan/a,

4- zadovoljan/a,

5-vrlo zadovoljan/a

1. Kupujem u poduzeću Fusio d.o.o.;
   a) Od početaka poslovanja (20 + godina)
   b) 11-20 godina
   c) 6-10 godina
   d) 1-5 godina
2. Proizvode koje kupujem u poduzeću Fusio d.o.o.;
   a) Kupujem samo kod njih
   b) Kupujem i kod drugih dobavljača
3. Jeste li zadovoljni kvalitetom informacija o proizvodima koje dobivate u poduzeću Fusio d.o.o.?
   1 2 3 4 5
4. Kako ste zadovoljni brzinom kojom dobivate tražene infomacije?
   1 2 3 4 5
5. Kako ste zadovljni odnosom djelatnika poduzeća Fusio d.o.o. prema klijentima?
   1 2 3 4 5
6. Prezentacijske vještine djelatnika poduzeća Fusio d.o.o. su na razini;?
   1 2 3 4 5

7. Možete li telefonskom ili internet komunikacijom s djelatnicima poduzeća Fusio d.o.o. dobiti sve potrebne infomacije?
   Da Ne
8. Smatrate li da bi poboljšanjem komunikacije došlo do povećanja vaše kupnje u poduzeću Fusio d.o.o.?
   Da Ne
9. Je ste li zadovljini izgledom i sadržajem web stranice poduzeća Fusio d.o.o.?
   1 2 3 4 5
10. Zadovoljava li potrebe, vaša očekivanja dostupnost proizvoda poduzeća Fusio d.o.o.?
    1 2 3 4 5
11. Jeste li do sada imali reklamacija na proizvode koje vam dobavlja Fusio d.o.o.?
    a) Da, često
    b) Da, rijetko
    c) Nisam imao-imala reklamacija
12. Je li vam reklamacija uspješno riješena?
    a) Da, u potpunosti
    b) Da, djelomično
    c) Nisam imao- imala reklamacija
13. Jeste li bili zadovoljni brzinom rješavanja reklamacija?
    a) Da, u potpunosti
    b) Da, djelomično
    c) Nisam bio zadovoljan- zadovoljna
       (Zašto?)_____
14. Jeste li zadovoljni cijelinom rješavanja vaših reklamacija na kupljene proizvode?
    1 2 3 4 5
15. Jeste li imali reklamacija zbog nedovoljno informiranosti?
    a) Ne, sve reklamcije su bile opravdane
    b) Da, djelatnik Fusia d.o.o. je propustio dati mi cijelovite – potpune informacije
    c) Da, dobio sam informacije- upustva, ali ih nisam pročitao
    d) Da, upustva nisu bila jasna

    Prijedlozi za poboljšanje komunikacije s poduzećem Fusio d.o.o.;

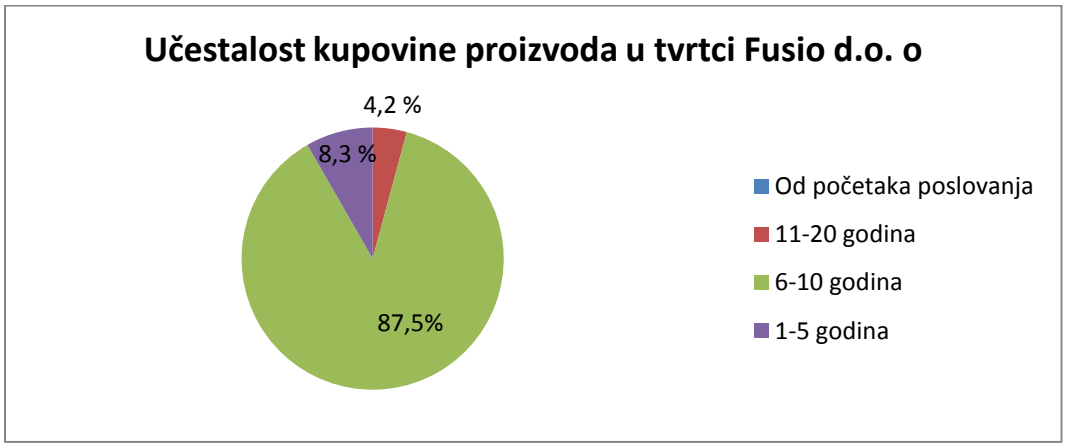
_____

Ovime dajemo suglasnost za korištenje priložene ankete u istraživačke svrhe, te sukladno tome u istraživačkom radu .

Fusio d.o.o.

Uprava

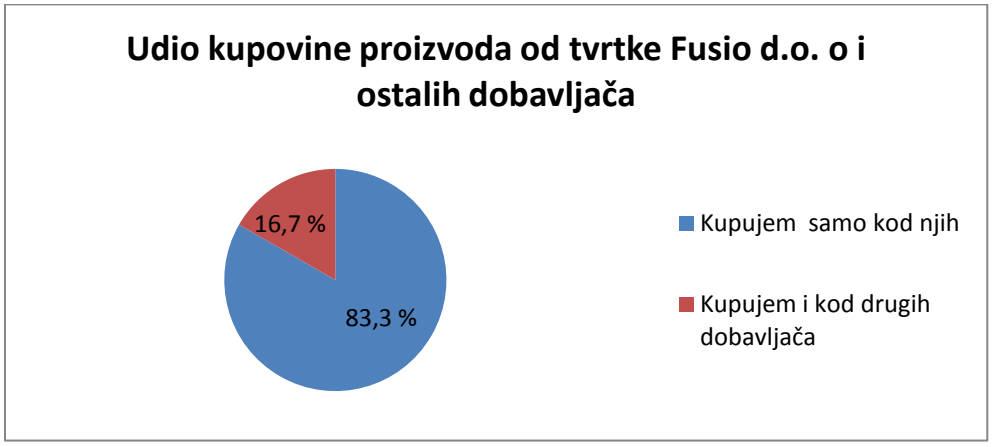
Grafikon 1. Učestalost kupovine proizvoda u tvrtci Fusio d.o.o.



Izvor: izradio autor na osnovi analize ankete

Rezultat je pokazao da je 87, 5% klijenata odano tvrtci Fusio d.o.o u kupovini proizvoda iz prodajnog segmenta već 6-10 godina, manji broj korisnika njih 4,2 % kupuje proizvode već 11-20 godina, a onih koji se tek upoznaju sa proizvodima i kupuju os 1-5 godina ima 8,3 %. Ovo pokazuje da najveći broj klijenata ostaje vjeran tvrtci.

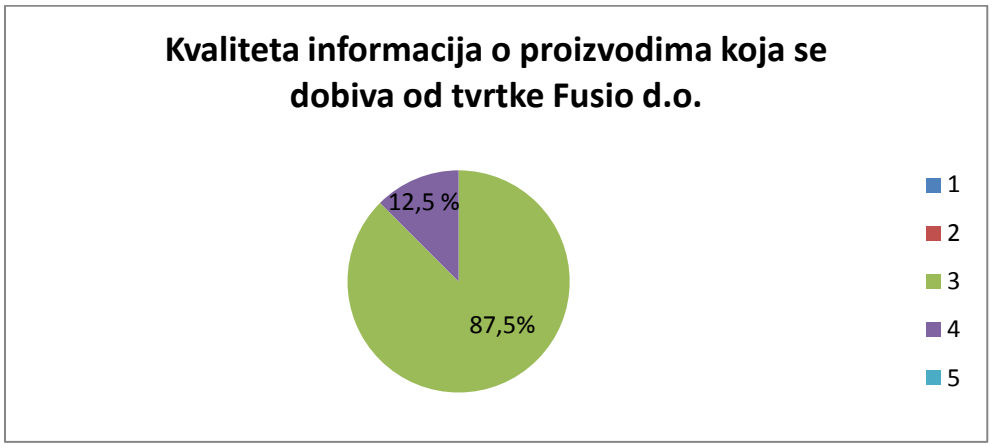
Grafikon 2. Udio kupovine proizvoda od tvrtke Fusio d.o.o i ostalih dobavljača



Izvor: izradio autor na osnovi analize ankete

Grafikon 2. pokazuje da je 83,3, % klijenata lojalno tvrtci Fusio d.o.o. i kupuje samo kod njih a da je 16,7 % njih kupilo proizvod prodajnog sličnog segmenta kod nekog drugog dobavljača.

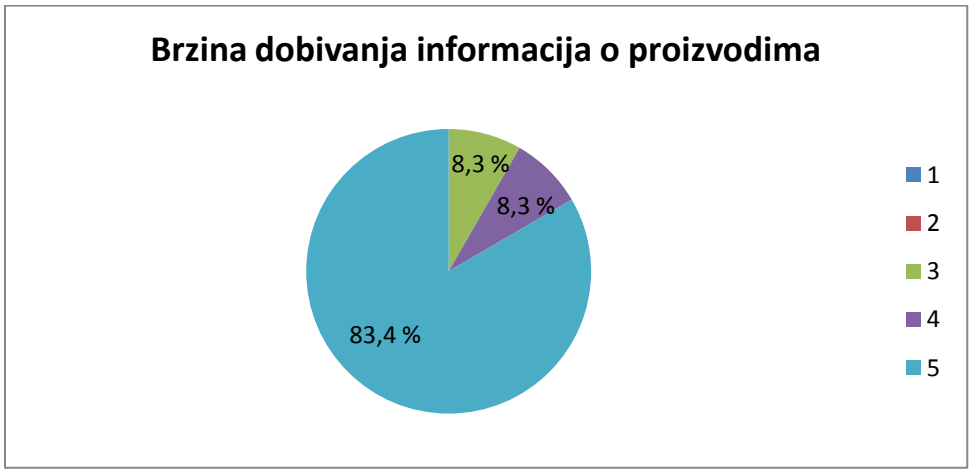
Grafikon 3. Kvaliteta informacija o proizvodima koja se dobiva od tvrtke Fusio d.o.o



Izvor: izradio autor na osnovi analize ankete

Grafikon 3. Pokazuje da je na temelju odgovora o kvaliteti informacija o proizvodima tvrtke Fusio d.o.o dobiven sljedeći rezultat: 87,5% posto kupaca dalo je ocjenu 3-djelomično zadovoljan, a 12,5 % njih ocjenu 4-zadovoljan. Iz ovoga se može vidjeti da tvrtka Fusio d.o.o. još uvijek ima mogućnost napretka pri pružanju kvalitetnih informacija kako bi stigli do ocjene 5-vrlo zadovoljan.

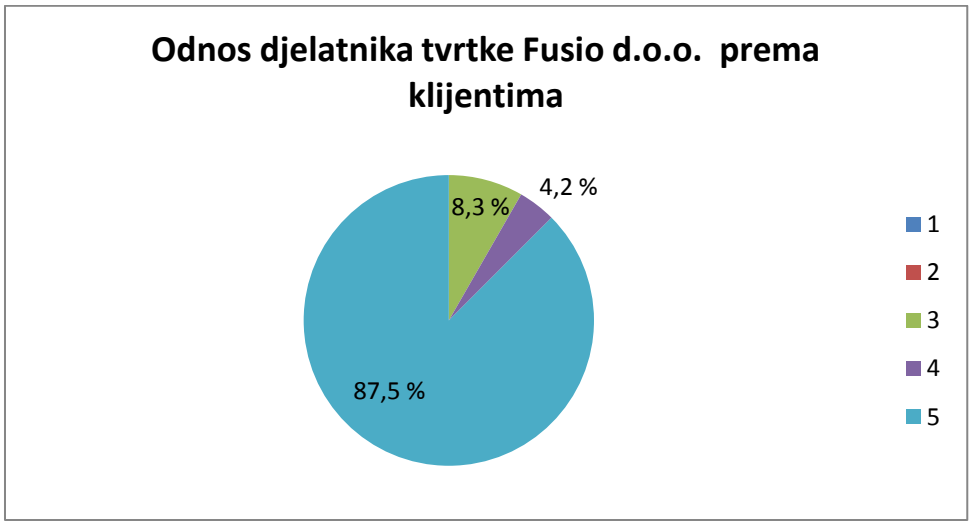
Grafikon 4. Brzina dobivanja informacija o proizvodima



Izvor: izradio autor na osnovi analize ankete

Analiza odgovora na pitanje dali su klijenti zadovoljni brzinom dobivanja traženih informacija pokazala je kako je 83,4 % klijenata dalo najveću ocjenu 5 tj. da je vrlo zadovoljno brzinom davanja informacija, a podjednaki broj njih 8,3 % dalo je ocjene 4-zadovoljan i 3-djelomično zadovoljan. Iz prikazanog se može zaključiti da je moguće potrebno poraditi na brzini davanja informacija u cilju još većeg zadovoljstva klijenata.

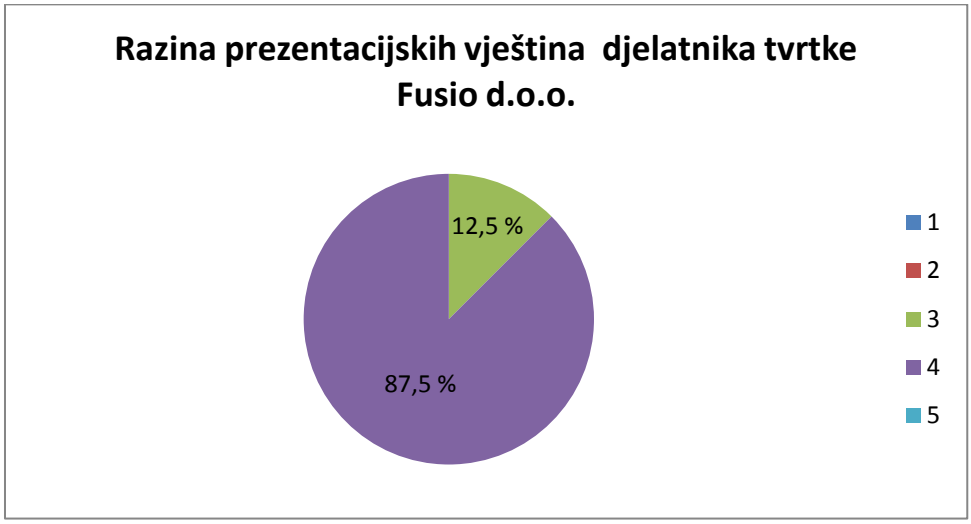
Grafikon 5. Odnos djelatnika tvrtke Fusio d.o.o prema klijentima



Izvor: izradio autor na osnovi analize ankete

Iz grafikona 5. koji pokazuje odgovor na pitanje o odnosu djelatnika tvrtke Fusio d.o.o. prema klijentima može se uvidjeti da je 87,5% klijenata dalo najvišu ocjenu 5-vrlo zadovoljan, 8,3% dalo je ocjenu 3-djelomično zadovoljan a njih 4,2% ocjenu 4-zadovoljan. Vidljivo je da djelatnici svojim odnosom prema klijentima uvelike doprinose samoj prodaju proizvoda i s tim u svezi nalazi se još prostora za poboljšanje međusobnog odnosa u cilju još efikasnije prodaje.

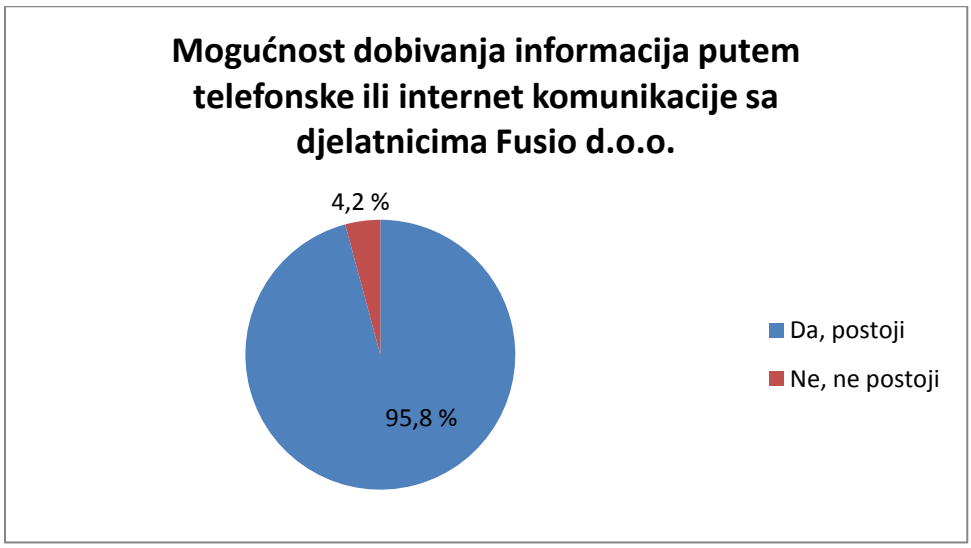
Grafikon 6. Razina prezentacijskih vještina djelatnika tvrtke Fusio d.o.o



Izvor: izradio autor na osnovi analize ankete

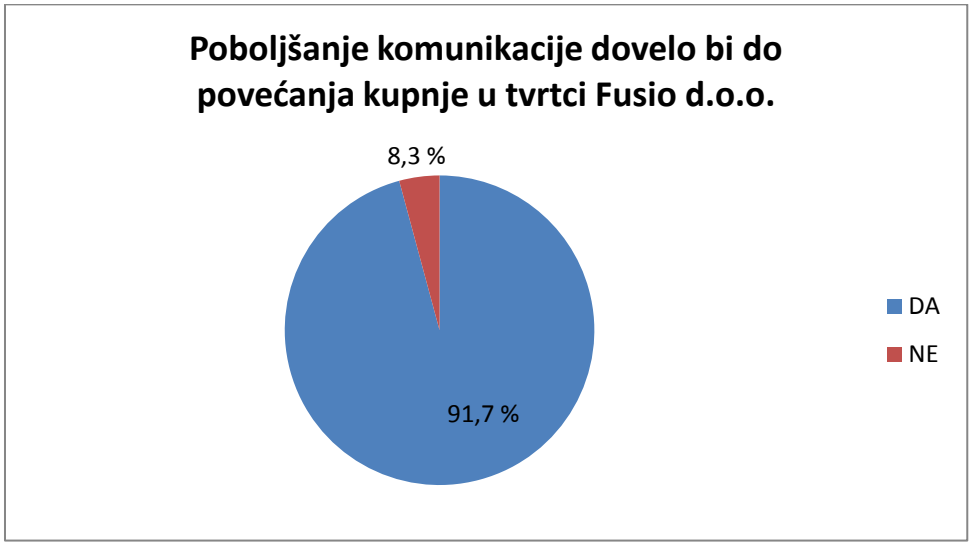
Grafikon 6. pokazao je da je razina prezentacijskih vještina djelatnika tvrtke Fusio d.o.o. dobila u 87,5% odgovora ocjenu 4-zadovoljan, a u preostalih 12,5% odgovora ocjenu 3-djelomično zadovoljan iz čega sse može zaključiti kako je potrebno individualnim ili timskim pristupom tvrtke prema djelatnicima iste dodatno osposobiti i obučiti raznim specijaliziranim seminarima.

Grafikon 7. Mogućnost dobivanja informacija



Izvor: izradio autor na osnovi analize ankete

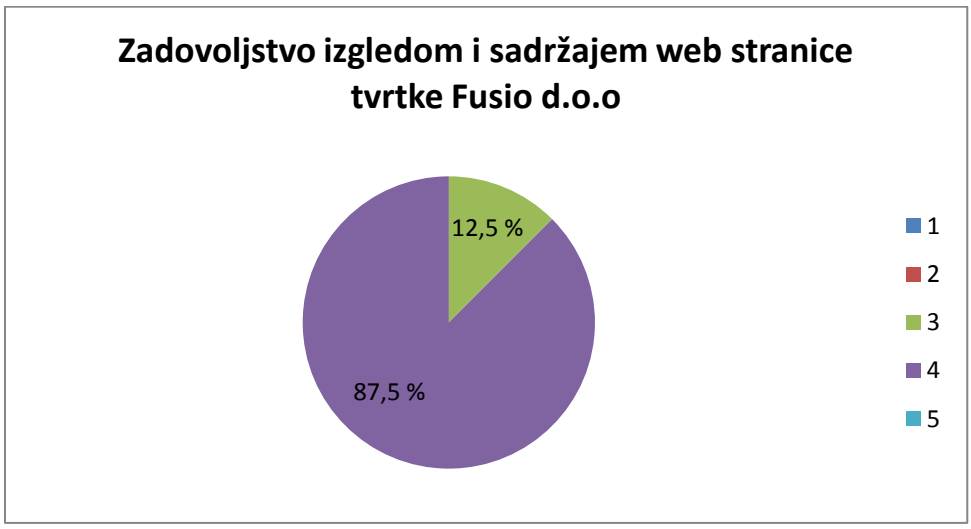
Grafikon 8. Poboljšanje komunikacije u cilju povećanja kupnje u tvrtci Fusio d.o.o



Izvor: izradio autor na osnovi analize ankete

Grafikon 7. prikazuje da su djelatnici tvrtke Fusio d.o.o. u 95,8% slučajeva izuzetno pristupačni i dostupni svojim klijentima za sve informacije telefonskom ili Internet komunikacijom a da je 4,2% njih u toj komunikaciji bilo onemogućeno iz nekog razloga i smatraju da ne postoji mogućnost dobivanja informacija putem ovih kanala. Nadalje s tim u svezi grafikon 8. jasno prikazuje da 91,7% klijenata smatra da bi poboljšanje komunikacije dovelo do povećanja kupnje u tvrtci Fusio d.o.o dok njih 8,3% smatra da komunikacija nije presudna i jedini razlog koji bi doveo do povećanja kupnje.

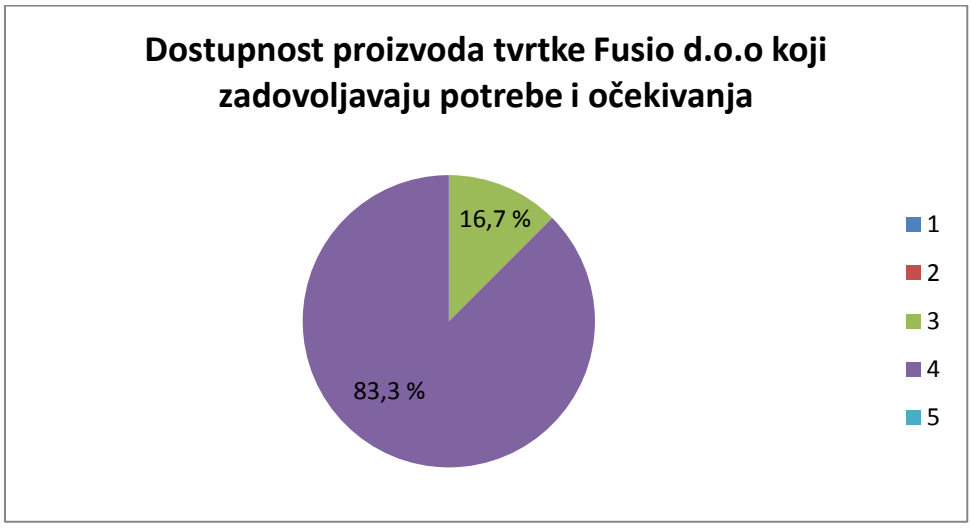
Grafikon 9. Zadovoljstvo izgledom i sadržajem web stranice tvrtke Fusio d.o.o



Izvor: izradio autor na osnovi analize ankete

Grafikon 9. daje odgovor u kojoj su mjeri klijenti zadovoljni izgledom i sadržajem web stranice tvrtke Fusio d.o.o. pa je tako njih 87,5% dalo ocjenu 4-zadovoljan a njih 12,5% ocjenu 3-djelomično zadovoljan. Može se zaključiti kako bi se malim intervencija u podizanju izgleda i sadržaja na web stranici tvrtke moglo dodatno zadovoljiti klijente.

Grafikon 10. Dostupnost proizvoda u cilju zadovoljstva potreba i očekivanja

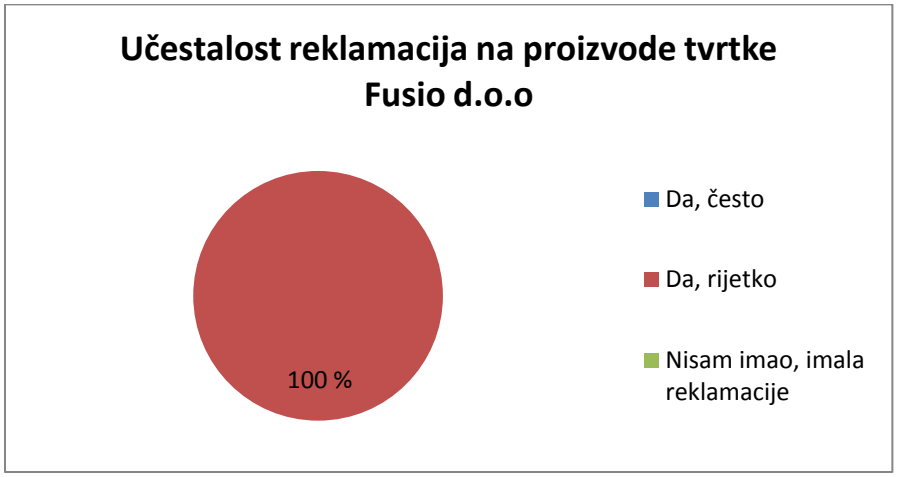


Izvor: izradio autor na osnovi analize ankete

Rezultati analize na odgovor u kojoj mjeri dostupnost proizvoda tvrtke Fusio d.o.o. zadovoljava potrebe i očekivanja klijenata pokazala je da je 83,3% klijenata dalo ocjenu 4-zadovoljan a 16,7% klijenata ocjenu 3-djelomično zadovoljan. Tvrtka Fusio d.o.o. na temelju dobivenog rezultata trebala bi ciljanim akcijama, alatima i kanalima dodatno poraditi na dostupnosti svojih proizvoda.

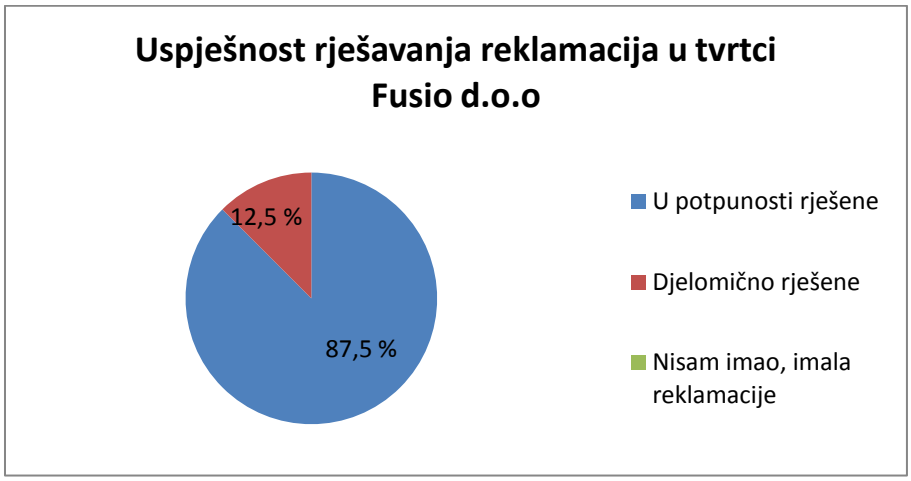
U iduća dva grafikona analizirati će se učestalost reklamacija, na proizvode tvrtke Fusio d.o.o, njihova uspješnost rješavanja, kao i zadovoljstvo brzinom i ukupnošću njihova rješavanja te u kojoj mjeri nedovoljna informiranost povećava odnosno smanjuje reklamacije. Grafikon 11. pokazuje kako su u 100% slučajeva reklamacije bile rijetke, a grafikon 12. da su one u 87,5% slučajeva u potpunosti riješene, a u svega 12,5% djelomično riješene.

Grafikon 11. Učestalost reklamacija na proizvode tvrtke Fusio d.o.o.



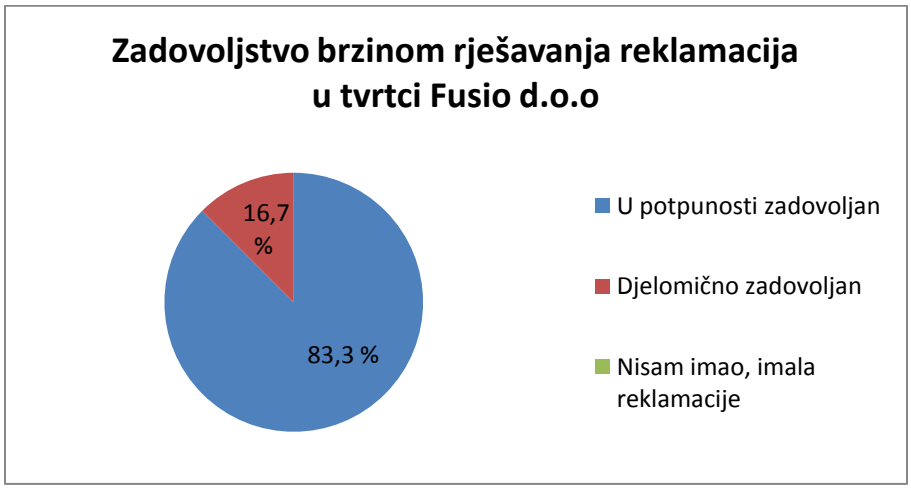
Izvor: izradio autor na osnovi analize ankete

Grafikon 12. Uspješnost rješavanja reklamacija u tvrtci Fusio d.o.o.



Izvor: izradio autor na osnovi analize ankete

Grafikon 13. Zadovoljstvo brzinom rješavanja reklamacija

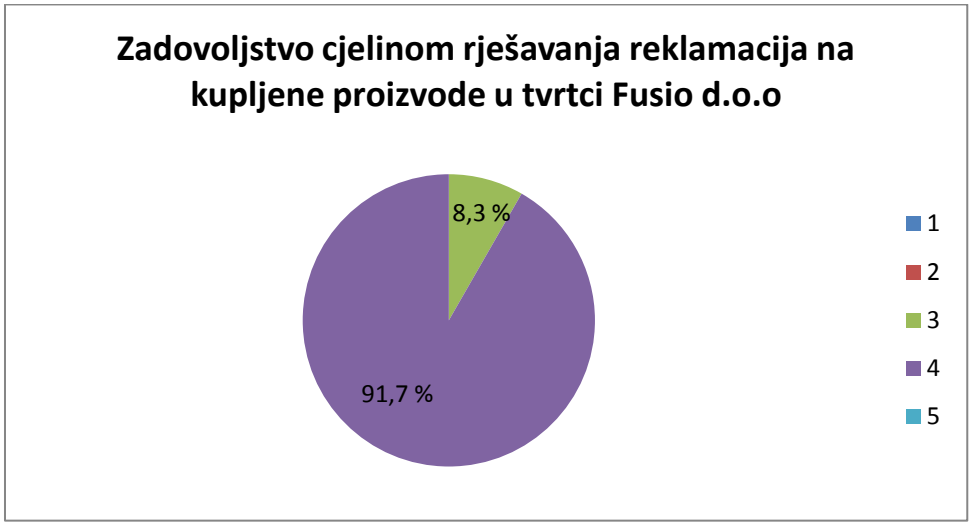


Izvor: izradio autor na osnovi analize ankete

Gornji grafikon 13. pokazuje da su klijenti u 83,3% u potpunosti bili zadovoljni brzinom rješavanja reklamacija u tvrtci Fusio d.o.o dok su u 16,7% odgovora bili samo djelomično zadovoljni. Kad je riječ o ukupnosti odnosno cjelini rješavanja informacija 91,7% klijenata dalo je ocjenu 4-zadovoljan a njih 8,3% ocjenu 3-djelomično zadovoljan.

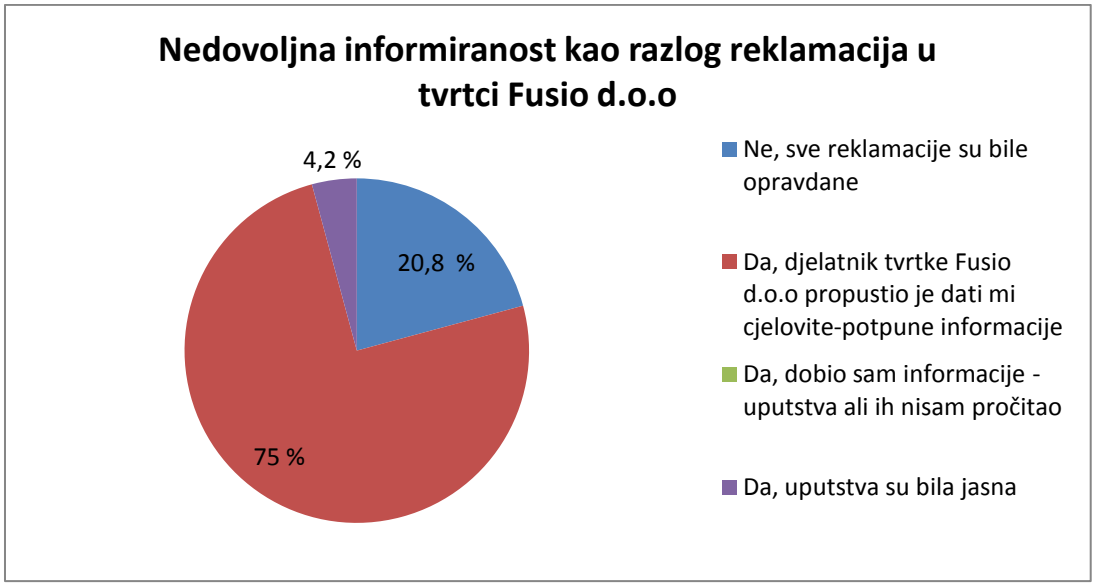
Iz navedenog se može zaključiti da iako je brzina rješavanja reklamacija odlična i da su klijenti najčešće u potpunosti zadovoljni postoji poveći prostor za poraditi na ukupnoj cjelini rješavanja reklamacija te je pritom za tvrtku najbolje upotrijebiti sistemski pristup rješavanju tog problema.

Grafikon 14. Cjelokupno zadovoljstvo rješavanjem reklamacija na kupljene proizvode



Izvor: izradio autor na osnovi analize ankete

Grafikon 15. Nedovoljna informiranost kao razlog reklamacija



Izvor: izradio autor na osnovi analize ankete

Na temelju dobivenih odgovora na pitanje da li je nedovoljna informiranost razlog reklamacija u tvrtci Fusio d.o.o klijenti su dali sljedeće odgovore: 75,5% klijenata smatra da im je djelatnik tvrtke propustio dati potpune informacija, 20,8% klijenata smisli da su reklamacije bile opravdane a njih 4,2% da su upute bile jasne.

Iz navedenog se može zaključiti da su djelatnici bitan faktor tvrtke kao sprega između proizvoda i klijenta koji u velikoj mjeri mogu utjecati na mogućnost reklamacije. Ciljanim radom na jačanju djelatnikovih prezentacijskih vještina te znanjem o pojedinom proizvodu eventualne reklamacije mogu se svesti na minimum. Također, iako je vidljivo da su klijenti popratne upute smatrali jasnima ipak su imali reklamaciju. S tim u svezi potrebno je s klijentima jasno definirati i utvrditi zbog čega se ipak javila potreba za reklamacijom.

Kako bi se tvrtka još bolje nosila sa svim eventualnim reklamacijama u budućnosti preporuke za poboljšanje nastale na temelju analize odgovora na anketu su:

- Dati potencijalnim i sadašnjim klijentima kvalitetnu informaciju o proizvodu
- Dodatno poraditi na izgledu i sadržaju web stranice
- Raditi na većoj dostupnosti proizvoda tvrtke
- Iako su reklamacije rijetke svakako ih svesti na minimum ili nulu
- U potpunosti poboljšati reklamacije na kupljene proizvode
- Najvažnije što je analiza pokazala djelatnike tvrtke detaljno informirati o svim proizvodima i detaljima radi davanja potpunih informacija klijentima te upotpuniti i poraditi na prezentacijskim vještinama

8. ZAKLJUČAK

Analiza rezultata ankete koju je provela tvrtka Fusio d.o.o. stvorila je konkretan dojam o razlozima reklamacija na proizvode iz prodajnog segmenta. Pomoću tih saznanja tvrtka može konkretnim akcijama i mjerama poboljšati svoju učinkovitost djelatnika, smanjiti reklamacije a samim tim i povećati prodaju. Smanjenjem broja reklamacija sukladno tome smanjit će se nepotrebni troškovi i stvoriti veća dobit za tvrtku. Kao što sama anketa navodi potrebna je povremena edukacija djelatnika kako bi imsli sve informacije koje su važne za prenijeti kupcu kako ne bi došlo do reklamacija zbog slabe informiranosti kupca. Ako li do samih reklamacija i dođe iste se moraju rješavati na 3 razine; na razini telefonskog savjetovanja od strane servisera, na razini odlaska na teren i rješavanja problema te na razini zamjene u slučaju da se ne uspijeva naći rješenje za nastali problem. Kako se godinama prodajni segment tvrtke razvijao prodaja je porasla, no suport nije pratio novonastali rast, te se i zbog toga razloga ne rješavaju problemi – reklamacije pravovremeno te se postepeno gube kupci. Prilikom javljanja reklamacije na kupljenu robu stvara se slaba reklama za tvrtku te se smanjuje prodaja, a kad k tome još dodano i ne pravovremeno rješavanje istih posljedice su katastrofalne o tvrtku. U današnjem tržišnom natjecanju i ubrzanom procesu proizvodnje i prodaje reklamacije su sastavni dio procesa, te se razlika javlja samo u području kako se prema njima postavimo, odnosno kako ih rješavamo ili ako pripremamo teren da do njih dođe u što manjoj mjeri. Poboljšanjem prezentacijskih vještina djelatnika poboljšao bi se također opći dojam kupaca prilikom interesiranja za određeni proizvod. Boljim komunikacijskim vještinama kupcu bi bili izloženi sve prednosti i mane određenih proizvoda, a sam kupac bi zapamtio na koji način mora rukovati određenim uređajem – proizvodom. Kanal putem kojeg se mora poboljšati prijava i rješavanje dijela pritužbi je službena web stranica tvrtke kako bi se anulirali silni telefonski pozivi prilikom kojih ne dobivamo sve potrebne informacije te se troši jako puno vremena prilikom rješavanja problematike. Samim time u većoj mjeri bi se riješile pritužbe sa manje utrošenog vremena. Za bolje funkcioniranje tvrtke ustrajno treba poraditi na komunikaciju unutar same tvrtke, te na relaciji kupac – tvrtka kako bi se u budućnosti smanjili troškovi rješavanja reklamacija kako i ostali problemi koji se javljaju zbog loše ili nepostojeće komunikacije. Navedenim poboljšanjima javlja se prostor za veću dobit, kao i za bolje uvjete samih djelatnika.

LITERATURA

Knjige:

1. Fox, R.; Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naknada, Zagreb, 2001.
2. Fox, R.: Poslovna komunikacija, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006.
3. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.: Osnove marketinga, MATE, Zagreb, 2006.
4. Lamza – Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje**,** Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.
5. Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B.: Pregovaranje, MATE, Zagreb, 2009.
6. Manning, G.L., Reece, B.L.: Suvremena prodaja, Mate, Zagreb, 2008.
7. Mihić, M.: Vještine prodaje i pregovaranja: Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment (skripta), Ekonomski fakultet Split, Split, 2006.
8. Matijević L., Bognar M.: Didaktika, Školska knjiga, Zagreb, 2002.
9. Müller, J.,Srića, V.: Upravljanje odnosima s klijentima, Delfin – razvoj managementa, Zagreb, 2005.
10. Mihić, M.: Vještine prodaje i pregovaranja: Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment (skripta), Ekonomski fakultet Split, Split, 2006.
11. Panian, Ž.: Odnosi s klijentima u e-poslovanju, Sinergija, Zagreb, 2003.
12. Panian, Ž.: Poslovna inteligencija – studije slučajeva iz hrvatske prakse, Narodne novine, Zagreb, 2007.
13. Petar, S: Kako se uspješno prodati, Mozaik knjiga, Zagreb 2003.
14. Petar, S: Tajna nestalog kupca, Status prosper, Zagreb, 2010.
15. Porter, M.E. : Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985.
16. Prahalad C.K. , Hamel :The core compentences of the corporation, Harvard Business Review, 1990.
17. Rouse M. J., Rouse S.: Poslovne komunikacije, Masmedia, Zagreb, 2005.
18. Robbins, P. S., Judge, A. T.: Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb., 2009.
19. Segetlija, Z.: Poslovno pregovaranje, EFOS, Osijek, 2009.
20. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

21. Skoko, B.: Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću, MPR, Zagreb, 2006.
22. Sudar J.,:Promotivne aktivnosti, Informator, Zagreb, 1984.
23. Tomaševic Lišanin, M.: Umijeće prodavanja, Poglavlje Pregovaranje-skripta, Ekonomski fakultet Zagreb, 2004.
24. Tudor, G. Srića. V.: Menadžer i pobjednički tim, čarolija timskog rada, MEP Consult, Zagreb, 2006.
25. Vodopija Š.: Opća i poslovna komunikacija, Naklada Ţagar, Rijeka, 2006.

Članci i web izvori:

1. Danijela Janković, Moj Posao, http://www.moj-posao.net/jseeker_wiki.php?wikiName=PoslovniTrener59 (14.08.2017.)
2. Goran Gašparović, *Komunikacijski kanali i alati*, [http://www.image-maker.bloger.index.hr/post/komunikacijski-kanali-i-alati/928173.aspx], (07.07.2017.)
3. Čulo K., Skenderović V.:"*C*ommunication management is critical for project success, INFORMATOLOGIJA, Faculty of Civil Engineering, University J.J.S., Osijek, Vol 43., Rujan 2010., No 3.
4. http://www.centar-poslovanja.com/download-dopisa/pisana-komunikacija (26.8.2017.)
5. http://stopic-vaznostkomunikacije.blogspot.com/2012/05/elektronska-komunikacija.html (26.8.2017.)
6. https://www.scribd.com/doc/12751343/Neverbalna-komunikacija-ili-Govor-tijela-1-by-Meliha-Hase%C4%8Di%C4%87-psiholog (24.06.2017.)
7. http://193.198.57.180/BazaRadova/2014/Marina%20%C4%8Coli%C4%87%20-%20zrad.pdf (24.06.2017.)
8. http://www.poslovni.hr/tag/crm-customer-relationship-management-upravljanje-odnosima-s-klijentima-8319 (27.07.2017.)
9. http://www.portalalfa.com/mambo/index.php?option=com_content&task=view&id=1104&Itemid=95 - Portal Alfa, Komunikacija (06.08.2017.)
10. http://www.poslovniforum.hr/management/osnove_pregovaranja.asp, (06.07.2017.)

11. http://www.business.hr/kompanije/poslovni-izvjestaji-glavni-su-alat-za-donosenje odluka-113913 (26.07.2017.)
12. http://www.centar-poslovanja.com/download-dopisa/pisana-komunikacija (26.07.2017.)
13. http://stopic-vaznostkomunikacije.blogspot.com/2012/05/elektronska-komunikacija.html (26.07.2017.)
14. http://www.seminarski-diplomski.co.rs/ODNOSI%20SA%20JAVNOSCU/OdnosiSaMedijima.html
15. *Interpersonalna komunikacija i njen značaj u poslovnom svetu*, [http://www.seminarskidiplomski.co.rs/Komunikologija/InterpersonalnaKomunikacijaZnacaj.html], (04.07.2017.)
16. Poslovni forum, *Osnove pregovaranja*, [http://www.poslovniforum.hr/management/osnove_pregovaranja.asp], (16.07.2017.)
17. Pavlek,Z.: *Zadovoljni, lojalni i oduševljeni kupci*, broj 4/2009 [http://www.suvremena.hr/12750.aspx], (21.08.2017.)
18. Sedlan Konig,Lj.: *Koraci principijelne prodaje*, 26.02.2014. [http://www.efos.unios.hr/uvod-prodajne-vjestine/nastavni-materijali/5-koraci-principijelne-prodaje/], (06.08.2017.)
19. *Verbalna komunikacija*, [http://www.seminarski-diplomski.co.rs/MARKETING/Verbalna-Komunikacija.html], (27.06.2017.)
20. Sanela Lovrek, *Važnost odnosa s javnošću u organizaciji* , [http://sanelalovrek.blogspot.com/] ,(16.07.2017.)
21. Tatjana Divjak , [http://www.ameerkabob.com/article/odnosi-s-javnoscu-komunikacijskih-alata.html], (29.06.2017.)
22. Radenčić,Lj.: Neverbalna komunikacija- umijeće kvalitetnog nastavnika, Filozofski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2013., [http://darhiv.ffzg.unizg.hr/2416/1/Neverbalna%20komunikacija%20-%20umije%C4%87e%20kvalitetnog%20nastavnika.pdf], (25.06.2017.)

POPIS ILUSTRACIJA

Grafikon 1. Učestalost kupovine proizvoda u tvrtci Fusio d.o.o. 63
Grafikon 2. Udio kupovine proizvoda od tvrtke Fusio d.o.o i ostalih dobavljača 63
Grafikon 3. Kvaliteta informacija o proizvodima koja se dobiva od tvrtke Fusio d.o.o 64
Grafikon 4. Brzina dobivanja informacija o proizvodima 64
Grafikon 5. Odnos djelatnika tvrtke Fusio d.o.o prema klijentima 65
Grafikon 6. Razina prezentacijskih vještina djelatnika tvrtke Fusio d.o.o 66
Grafikon 7. Mogućnost dobivanja informacija 66
Grafikon 8. Poboljšanje komunikacije u cilju povećanja kupnje u tvrtci Fusio d.o.o 67
Grafikon 9. Zadovoljstvo izgledom i sadržajem web stranice tvrtke Fusio d.o.o 67
Grafikon 10. Dostupnost proizvoda u cilju zadovoljstva potreba i očekivanja 68
Grafikon 11. Učestalost reklamacija na proizvode tvrtke Fusio d.o.o. 69
Grafikon 12. Uspješnost rješavanja reklamacija u tvrtci Fusio d.o.o. 69
Grafikon 13. Zadovoljstvo brzinom rješavanja reklamacija 69
Grafikon 14. Cjelokupno zadovoljstvo rješavanjem reklamacija na kupljene proizvode 70
Grafikon 15. Nedovoljna informiranost kao razlog reklamacija 70