

# Komunikacija s dobavljačima na odabranom primjeru poduzeća Studentski centar Sveučilišta u Zagrebu

---

Šmerek, Vedran

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2016

*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:212:028308>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-23**



image not found or type unknown

*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of Istrian University of applied sciences](#)



image not found or type unknown



SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

# **KOMUNIKACIJA S DOBAVLJAČIMA NA PRIMJERU STUDENTSKOG CENTRA**

Vedran Šmerek

Pula, studeni 2016

**POLITEHNIKA PULA**  
Visoka tehničko – poslovna škola s p.j.  
Specijalistički diplomski stručni studij  
**„KREATIVNI MENADŽMENT U PROCESIMA“**

**Komunikacija s dobavljačima na primjeru  
studentskog centra**

Specijalistički diplomski stručni rad

Student: - Vedran Šmerek  
Mat. Br.: - 0138  
Mentor: - Prof. dr. sc. Saša Petar  
Kolegij: - Upravljanje odnosom s klijentima

Pula, studeni 2016.g.

# SAŽETAK

U ovome specijalističkom diplomskom stručnom radu obrazložene su informacije vezane uz komunikacijske pojmove, probleme koji nastaju prilikom komunikacije s dobavljačima zbog loših komunikacijskih vještina, te načini na koji se može pokušati utjecati na smanjenje i potpuno uklanjanje istih.

Osnove komunikacije i njezina važnost, kako za čovjeka, tako i za organizacije tema su ovoga rada. Objasnjeni su pojmovi poput: neverbalna komunikacija, paraverbalna komunikacija, verbalna komunikacija, formalna komunikacija i neformalna komunikacija. Detaljnije je obrađena tema vezana uz komunikaciju s dobavljačima, poslovno ophođenje s dobavljačima i problemima koji mogu nastati uslijed te komunikacije. Također je objašnjen pojam klijenta dvadeset i prvog stoljeća, te načine motiviranja djelatnika koji su u svakodnevnom kontaktu s dobavljačima ili klijentima. U nastavku rada slijedi anketa koja je provedena među dobavljačima i djelatnicima studentskog centra koji komuniciraju s dobavljačima, a koja će nam dati uvid u probleme u komunikaciji s dobavljačima, te ponuditi moguća rješenja tih problema. Na kraju rada se nalazi zaključak.

**Ključne riječi:** Komunikacija, Dobavljač, Klijent, Poslovno ophođenje, Motivacija, Komunikacijski trening.

# SUMMARY

This thesis will bring to you information related to communication terms, you will read about problems that occur during communication with clients because of bad communication skills and find out about ways that can be used when trying to minimize these problems.

In further text I write about basics of communication and its importance for individual and organizations. Terms described are: un verbal communication, para verbal communication, verbal communication, formal communication and informal communication. In more detail I elaborate subject related to communication with clients, with special overview on definition of client for the twenty first century, business behaviour with such customers, problems that can be created because of such communication and ways to motivate employees which are in everyday contact with clients. In the continuation of the thesis there is survey conducted among clients of studentski centar and employees of studentski centar which communicate with clients, which will give us inside of the problems in communication with clients and offer possible solutions to these problems. At the end of the thesis there is conclusion.

**Key terms:** Communication, Supplier, Client, Business behaviour, Motivation, Communication training.

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>2</b>
<b>SADRŽAJ.....</b>	<b>3</b>
<b>1.UVOD .....</b>	<b>5</b>
1.1.Opis i definicija problema.....	6
1.2.Cilj i svrha rada.....	6
1.3. Hipoteza rada.....	7
1.4. Metode rada .....	7
1.5. Struktura rada.....	9
<b>2.VRSTE I OBLICI POSLOVNE KOMUNIKACIJE .....</b>	<b>10</b>
2.1.Neverbalna komunikacija .....	12
2.2.Paraverbalna komunikacija .....	13
2.3.Verbalna komunikacija .....	14
2.4.Formalna komunikacija.....	15
2.5.Neformalna komunikacija .....	17
<b>3.POSLOVANJE S DOBAVLJAČIMA.....</b>	<b>20</b>
3.1.Klijent 21. stoljeća .....	24
3.2.Međusobno ophođenje dobavljača i klijenta .....	26
3.3.Problemi u komunikaciji između dobavljača i klijenata .....	34
3.4.Motivacija djelatnika u komunikaciji s dobavljačima .....	38
<b>4.ANKETA.....</b>	<b>42</b>
4.1.Studentски centar .....	43
4.2.Osnovni podaci o anketi.....	44
4.2.1.Cilj ankete .....	45
4.2.2.Način prikupljanja podataka.....	45

4.2.3.Opis ankete.....	45
4.3.Rezultat ankete .....	46
4.4.Prijedlozi poboljšanja .....	68
5.ZAKLJUČAK.....	71
POPIS KORIŠTENE LITERATURE .....	73
POPIS SLIKA.....	76
POPIS GRAFIKONA.....	76
PRILOG.....	77

# 1.UVOD

Ovaj specijalistički diplomski stručni rad bavi se komunikacijom na poslovnoj razini, s naglaskom na uspostavljanje poslovnog odnosa između klijenata i dobavljača, problemima koji su uočeni u komunikaciji i poslovanju između dobavljača i klijenata te načinima za poboljšanje poslovnih aktivnosti i poslovne komunikacije.

Jednostavnim i provjerenim načinima, vrlo se lako i sigurno može ostvariti zadovoljavajuća razina komunikacije i poslovanja sa dobavljačima i svim ostalim poslovnim partnerima, a sve to uglavnom zahvaljujući usavršavanju komunikacijskih vještina. Danas u Hrvatskoj postoje osobe koje su stručnjaci za poslovnu komunikaciju, postoje škole koje se bave usavršavanjem poslovnih komunikacijskih vještina, postoje treninzi komunikacijskih vještina i drugi načini da se djelatnici studentskog centra koji su u kontaktu sa dobavljačima usavrše i budu bolji komunikatori. Neki djelatnici u studentskom centru imaju prirodnog talenta za uljudno i ljubazno poslovno komuniciranje, dok drugi djelatnici koji nemaju prirodnog talenta, mogu vrlo lako naučiti i koncipirati<sup>1</sup> potrebna znanja i vještine na tom području. Narodna poslovice kaže: „Riba smrdi od glave, ali se čisti od repa“ i njezino bismo značenje mogli prenijeti na ovaj problem. Mnogi autori (Saša Petar, Jack Welch, Peter Drucker, Eduard Osredečki idr.) knjiga o poslovnoj komunikaciji tvrde kako loša poslovna komunikacija često dolazi od loših menadžera, a zatim se prenosi na niže razine, i to je problem koji svakako treba sustavno rješavati. Međutim, upravo djelatnici koji su u svakodnevnom kontaktu s dobavljačima ili klijentima, podnosi najveći pritisak i probleme koji proizlaze iz komuniciranja te ih je potrebno educirati kako što uspješnije i brže, a na sveopće zadovoljstvo, rješavati te probleme.

U ovom radu objašnjene su činjenice vezane za komuniciranje, prikazan je presjek postojećih problema na polju poslovne komunikacije i izveden je zaključak koji omogućuje bolji poslovni rezultat tvrtkama kojima se poslovanje bazira na kontaktu s dobavljačima ili klijentima.

---

<sup>1</sup> Koncipirati – sastaviti u jednu cjelinu.



## **1.1.Opis i definicija problema**

Definiranje problema je osnova njihovog uspješnog rješavanja. Mogli bismo pomisliti kako je pola posla u dobroj pripremi, a dobra priprema izvršenja ovoga zadatka leži u definiranju problema koji mogu poremetiti tijekom uspješne komunikacije između dobavljača i klijenata. Temeljni problem koji će se zasigurno javljati u svim fazama jeste loša komunikacija s dobavljačima na odabranom primjeru studentskog centra. Ovaj ključni problem javlja se gotovo uvijek i gotovo svugdje gdje se komunicira. Uz ovaj osnovni problem javlja se cijeli niz dodatnih problema različitih karaktera i težine poput: nedostatak informacija, otežana komunikacija s dobavljačima, nerazumijevanje sugovornika, tehnički problemi itd. Pad motivacije i morala je naizgled bezazlen problem, kojega nikako ne treba zanemariti jer nisu svi djelatnici (dobavljači i klijenti) zainteresirani da posao sklope na najbolji mogući način. Uz ove realne probleme postoji i problemi koji su vrlo nisko na ljestvici vjerojatnosti ali ih ne treba zanemariti, kao što su namjerno širenje dezinformacija.

## **1.2.Cilj i svrha rada**

U ovome potpoglavlju je nekoliko rečenica o cilju i svrsi ovoga rada. Upravo cilj i svrhu rada važno je točno definirati na samome početku, da nas jasno vodi u izradi rada, te nam omogućiti povratak na naš pravac ukoliko „zalutamo“.

Uspješno rješenje zadatka koji je stavljen pred nas jeste cilj ovoga rada. Tako bi cilj ovoga rada bio eliminiranje svih prepreka u komunikaciji s dobavljačima na odabranom primjeru studentskog centra i na taj način poboljšanje poslovnog odnosa s dobavljačima.

Svrha rada je određivanje niza aktivnosti koji će nam omogućiti lakše postizanje cilja. To su: usavršavanje komunikacijskih vještina, stjecanje znanja iz poslovne komunikacije, ovladavanje bontonom kao dobrodošlom vještinom i prepoznavanje komunikacijskih problema.

### 1.3. Hipoteza rada

Zadani i usvojeni cilj, moguće je ostvariti samo ukoliko dobavljači Studentskog centra u Zagrebu i djelatnici Studentskog centra u Zagrebu koji su u kontaktu s dobavljačima poboljšaju komunikacijske vještine i međusobne poslovne odnose. Tada će biti manje problema u komunikaciji s dobavljačima, a samim time i pogrešaka prilikom isporuke robe.

### 1.4. Metode rada

Metode koje su korištene u izradi ovoga specijalističkog diplomskog stručnog rada su :

„**Metoda deskripcije** je postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.“<sup>2</sup> To je metoda koja se koristi u početnoj fazi znanstvenog istraživanja. U radu se koristi u drugom i trećem poglavlju prilikom opisivanja i objašnjavanja pojmova i problema.

„**Metoda analize** je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjenja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina (pojmovi, sudova i zaključaka) na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente i izučavanje svakog dijela (i elementa) za sebe i u odnosu na druge dijelove, odnosno cjeline.“<sup>3</sup> U radu se koristi u drugom i trećem poglavlju gdje se općenitiji pojmovi poput komunikacije raščlanjuju na jednostavnije pojmove.

---

<sup>2</sup> Zelenika, Ratko.: **Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela**, četvrto izdanje, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000., p. 338.

<sup>3</sup> Zelenika, Ratko.: **Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela**, četvrto izdanje, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000., p. 327.

„**Metoda sinteze** je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenijih u još složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani.“<sup>4</sup> Metoda sinteze korištena je pri pisanju prijedloga poboljšanja kao i u zaključku rada.

„**Statistika** je znanost o metodama pomoću kojih analiziramo pojave koje nas okružuju, tako da pomoću grafikona i izračunatih pokazatelja otkrivamo njihove strukture, karakteristike i zakonitosti u pojedinim vremenskim intervalima te uzročno-posljedične veze između tih pojava.“<sup>5</sup> Statistička metoda korištena je u ovome radu u četvrtom poglavlju prilikom opisivanja rezultata ankete.

„**Grafičko prikazivanje statističkih podataka** je zamjena opširne deskripcije raznim vrstama grafičkih prikaza, te se brojne složenije pojave reljefnije i zornije prikazuju“<sup>6</sup>. Ova metoda korištena je u četvrtom poglavlju gdje su odgovori na anketna pitanja popraćeni grafikonima radi jednostavnijeg, lakšeg i bržeg uvida u odgovore.

„**Metoda anketiranja** je postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja. Ova je metoda pouzdana u tolikoj mjeri u kolikoj su mjeri pouzdane same informacije prikupljene tom metodom.“<sup>7</sup> Ova metoda korištena je prilikom prikupljanja podataka potrebnih za izradu ovoga specijalističkog diplomskog stručnog rada.

---

<sup>4</sup> Zelenika, Ratko.: **Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela**, četvrto izdanje, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000., p. 328-329.

<sup>5</sup> Zelenika, Ratko.: **Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela**, četvrto izdanje, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000., p. 341.

<sup>6</sup> Zelenika, Ratko.: **Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela**, četvrto izdanje, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000., p. 345.

<sup>7</sup> Zelenika, Ratko.: **Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela**, četvrto izdanje, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000., p. 366.

## 1.5. Struktura rada

Struktura ovoga specijalističkog diplomskog stručnog rada je koncipirana u pet poglavlja sa pripadajućim potpoglavljima. Rad se sastoji od uvodnog dijela u kojem se definiraju problemi, određuju cilj i svrha rada, te se postavlja hipoteza rada. U drugom dijelu rada opisuje se sama komunikacija, te se pojašnjavaju neki osnovni pojmovi vezani za temu rada. Treći dio rada detaljnije razrađuje temu, ulazi u samu bit poslovne komunikacije, pronalazi probleme u komunikaciji opisuje ih, te nudi neka rješenja za uočene probleme. U četvrtom djelu rada opisuje se provedena anketa na temu „Problemi u komunikaciji s dobavljačima“, analiziraju se sami rezultati ankete, a zatim se predlažu rješenja za utvrđene probleme u komunikaciji s dobavljačima. Dok se u petom dijelu rada izvodi zaključak, u završnom dijelu rada nalazi se popis svih literatura, slika i grafikona.

## 2.VRSTE I OBLICI POSLOVNE KOMUNIKACIJE

Komunikacija s dobavljačima i klijentima iziskuje mnogo znanja, vještine, strpljenja i mudrosti, ali u konačnici sve se to isplati zbog zadovoljnih poslovnih suradnika i ostvarenih rezultata. To nije posao koji svatko može obavljati, ali gotovo svi mogu, ukoliko žele, usvojiti osnove uspješnosti u komunikaciji s dobavljačima ili klijentima.

„Komunikacija je sredstvo pomoću kojega dvije ili više osoba razmjenjuju informacije i međusobno utječu na svoja mišljenja i ponašanja.“<sup>8</sup>

„Komunikacija je temelj svih naših odnosa. Ona uključuje međusobnu razmjenu informacija i stoga je u središtu funkcioniranja tima, koje se temelji na međuovisnosti i suradnji članova tima.“<sup>9</sup>

Slika 1 Komunikacija



Izvor:[http://www.ekvarner.info/sadrzaj/specijalisticki-seminar-poslovna-komunikacija-i-bonton/7797\\_10](http://www.ekvarner.info/sadrzaj/specijalisticki-seminar-poslovna-komunikacija-i-bonton/7797_10)  
05.11.2016

---

<sup>8</sup> Rosić, Vladimir: „**Komunikacija, pregovaranje i lobiranje**“, Institut za istraživanje i razvoj obrambenih sustava, Tiskara Bart, Rijeka, 2008., p. 16.

<sup>9</sup> West Michael: op. cit.

U svim oblicima komuniciranja valja se pridržavati nekih uvriježenih pravila komuniciranja, ovisno o tome kakav poslovni imidž želimo postići i koju poruku želimo odaslati svojim poslovnim partnerima. Ovo je važno detaljno objasniti osoblju koje komunicira s dobavljačima ili klijentima i motivirati ih da se uvijek prema poslovnim partnerima odnose na istovjetan, unaprijed određen način. Dok će neki u svome poslovanju odabrati strogo poslovan i ozbiljan način komuniciranja, kao na primjer u financijskoj djelatnosti, drugi bi mogli usmjeriti svoje komuniciranje u smjeru ležernosti i opuštenosti, pokušavajući prenijeti dio te opuštenosti na dobavljača ili klijenta, kao na primjer u salonima za uljepšavanje. Odabrani način komuniciranja koristit će se u svim oblicima komuniciranja, možda s malo većim naglaskom na direktnom razgovoru s dobavljačem ili klijentom. Bez obzira na odabrani način kojim želimo komunicirati s korisnicima usluge, nekih općenitih pravila koja vrijede u komunikaciji ne smijemo se nikada odreći. Pritom prvenstveno mislim na dijelove bontona, kao što su: pozdravljanje, obraćanje, iskazivanje poštovanja i slično. Upravo ovdje krije se zamka za manjeiskusne komunikatore jer je tanka linija između ležernog komuniciranja i nepridržavanja bontona. Dok će ležerno komuniciranje nastojati pobuditi osjećaj pripadnosti, sigurnosti i povjerenja u dobavljačima i klijentima, nepridržavanje nekih osnova bontona to sigurno neće, naprotiv, može djelovati negativno na poslovnog partnera, izazivajući osjećaj nepoštovanja i omalovažavanja.

Budući da je poznato kako je teže dovesti novog klijenta nego zadržati staroga, izuzetno je važno prema postojećim klijentima odnositi se točno onako kako to oni žele od nas. Bez obzira na to kojom se djelatnošću bavimo i koji smo način komuniciranja s klijentima odabrali kao prioritetni, potrebna je izvjesna doza fleksibilnosti radi klijenata ali i dobavljača kojima takav način komuniciranja nije prihvatljiv ili jednostavno nije ugodan. Apsolutno je neprihvatljiv način razmišljanja, koji nije rijedak u Hrvatskoj, da se dobavljači i klijenti trebaju prilagođavati tvrtki. Kao što jedna kap može prepuniti čašu, tako i jedan izgubljeni dobavljač ili klijent može značiti propast tvrtke, a ako ne propast, onda barem smanjenje konkurentske prednosti.

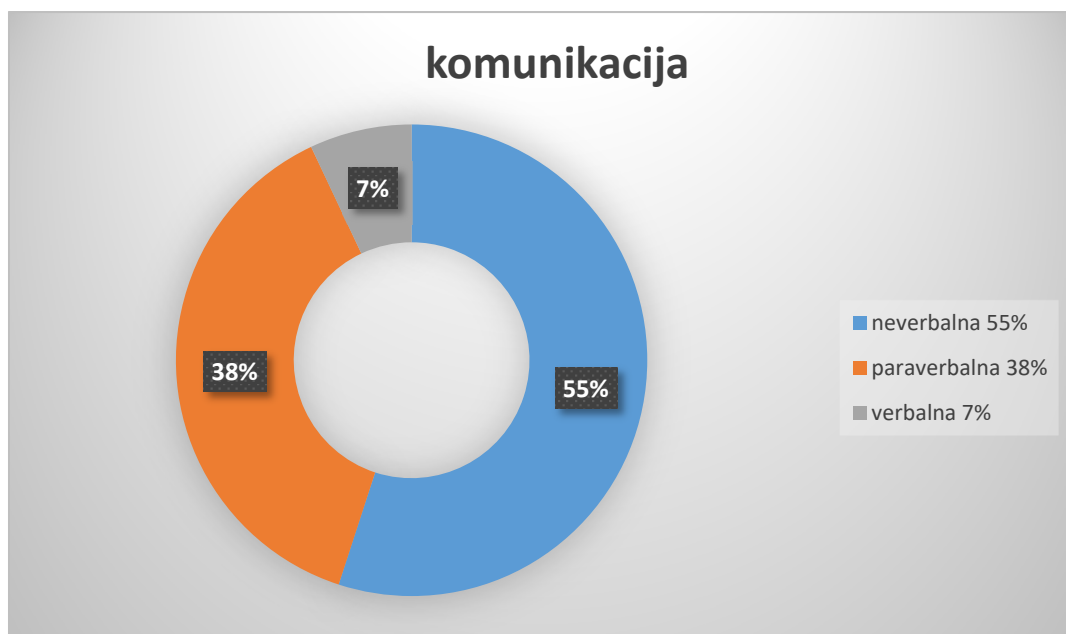
Ljudi općenito češće dolaze ondje gdje se ugodnije osjećaju i tamo se duže zadržavaju, a korisnici usluge nisu nikakva iznimka, i oni će se ophoditi na isti način. Korisnici usluga češće će dolaziti u naš poslovni objekt i duže će se ondje zadržavati

ako se budu osjećali ugodno u našem prostoru; kao što kaže narodna izreka, trebaju se osjećati *kao kod svoje kuće*. Što se klijenti duže zadržavaju, to više novca troše; što više novca troše, to je naš poslovni pothvat uspješniji; što je poslovni projekt uspješniji, to su vlasnici i zaposlenici zadovoljniji; što su zaposlenici zadovoljniji, to će više zadovoljstva prenositi i na klijente, dakle klijenti će biti zadovoljniji. Iz gore navedenoga mogli bismo konstatirati, kako će klijent biti zadovoljniji što više novca bude potrošio i to je djelomično ispravna konstatacija. Većini klijenata nije važna cijena, već proizvod ili usluga koju dobiju za tu cijenu, odnosno, oni za svoj novac žele dobiti što više ili što kvalitetnije.

## 2.1. Neverbalna komunikacija

Komunikaciju dijelimo na neverbalnu, paraverbalnu i verbalnu. Pod pojmom neverbalne komunikacije podrazumijevamo izgled, držanje, sama pojava osobe i slično. Kao što vidimo na grafikonu ispod teksta, neverbalna komunikacija zauzima više od pedeset posto uloge u ukupnoj komunikaciji, te je stoga izuzetno važna, kako u neformalnoj tako i u formalnoj komunikaciji.

Grafikon 1 Komunikacija



Izvor: preuzeto i prilagođeno prof.dr.sc. Saša Petar Powerpoint „Komunikacija“

Naravno da odijelo ne čini čovjeka, ali itekako pomaže u stvaranju ukupnog dojma o njemu. Sigurno je da vas neće shvaćati preozbiljno ako se na poslovnom sastanku pojavite u sportskoj trenirci. Za ostavljanje dobrog prvog dojma imate svega osam sekundi (Saša Petar) stoga se morate itekako potruditi oko svojeg izgleda. Za dobar poslovni izgled ne morate nositi skupa odijela niti skupocjeni nakit i satove, dovoljno će biti da ste pristojno obučeni, uredni, oprani, opeglani, počešljani, obrijani itd. Neverbalno komunicirate sa okolinom i ljudima u prostoru cijelo vrijeme, stoga trebate uvijek paziti na svoje ponašanje, držanje i slično. Dolazite na poslovni sastanak ili u bilo koju drugu poslovnu situaciju uredni, počešljani, obrijani, namirisani, lijepo odjeveni, pravilnog držanja, uspravne glave, samouvjereni, lagano se smiješeći i odašiljući pozitivnu energiju, uspješno ste odradili 55% komunikacije.

U neverbalnoj komunikaciji treba obratiti pažnju na kulturološke razlike. Katkad mogu nastati zamjetni problemi zbog krive interpretacije kretnji ili znakova. Najtipičniji primjer takvog različitog tumačenja spojeni je palac i kažiprst jedne ruke u obliku slova O. U SAD-u to, kao i kod nas, znači OK (sve je u redu, odlično), u Francuskoj „ništa“, u Japanu taj je znak simbol za novac, na Malti, Turskoj i Siciliji ima analno/homoseksualne asocijacije, u Portugalu, Grčkoj i Sardiniji taj znak ima također nepristojno (opsceno) značenje, dok se u Brazilu njime aludira na ljupkost neke dame, ali za muškarca znači uvredu<sup>10</sup>.

## **2.2.Paraverbalna komunikacija**

Paraverbalna komunikacija ima pet puta veću važnost od verbalne komunikacije. Paraverbalna je komunikacija sa svojih trideset i osam posto poprilično važna u poslovnim (i ostalim) odnosima. Pod njome podrazumijevamo boju glasa, ton glasa, emocije, način na koji govorimo i sl. Prema tome, paraverbalna je komunikacija način na koji verbalno komuniciramo. Na taj način komunicira većina

---

<sup>10</sup> Osredečki, Eduard: „Poslovno komuniciranje & poslovni bonton“, EDO, Zagreb, 2000.



životinjskih vrsta. One ne razgovaraju, već komuniciraju samo pokazivanjem zubi, jačinom vriska i sličnim radnjama i na taj se način gotovo u potpunosti razumiju.

Navodno postoji milijun znakova u neverbalnoj i paraverbalnoj komunikaciji. Prema tome, ljudi bi se mogli poprilično dobro razumjeti da ne postoji verbalna komunikacija, a i u takvoj situaciji još bismo bolje „čitali“ druge ljude jer se ne bismo oslanjali na govor kao osnovno sredstvo komunikacije. Kada izgovorimo neku rečenicu s emocijama, devedeset posto ljudi znat će o kojim se emocijama radi, a i više od sedamdeset posto ljudi koji ne razumiju naš jezik također će znati to isto (Eduard Osredečki). Kako to nama zapravo može koristiti u poslovnoj komunikaciji? Kao prvo, moramo biti svjesni da osobe s kojima komuniciramo mogu razumjeti i ono što nismo izgovorili, kao na primjer: *dosadno mi je, glup si, ne zanima me, ja sam važniji od tebe*, što u konačnici može u potpunosti uništiti posao i nas same. Stoga ćemo se posvetiti poslu koji radimo i osobama s kojima radimo ili ćemo promijeniti struku kojom se bavimo. Kao drugo, i mi možemo razumjeti što „misle“ naši poslovni suradnici te prilagoditi situaciju njihovim očekivanjima.

Paraverbalna komunikacija itekako je važna u poslovanju s klijentima i dobavljačima te je treba koristiti za postizanje boljih poslovnih rezultata i posebnu pažnju obratiti na nju u upravljanju odnosima s dobavljačima.

## **2.3. Verbalna komunikacija**

Verbalnom komunikacijom koristi se jedino čovjek i to je ono što nas čini drugačijima od svih ostalih vrsta na planeti zemlji. Zahvaljujući govoru, uzdigli smo se iznad svih te zauzeli mjesto na vrhu hijerarhijske ljestvice živih bića.

Poslovni odnosi nezamislivi su bez verbalne komunikacije. Svrha komunikacije u poslovnom svijetu jest prenijeti i razumjeti ideje, poruke i poslovne prijedloge. Budući da su poslovni prijedlozi često kompleksni, nemoguće bi ih bilo točno prenijeti i razumjeti bez verbalne komunikacije. Naručivanje kave bez kofeina s umjetnim sladilom i malo toploga nemasnoga mlijeka u velikoj šalici bez da upotrebljavate

verbalnu komunikaciju je gotovo nemoguće. Ako se smatra da neverbalna komunikacija ima oko milijun znakova, onda ih verbalna ima bezbroj. Prema izrazu lica možete vidjeti je li tko sretan, na primjer nakon obavljene kupnje, ali samo vam riječima može iskazati koliko je sretan, zašto je sretan, čime je točno zadovoljan, a čime nije, bi li što volio promijeniti pa da postane još sretniji prilikom druge kupnje. Neće vam svaka stranka govoriti što osjeća prilikom kupnje, zapravo neće vam skoro niti jedna to reći. One koju su zadovoljne, vraćat će se, one koje nisu, neće se vratiti, ali kada nađete na jednu koja je voljna potrošiti malo vremena na razgovor s vama u svrhu poboljšanja vaših usluga, pomoću verbalne komunikacije moći će vam točno prenijeti svoje ideje, a vi ćete ih moći savršeno razumjeti. Naravno, ako ste razumni, toj ćete osobi dati do znanja koliko vam je važna i pokušat ćete primijeniti njezine savjete.

Verbalna komunikacija nezamjenjiva je u poslovnim procesima i svakako je treba njegovati i „zalijevati“ kako bi „bujala i rasla“. Usavršavati verbalnu komunikaciju cilj je svakoga menadžera koji želi biti uspješan u vođenju tvrtke, ali isto tako i cilj svakoga zaposlenika koji želi biti uspješan u obavljanju svoga posla, a to bi, ujedno, trebao biti i cilj svakoga čovjeka koji želi biti bolja osoba. Ljudi rijetko razmišljaju o verbalnoj komunikaciji, uzimaju je zdravo za gotovo, ne razmišljajući puno o njezinu utjecaju na naš poslovni i privatni život. I to je ono što bi trebalo promijeniti u svijesti ljudi. Budući da je verbalna komunikacija toliko značajna za nas, potrebno joj je pridavati više pozornosti.

## **2.4. Formalna komunikacija**

„Formalna komunikacija je predviđena i unaprijed planirana. Odvija se u vidu zvaničnih susreta ili radnih sastanaka, a po sadržaju isključivo se odnosi na pitanja postavljanja ciljeva, kao i planiranja i realizacije radnih zadataka.“<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> <http://www.fms-tivat.me/predavanja4god/Pkomunikacije7.pdf> 09.11.2016

Formalna je komunikacija službena, unaprijed određena, ima točno određenu formu i gotovo se uvijek koristi u poslovnom svijetu. Ona nam zapravo uvelike olakšava poslovanje jer se otprilike zna što se očekuje u kojoj poslovnoj situaciji. *Dobar dan, izvolite? Dobar dan, kako vam mogu pomoći? Molim da uđe sljedeći. Doviđenja, dođite nam opet! Nadam se da ste ugodno kupovali. Molim vas, možete li ponoviti?* Ovo su neke od tipičnih formalnih rečenica koje možete čuti gotovo svakoga dana i ima ih jako puno.

Formalna komunikacija zapravo je puno više od unaprijed određenih formalnih rečenica. Njome se zapravo koristimo veći dio dana i općenito veći dio života. Poznato je da smo najmanje osam sati na poslu, gdje se koristimo formalnom komunikacijom. U svim trgovinama i svim uslužnim objektima koristimo se formalnom komunikacijom. U svim institucijama, u razgovoru s nepoznatim osobama, prilikom upoznavanja, telefoniranja, slanja email-a i u mnogim drugim situacijama koristimo se formalnom komunikacijom. Prema tome, lako je zaključiti kako ona zauzima više od polovice ukupne komunikacije.

Mnoge osobe ustručavaju se služiti formalnom komunikacijom. Ona je poput vožnje automobila, najteže je savladati osnove, ali kada jednom savladate osnove, sa svakom sljedećom upotrebom sve ste bolji, sve dok ne postanete pravi profesionalac te vam vožnja (formalna komunikacija) postane rutina koju možete obavljati i vezanih očiju. Zapravo, kada dobro ovladate vještinom formalne komunikacije, ona će vam se uvući pod kožu te će postati prepoznatljivi dio vas samih. Većina ljudi odrasle dobi više voli razgovarati s osobama koje lijepo, pristojno, uslužno i kvalitetno razgovaraju, nego s onima koje koriste sleng.

Zađemo li malo dublje u problem, zapazit ćemo da se osobe iz različitih predjela Hrvatske puno bolje razumiju i poštuju ukoliko koriste formalnu komunikaciju. Korištenjem lokalnog narječja, slenga i riječi koje općenito nisu dio formalne komunikacije, lako može doći do nerazumijevanja, netolerancije, odbojnosti, konflikata, pa čak i do sukoba.

Kako nam ta saznanja mogu koristiti u odnosima s korisnicima usluge i u upravljanju odnosima s korisnicima usluge? Upravo ova saznanja bit su odnosa s korisnicima usluga. Sa svim korisnicima usluga trebate imati zdrav poslovni odnos koristeći se formalnom komunikacijom. Tako vam nitko neće moći ništa zamjeriti te

će vrlo lako i jednostavno s vama nastaviti poslovnu suradnju. Ljudi su danas vrlo osjetljivi, a korisnici usluga pogotovo, te im je dovoljno da čuju jedan obični „kaj“ ili „ča“ pa da raskinu poslovnu suradnju, čak i na vlastitu štetu. Prema tome, formalna je komunikacija naša poslovna prijateljica.

Pod pojmom formalne komunikacije također podrazumijevamo svu komunikaciju unutar tvrtke, između svih zaposlenika. O tvrtki ovisi na kojoj razini želi zadržati formalnu komunikaciju. Neke tvrtke dopuštaju izuzetnu fleksibilnost u odnosima između zaposlenika, pa tako i fleksibilnost u komunikaciji, što može ići tako daleko da čak grade imidž na tome kako su izuzetno tolerantne prema zaposlenicima, nastojeći stvoriti konkurentsku prednost u odnosu na ostale tvrtke. To se osobito odnosi na one tvrtke koje žele potaknuti kreativnost i inovativnost svojih zaposlenika. Ovakva praksa više je izuzetak nego pravilo. Većina tvrtki ima puno konzervativnije stavove u pogledu formalne komunikacije i to je ispravno za njih jer fleksibilnost u organizaciji potiče kreativnost, ali previše slobode može dovesti do anarhije unutar same organizacije.

Menadžment tvrtke oblikuje formalnu komunikaciju unutar tvrtke, tako da bude usklađena s načinom poslovanja i imidžom tvrtke, a u svrhu postizanja što boljih poslovnih rezultata i, koliko je to moguće, zadovoljnijih djelatnika.

## **2.5.Neformalna komunikacija**

„Neformalna komunikacija odvija se mimo zvaničnih oblika komunikacije (npr. mimo radnih sastanaka), i najčešće se odnosi na afektivno-socijalne potrebe članova grupe. Članovi grupe imaju potrebu da u svojoj grupi razmijene i svoje emocije, brige, radosti, tuge, strahove i nade.“<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> <http://www.fms-tivat.me/predavanja4god/Pkomunikacije7.pdf> 09.11.2016

Kada odbijemo sve ono što pripada formalnoj komunikaciji, ono što ostane zapravo je neformalna komunikacija. A ostalo nam je puno toga. Komunikacija unutar obitelji kao osnova odgoja svakog pojedinca koristi se neformalnom komunikacijom.

Neformalna komunikacija unutar obitelji zapravo je vrlo pozitivna jer čuva i prenosi baštinu razgovora naših predaka. Mnoge su riječi već izgubljene jer današnji roditelji sve manje vremena provode u razgovoru s vlastitom djecom. Jedni jer su prezauzeti, drugi jer to ne smatraju bitnim, a treći niti ne žele da im djeca koriste takve riječi. Zato su djedovi i bake pravi izvor riječi koje se koriste u neformalnoj komunikaciji i uspješno ih prenose na mlađe naraštaje.

Naši prijatelji i prijateljice također su osobe s kojima možemo uživati u opuštajućem neformalnom razgovoru. Ovdje prvenstveno mislim na prave dugogodišnje prijatelje, a ne na poznanike s posla, iz trgovine i sl. Kineska poslovice kaže: „Pravi ti je prijatelj onaj s kojim si pojeo vreću soli“, što iziskuje puno vremena i zajedničkog druženja. Naravno da i poznanstvo s određenim ljudima može biti izvor neformalne komunikacije, ali tu valja biti posebno oprezan. Naime, ukoliko s nekom osobom započnemo neformalnu komunikaciju, gotovo je nemoguće da nakon nekog vremena s istom osobom prijedemo na formalnu komunikaciju. Zato s osobama s kojima smo poznanici, a ujedno smo potpuno sigurni da nećemo nikada poslovno surađivati, možemo neformalno komunicirati. Prijelaz s formalne komunikacije na neformalnu puno je jednostavniji, logičniji i učestaliji. Nije rijetkost da nakon nekoga vremena osoba s kojom smo u poslovnom odnosu predloži da prijedemo na „ti“, što je početak neformalnog odnosa. Ovdje također valja biti oprezan jer je povratak na formalno komuniciranje gotovo nemoguć. Također je moguće s nekom osobom imati formalan odnos pred drugim osobama, a nasamo se koristiti neformalnom komunikacijom, što često primjenjuju članovi obitelji koji poslovno surađuju. Takav odnos malo je kompliciraniji, jer uvijek trebate paziti gdje se nalazite i tko je još s vama u prostoriji, ali ima i svojih prednosti. Primjerice, kad djeca svoga roditelja oslovljavaju s „gospodine direktore“ pred ostalim zaposlenicima, logično je da to čine svi zaposlenici, što ujedno podiže razinu profesionalnosti.

Sport je također područje gdje se uvelike koristi neformalna komunikacija. Postoji određeni postotak ljudi koji odlaze na sportske priredbe (najčešće su to nogometne utakmice, ali nije pravilo) da bi se tamo mogli do mile volje neformalno

izražavati (čitaj: vikati) te se tako osloboditi stresa. Iako nisam pristalica vikanja, to je u svakom slučaju puno bolje nego da viču na svoje djelatnike, dobavljače ili klijente.

Određeni krug ljudi preferira odlaske u prirodu gdje se također koristi neformalna komunikacija. Odlascima u prirodu i korištenjem neformalne komunikacije ljudi se pokušavaju zblížiti sa svojim izvornim korijenima. Poznato je da je neformalno komuniciranje puno starije od formalnog komuniciranja. Ono je prirodnije, jednostavnije i prilikom njegova korištenja ljudi se osjećaju slobodniji.

*Vinova loza*<sup>13</sup> (The Grapevine) korištenje je neformalne komunikacije između zaposlenika tvrtke u slobodno vrijeme ili čak za vrijeme posla. To su glasine ili tračevi o tvrtki i zaposlenicima, često neistiniti ili poluistiniti. Ona ima svojih pozitivnih i negativnih strana. Pozitivno je da opušta zaposlenike i daje im osjećaj demokracije i slobode, toliko potreban ljudima. Negativno je to što plaši zaposlenike mogućim crnim scenarijima i širi među njima osjećaj nesigurnosti i neizvjesnosti te umanjuje efektivnost radnika. Menadžment mora nadzirati *vinovu lozu* i držati je u prihvatljivim okvirima, što je vrlo jednostavno ostvariti putem pravovremenog i pravovaljanog obavještanja zaposlenika o svim relevantnim činjenicama vezanim za tvrtku.

*Management by walking around*<sup>14</sup> (MBWA) akcija je u kojoj menadžment koristi neformalnu komunikaciju da bi dobio povratne informacije i mišljenja od zaposlenika o tvrtki. To je često korištena i vrlo efikasna metoda prikupljanja podataka koja menadžmentu olakšava donošenje poslovnih odluka.

Kada neformalna komunikacija previše preuzme formalnu komunikaciju i počne kočiti poslovne procese unutar neke tvrtke, menadžment te tvrtke može donijeti odluku o sistematizaciji. Sistematizacija radnih mjesta poboljšavanje je strukture zaposlenika u svrhu pospješivanja poslovnih procesa. Ovo je krajnja mjera borbe protiv neformalne komunikacije unutar tvrtki i rijetko je potrebna; najčešće je za uspješno funkcioniranje tvrtke dovoljno nadzirati i kontrolirati neformalnu komunikaciju te informirati zaposlenike.

---

<sup>13</sup> Tomašević, Amelia: „**Poslovna komunikacija**“, Visoka škola Nikola Šubić Zrinski, Zagreb

<sup>14</sup> Tomašević, Amelia: „**Poslovna komunikacija**“, Visoka škola Nikola Šubić Zrinski, Zagreb

### 3.POSLOVANJE S DOBAVLJAČIMA

„Dobavljač je proizvođač ili koji drugi poduzetnik kod kojega se nabavlja roba za daljnju prodaju odnosno reprodukciju ili krajnju uporabu. Dobavljač može raditi u svoje ime i za svoj račun ili, po ovlasti, za tuđi račun.“<sup>15</sup>

Prema Rječniku hrvatskoga jezika klijent je, u ekonomskom i trgovačkom smislu, „kupac, mušterija“, odnosno „osoba s kojom u poslovnom odnosu stoji neka kreditna, trgovačka ili industrijska organizacija“; nadalje, Rječnik klijenta u pravnom smislu definira kao „osobu koja vođenje svog posla ili interesa povjerava drugome (odvjetniku, istražitelju)“. Uporaba riječi „klijent“ u povijesti se upotrebljavala i za naziv osobe iz plebejskog staleža koja je ovisna o patronu, odnosno osobu koja je podanik, štíćenik.<sup>16</sup>

Pojmovi dobavljač i klijent su međusobnoj sprezi. Dobavljači uvijek imaju svoje klijente kojima isporučuju robe i usluge. Poslovni klijenti uvijek imaju svoje dobavljače od kojih naručuju robe i usluge. Komunikacija s dobavljačima na primjeru studentskog centra tako ima odnos između klijenata i dobavljača. Dobavljači su svi poslovnim partneri koji isporučuju robe i usluge Studentskom centru u Zagrebu, a klijenti su djelatnici studentskog centra koji su u kontaktu sa dobavljačima.

„Shvativši da klijenti predstavljaju glavni resurs tvrtke, tvrtke će postaviti klijente u središte svih svojih poslovnih aktivnosti i procesa, te će se fokusirati na stvaranje superiorne vrijednosti za klijente – što će oni znati nagraditi povećanim novčanim iznosima koji će izdvajati za proizvode i usluge tvrtke“<sup>17</sup>

Neupitna je važnost dobavljača i klijenata za tvrtke. Upravo zbog te važnosti tvrtke sve više se uvodi CRM ili upravljanje odnosom s klijentima. Ne možemo reći da mnogo tvrtki upravlja svojim odnosom s klijentima, osobito u Hrvatskoj, ali

---

<sup>15</sup> <http://limun.hr/main.aspx?id=517985&Page=4> 17.11.2016

<sup>16</sup> Rječnik hrvatskoga jezika, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Školska knjiga, Zagreb, 2000

<sup>17</sup> Muller, Josip; Srića Velimir: „**Upravljanje odnosom s klijentima**“, Delfin, Zagreb, 2005, p.255.

možemo primijetiti kako su tvrtke sve više svjesne vrijednosti CRM-a za njihovo poslovanje i kako to postaje od strateške važnosti za one tvrtke koje su prepoznale klijenta kao strateškog partnera.

„Definiranje CRM strategije jeste zadatak kojim se centar gravitacije i fokus poslovanja tvrtke ponovno vraća na klijente tj. na ispunjenje njihovih želja i potreba. Također je bitno napomenuti da se CRM poslovna strategija razlikuje od klasične marketinške strategije temeljene na tradicionalnim marketinškim alatima.“<sup>18</sup>

Menadžment tvrtke, dakle ima zadatak odrediti strategiju koja će rezultirati ostvarenjem ciljeva tvrtke, a to je upravljanje odnosom s klijentima i odnosom s dobavljačima. Tako će tvrtka zadovoljavanjem potreba i želja klijenata postići vlastite ciljeve.

„Menadžment je trajan proces usmjeren na ostvarenje ciljeva organizacije na najefikasniji mogući način.“<sup>19</sup>

Mnogo lakše je odrediti strategiju upravljanja s klijentima nego li takovu strategiju integrirati u tvrtku. Uvođenje CRM strategije u tvrtku ima dva zadatka. Prvi zadatak je osvještavanje zaposlenika o važnosti takove strategije za budućnost tvrtke, te njihovo prihvaćanje iste, dok je drugi provođenje u praksi svih aktivnosti koje će rezultirati boljim odnosom s klijentima.

„Koncept upravljanja odnosom s klijentima predstavlja integraciju svega što je vezano za klijente (poslovne funkcije, kanali interakcije, vanjski izvori podataka...) sa svrhom ostvarenja superiornog odnosa s njima kroz potpuno prilagođenu, konzistentnu i personaliziranu komunikaciju te kroz proizvode i usluge tvrtke maksimalno prilagođene potrebama klijenata.“<sup>20</sup>

Kada menadžment tvrtke odredi kako želi svoje ciljeve bazirati na strategiji upravljanja odnosom s klijentima, tada će komunikaciju s klijentima nastojati što više intenzivirati kako bi prikupljao što više podataka o željama i potrebama kupaca. Najbrži, najjeftiniji i najjednostavniji način komunikacije s klijentima i dobavljačima je

---

<sup>18</sup> Muller, Josip; Srića Velimir: „**Upravljanje odnosom s klijentima**“, Delfin, Zagreb, 2005, p.106.

<sup>19</sup> Bennett Roger: „**Management**“, Informator, Zagreb, 1994., p. 3.

<sup>20</sup> Muller, Josip; Srića Velimir: „**Upravljanje odnosom s klijentima**“, Delfin, Zagreb, 2005, p.276.



putem interneta pa ipak ukoliko imate educirano osoblje, koje je svakodnevno u interakciji s klijentima ili dobavljačima, prikupiti će vam puno vrijednije podatke od onih koji se mogu prikupiti internetom.

„Internet dakle jest novi i revolucionarni kanal komunikacije koji može drastično promijeniti način poslovanja tvrtke, ali samo uz dobro dizajniran i poslovno utemeljen model poslovanja koji je dugoročno održiv i profitabilan. Isto tako Internet poslovanje ne može egzistirati samo za sebe. Svaka Internet tvrtka koja nema čvrsto postavljene noge u fizičkom svijetu – s iskusnim menadžment timom, fizičkom prisutnošću, efikasnim distribucijskim sustavom i s mogućnošću generacije profita – je osuđena na neuspjeh.“<sup>21</sup>

Slika 2 Komunikacija pomoću interneta



Izvor: <http://interneting.weebly.com/kriti269ki-odnos-prema-internetu.html> 07.11.2016

Internet uvelike može doprinesti kako poboljšanju poslovanja tako i upravljanju odnosom s klijentima i dobavljačima, pa ipak, internet, odnosno poslovni odnosi putem interneta, mogu isto tako imati i negativne učinke na tvrtku. Klijenti koji posluju putem interneta mnogo lakše, brže i jednostavnije mogu raskinuti sve odnose s tvrtkom bez upozorenja, obrazloženja ili bilo kakvog vidljivog razloga i isto tako brzo sklopiti poslovni odnos s drugom tvrtkom. Klijenti koji mijenjaju dobavljača na internetu ne moraju nigdje putovati, trošiti novac na istraživanja ili se zamarati na bilo koji način već samo nekoliko puta kliknuti mišem.

„Digitalna ekonomija omogućuje ciljani i personalizirani marketing prilagođen svakom pojedinom klijentu i u skladu s tim izgradnju odnosa sa svakim pojedinim

---

<sup>21</sup> Muller, Josip; Srića Velimir: „Upravljanje odnosom s klijentima“, Delfin, Zagreb, 2005, p.251.

klijentom, te na kraju i mogućnost izgradnje digitalnih zajednica klijenata i partnera tvrtke. Time digitalna ekonomija dovodi do toga da klijent više ne samo da je kralj, već on postaje i diktator koji samo klikom miša može trenutno zauvijek prekinuti poslovni odnos s tvrtkom na webu i to je nešto čemu se tvrtke koje posluju putem interneta moraju znati prilagoditi i odgovoriti izazovu što ih pred njih postavlja digitalna ekonomija.“<sup>22</sup>

Sve to dodatno komplicira sam odnos dobavljača i klijenta a time naravno i komunikaciju između dobavljača i klijenta. Izuzetno je teško izbalansirati u praksi idealan omjer aktivnosti vezanih za Internet poslovanje i poslovnih aktivnosti u stvarnom svijetu da bi rezultat bio upravo onakav kako smo ga zamislili. U virtualnom poslovanju na internetu brzo i efikasno komuniciraju dobavljači s klijentima i to bez posrednika što bi trebalo dovesti do preciznije i točnije komunikacije, ali isto tako dobivamo samo one najosnovnije podatke koje nam dobavljači ili klijenti mogu pružiti bez stvarnog kontakta. U fizičkom kontaktu između dobavljača i klijenta dobiti ćemo vrlo egzaktno podatke, to podrazumijeva ne samo podatke što klijent ili dobavljač želi, već i podatke zašto to želi, ali samo ukoliko s poslovnim partnerima komuniciraju zaposlenici koji su obučeni i motivirani za sakupljanjem takovih podataka. Ukoliko želite poboljšati komunikaciju s dobavljačima ili klijentima također morate i upravljati odnosom s zaposlenicima.

Profesor dr. sc. Saša Petar, u knjizi *Ljudska strana upravljanja ljudima*, odlično je istaknuo:

„Najvažniji zadatak menadžera jest razviti zdravi odnos sa zaposlenicima – osjećaj da on i djelatnici dijele istu sudbinu. U takvim organizacijama menadžeri zaposlene ne drže potrošnim alatom. Svaki je zaposleni suradnik u poslu, a ne samo onaj tko je ovdje da bi omogućio zaradu. Menadžer i djelatnik na istoj su poziciji, ali onaj tko vodi djelatnike, odgovoran je za njih.“<sup>23</sup>

Primjenom svega navedenoga postići ćemo željenu kvalitetu komunikacije između dobavljača i klijenata. Kao prvo; za upravljanje odnosom s klijentima treba imati zdravo poslovanje s fizičkom prisutnošću, iskusnim menadžmentom i efikasnom

---

<sup>22</sup> Muller, Josip; Srića Velimir: „**Upravljanje odnosom s klijentima**“, Delfin, Zagreb, 2005, p.239.

<sup>23</sup> Petar, Saša: „**Ljudska strana upravljanja ljudima**“, Mozaik knjiga, Zagreb, 2004, p.52.

distribucijom, jer bez toga niti internetsko poslovanje ne može egzistirati. Kao drugo; potrebno je uspostaviti virtualne kanale interakcije između dobavljača i klijenata radi brzog i opširnog prikupljanja podataka. Kao treće; treba motivirati i educirati osoblje za prikupljanje podataka prilikom komunikacije s klijentima i osvijestiti ga o važnosti prikupljanja tih podataka. Kao četvrto; nužno je integrirati: poslovne funkcije, kanale interakcije, vanjske izvore podataka i sve ostalo što je vezano za odnos dobavljača i klijenta radi ostvarivanja kvalitetne komunikacije. I kao posljednje; ali ne i najmanje važno, bitno je znati slušati što nam klijenti ili dobavljači govore i umjeti komunicirati s njima.

### **3.1.Klijent 21. stoljeća**

Danas, u suvremenom globalnom poslovnom okruženju, klijentima se smatraju osobe ili tvrtke koje su korisnici proizvoda i/ili usluga određene kompanije, organizacije ili osobe koja se bavi određenom djelatnošću.

U uvjetima modernog tržišnog, odnosno ekonomskog, okruženja, klijenti zauzimaju sve važnije mjesto u kreiranju poslovne strategije, a odjel i aktivnosti povezane s upravljanjem s odnosima s klijentima sve se više guraju u prvi plan poslovnog procesa kompanije.

Razlozi zbog kojih klijent ima sve veću važnost u suvremenom poslovanju brojni su, a možemo ih, ugrubo, grupirati u dvije osnovne skupine: u prvoj su skupini „vanjski“ razlozi, odnosno sve veća konkurentnost i sve veća zasićenost tržišta na kojem se stalno odvija svojevrsna „borba“ za potrošača, a u drugoj skupini su razlozi vezani za samog klijenta. Naime, suvremeno poslovno okruženje mijenja ne samo način na koji se dobavljač odnosi prema klijentu, već i način na koji se klijent odnosi prema dobavljaču, odnosno prema tržištu, odnosno prema proizvodima i uslugama koji mu se na tom tržištu nude.

Drugim riječima, klijent je, danas vjerojatno više nego ikad prije, puno informiraniji, proizvodi i usluge su mu puno dostupnije, a veća mogućnost izbora donosi sa sobom i promjenu odnosa prema kupnji i općenito selekciji ponuđenih proizvoda i usluga od različitih dobavljača.

Upravo činjenica da je klijent danas u puno povoljnijem položaju nego prije, kompanije mijenjaju ustaljene, tradicionalne, obrasce poslovanja i iz temelja se mijenja odnosno prema klijentu.

Klijent 21. stoljeća traži kvalitetu, ali pritom pristaje na globalno konkurentne cijene, a uz to što je odlično informiran, suvremeni klijent je i kritičniji, analitičniji i želi brzu uslugu i adekvatna visokokvalitetna rješenja u najkraćem mogućem roku.

Istraživanja pokazuju da tolerancija klijenata prema polovičnom poslovanju ili greškama u poslovnom odnosu ima sve niži prag, pa je, posljedično, sve veći broj klijenata koji prekidaju poslovnu suradnju čim se pojavi neki vid nezadovoljstva u odnosu s dobavljačem s kojim posluju. S druge strane, zadovoljni klijenti sve više cijene kvalitetu odnosa s dobavljačima, kvalitetu proizvoda ili usluge, te su spremni i više platiti ako suradnja s dobavljačem zadovoljava njihove potrebe, ili premašuje iste.

A upravo je ta „dodatna vrijednost“ fenomen novog doba – u zahtjevnoj tržišnoj utrci 21. stoljeća, tvrtke moraju brzo i adekvatno odgovoriti na sve kompleksnije uvjete konkurentnosti, stoga klasične pakete proizvoda ili usluga sve češće „oplemenjuju“ dodatnim vrijednostima kojima nastoje privući potencijalne klijente i zadovoljiti postojeće, odnosno zadržati stare.

Poznato je da je oko šest puta za kompaniju skuplje privući novog kupca, odnosno klijenta, nego zadržati postojećeg. Nadalje, nezadovoljni će klijent izvršiti u prosjeku puno snažniji negativni učinak na svoju okolinu, nego što će zadovoljni klijent pozitivno djelovati na okolinu, odnosno na druge potencijalne klijente.

No, ako kompanija brzo i učinkovito reagira na postojeći problem koji je uzrokovao nezadovoljstvo klijenta, isti će vrlo vjerojatno ponovno poslovati s tom kompanijom.

Poznato je, također, da oko 80 posto profita kompanije donosi oko 20 posto klijenata, a upravo ti klijenti ključni su u poslovanju i u kreiranju poslovnog procesa. Stoga je ophođenje s klijentima od neizmjerne važnosti za kompaniju.

## 3.2.Međusobno ophođenje dobavljača i klijenta

Uspješno poslovno ophođenje s dobavljačima poboljšat će poslovni rezultat, i obrnuto. Ako ophođenje s dobavljačima nije provedeno na adekvatan način, sukladno s promjenama i zahtjevima suvremenog poslovanja, uspješnost poslovnog rezultata će se drastično smanjiti ili, najčešće, izostati.

Ono što je karakteristično za poslovno ophođenje s dobavljačima u 21. stoljeću je činjenica da „utrka“ za klijentom više nema odlike „lova“, već se taj odnos pretvara u svojevrsno partnerstvo.

„Širenje prodaje u novim uvjetima veoma je složena djelatnost koja zahtijeva multidisciplinarni pristup, posve različit od tradicionalnog modela rada. U turbulentnoj današnjici najvažnija sposobnost postaje prilagodba novim tržišnim pravilima, koja se mijenjaju brže nego ikad. No iako su suvremeni trendovi u prodaji kilometrima daleko od tradicionalnih, neki, iako rijetki, čimbenici ostaju isti. (...) Tržište mora stalno biti pod povećalom, a pretpostavke, intuicija i faktor sreće stvar su prošlosti jednako kao i poslovanje utemeljeno na intuiciji ili metodama pokušaja i pogrešaka.“<sup>24</sup>

U poslovnom ophođenju s dobavljačima, koje se mijenja paralelno s promjenama na modernom globalnom tržištu, važno je naglasiti sljedeće:

- važan je trajan dijalog s dobavljačima, a ne kratkoročna rješenja,
- dijalog s dobavljačima jednako je važan kao i kvaliteta proizvoda,
- potrebna je visoka razina fleksibilnosti i sposobnost da se svakom dobavljaču prilazi na individualan način,
- odnos s klijentima usko je povezan s marketingom i kreiranjem marketinške strategije,
- tradicionalni načini prodaje i oglašavanja te agresivni i „uniformirani“ marketing postaju sve više zastarjeli načini komunikacije, a novi odnos s dobavljačem zahtijeva individualiziran pristup, odnosno, kao što je već spomenuto,

---

<sup>24</sup> Baničević Marija . „Lov na kupca zamijenilo je partnerstvo s potrošačem“, <http://lider.media/arhiva/60856/>  
09.11.2016

svojevrсно partnerstvo, koje karakterizira i prilagodba proizvoda i usluge stvarnim, a ne pretpostavljenim potrebama klijenta,

- sve je veći naglasak na „malim stvarima“, odnosno na detaljima koji nisu možda usko vezani uz poslovni proces, i više spadaju u privatnu sferu (personificirani e-mailovi, čestitke za rođendan i sl.),
- ažurnost mora biti na prvom mjestu; dobavljači znaju da suvremeni klijent nema vremena, a konkurencija je stalno spremna ispuniti one zahtjeve koje njihov konkurent nije ispunio na vrijeme i na pravi način,
- kao što smo već spomenuli, u suvremenom poslovnom ophođenju između dobavljača i klijenta poseban je naglasak na tome da se preduhitri i premaši klijentove potrebe, i to ne samo kada je u pitanju proizvod, ili usluga, već upravo onda kada govorimo o odnosu.

Drugim riječima, nadovezujući se na sve navedeno, ophođenje s dobavljačem sve se više pretvara u konzultantski, partnerski odnos, tzv „win-win“ odnos u kojem je jednako važno zadovoljstvo svih uključenih strana, odnosno i dobavljača i klijenta.

To znači, nadalje, da kompanija sve više nastoji, ili bi trebala nastojati, pomoći klijentu i štiti njegove interese, a kao rezultat takvog ophođenja je razvoj odnosa koji se temelji na uzajamnom poštovanju, pa čak i emotivnom odnosu.

Ovdje na scenu stupa novi pojam suvremenog marketinga i poslovnog ophođenja s klijentom, a to je CRM (eng. Customer Experience Management), odnosno specifična i prilagođena poslovna filozofija i poslovna strategija koja uz pomoć suvremene tehnologije unapređuje ljudske interakcije u poslovnom okruženju<sup>25</sup>.

CRM je poslovna strategija koja uključuje selekciju i upravljanje odnosom s klijentima u svrhu optimiziranja njihove dugoročne vrijednosti za tvrtku.<sup>26</sup>

Nadalje, prema publikaciji „Upravljanje odnosom s klijentima“ (Muller i Srića, 2005.), u suvremenom ophođenju s klijentima potrebno je sljedeće:

---

<sup>25</sup> Greenberger, Paul, CRM Magazine, <http://www.destinationcrm.com> 01.09.2016

<sup>26</sup> Muller, Josip; Srića Velimir: „Upravljanje odnosom s klijentima“, Delfin, Zagreb, 2005, p.239.

- saznati sve o klijentu i učiti od njega,
- personalizirati odnos s klijentom i oduševiti ga,
- omogućiti klijentu da upravlja poslovnim odnosom.

Poslovno ophođenje s dobavljačem koje se temelji na ostvarivanju navedenih ciljeva, odnosno način na koji se ovi ciljevi u odnosu s klijentom ostvaruju, odredit će ključne karakteristike i razlike u poslovanju, a ako se odrađuje uspješno i u skladu s pravilima suvremenog poslovnog ophođenja s klijentima, ovakav pristup donosi ključnu vrijednost za kompaniju – lojalnost klijenta – te, uz to, poslovanje koje je ugodno i prilagođeno klijentu na način i u mjeri da zadovoljava interese kompanije, jednostavnu, brzu i učinkovitu komunikaciju i kolaborativno okruženje i za dobavljača i za klijenta.

Korištenje suvremene tehnologije još je jedna važna stavka kada govorimo o ophođenju s dobavljačima u poslovanju 21. stoljeća. Suvremeni komunikacijski alati odlično se uklapaju u sustavno nastojanje da se zadovolje i preduhitre potrebe i želje klijenta, a adekvatnom selekcijom suvremenih komunikacijskih strategija i alata maksimizira se isporučena vrijednost klijentu i stvara cjelokupno komunikacijsko iskustvo koje će biti temelj uspješnoj komunikaciji između dobavljača i klijenta.

Ovo podrazumijeva integraciju najnovijih komunikacijskih metoda i servisa u poslovanja, što znači da, ponovno, treba voditi računa o tome da pristup i u ovom slučaju bude individualiziran, a ne kreiran prema uniformiranom obrascu.

Koliko je sve to zajedno važno ispuniti, adekvatno i pravovremeno, odnosno koliko je ophođenje s klijentima ključno za kompaniju, možda je najbolje u svojoj izjavi naglasio Jack Welch<sup>27</sup>:

„Dva su izvora postizanja konkurentske prednosti GE na tržištu: 1. sposobnost da uči o svojim klijentima brže od konkurencije, i 2. sposobnost da pretvori znanje o klijentima u akciju brže od konkurencije.“

Dakle, možemo zaključiti da je poslovno ophođenje između dobavljača i klijenta važna, ako ne i najvažnija, konkurentska prednost u suvremenom globalnom

---

<sup>27</sup> Umirovljeni američki biznismen, autor i inženjer; direktor i CEO kompanije General Electric od 1981. do 2001. Op.cit.

poslovnom okruženju. A osim stvaranja i jačanja konkurentske prednosti, kroz ophođenje s klijentima ili dobavljačima kompanija gradi, na specifičan posredan način, svoj imidž i reputaciju, ne samo u percepciji klijenata već u cjelokupnom društvenom okruženju, odnosno u javnosti.

Jednim dijelom, kompanija tako gradi i mijenja svoj identitet, a kakav će imidž stvoriti u očima društva kojem pripada, uvelike ovisi o načinu na koji se kompanija ophodi prema klijentima i dobavljačima. Suvremene marketinške kampanje, štoviše, upravo se najvećim dijelom oslanjaju na komunikaciju s klijentima i kroz javne nastupe (reklame, plakate i sl.), a ne samo kroz direktnu individualnu komunikaciju.

Slika u javnosti koju kompanija ostvaruje može biti, generalno govoreći, dobra ili loša, a to se najbolje oslikava kroz odnos identiteta i imidža kompanije.

U praksi se obično razlikuju tri tipa odnosa između identiteta i imidža kompanije:

1. kada je imidž bolji od identiteta, odnosno kada javnost ima bolju sliku o kompaniji nego što kompanija zapravo jest;

2. kada je identitet bolji od imidža, odnosno kada organizacija ili pojedinac imaju lošiju sliku u javnosti od realne; te

3. kada je identitet jednak imidžu, što je idealna situacija.<sup>28</sup>

Imidž kompanije izgrađuje se ovisno, ali i neovisno, o namjernom i planiranom utjecaju same kompanije. Drugim riječima: korporativni imidž je, kao što smo već naveli, slika koju javnost ima o određenoj kompaniji, a to znači da će javnost svakako imati određeno mišljenje o nekoj kompaniji bez obzira na to hoće li kompanija svjesno i planirano utjecati na to mišljenje.

Korporativni imidž može se definirati, ukratko, kao „globalna evaluacija koju čini skup vjerovanja i osjećaja koje pojedinac (odnosno javnost) ima u vezi s kompanijom, odnosno organizacijom“<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Balmer, John, M. T.; Gray Edmund R.: „**Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage**“, Industrial and Commercial Training, 2000. p. 256–262.

<sup>29</sup> Dowling, Grahame: „**Creating Corporate Reputations, Identity, Image, and Performance**“, Oxford University Press Inc., New York, 2001. p.46



No, kako navodi Grahame Dowling (2001.), „reputacijski menadžment kritičan je čimbenik uspjeha svake organizacije, toliko važan da se ne bi smio u cijelosti prepustiti agencijama, grupacijama za odnose s javnošću ili tvrtkama koje kreiraju korporativni vizualni identitet“<sup>30</sup>. Dowling, nadalje, smatra da se dobra reputacije gradi „iznutra prema van“, a nikako obrnuto, te da su upravo poslovna strategija, vizija i misija te politika kompanije i organizacijska kultura „ključni dijelovi slagalice“ u izgradnji pozitivne reputacije koja će u konačnici dovesti do konkurentske prednosti.

Dowling svoje tvrdnje temelji na hipotezi da se reputacija zasniva na vrijednostima kompanije, koje u prvom redu izlaze na vidjelo u odnosu pojedinca – klijenta - s kompanijom. Dakle, prema njemu, u prvom je planu „djelovanje kompanije“, jer „djela govore više od riječi“, a „dobra reputacija mora se zaraditi“

A zarađuje se upravo kroz ophođenje s dobavljačima odnosno klijentima, u prvom redu. Osim svih navedenih čimbenika koji utječu na to hoće li i u kojoj mjeri to ophođenje biti uspješno, a samim time hoće li i u kojoj mjeri biti uspješna poslovna suradnja, kompanija u ophođenju s dobavljačima odnosno s klijentima, mora uvrstiti još jedan važan faktor – društveno odgovorno poslovanje, odnosno poslovnu etiku.

"Društveno odgovorno poslovanje je poslovna praksa koju primjenjuje sve više suvremenih poduzeća u svrhu stjecanja konkurentskih prednosti. Ovakvom poslovnom praksom, poduzeća smanjuju sve štetne aktivnosti koje njihovo poslovanje ima na društvenu zajednicu i teže k pružanju više vrijednosti za društvo, pokazujući brigu za dobrobit čitave zajednice. Kvaliteta i cijene dobara prestaju biti presudan element koji potiče potrošače na kupnju. Potrošači nagrađuju poduzeća i organizacije koje posluju po načelima društveno odgovornog poslovanja, oni postaju privrženiji njihovih proizvodima i uslugama za razliku od onih poduzeća i organizacija koji ne koriste ovu poslovnu praksu.“<sup>31</sup>

Društvena odgovornost, općenito govoreći, podrazumijeva odgovornost pojedinca ili grupe, odnosno organizacije, pa tako i kompanije, prema zajednici u

---

<sup>30</sup>Dowling, Grahame: „**Creating Corporate Reputations, Identity, Image, and Performance**“, Oxford University Press Inc., New York, 2001. p.46

<sup>31</sup> Radman, Peša, Anita: „**Društveno odgovorno poslovanje i CRM**“, Zadar, 2013, P 45.

kojoj djeluje, odnosno posluje. To znači da uloga pojedinca ili organizacije u društvu nikako nije ograničena samo njegovim djelovanjem, koje proizlazi iz primarnih aktivnosti kojima se bavi, već i aktivnostima koje su usmjerene na dobrobit zajednice, a potaknute socijalnim senzibilitetom, brigom za okoliš, volontiranjem i slično.

U ovom kontekstu važno je spomenuti i poslovnu etiku. Etika se definira kao „ponašanje u skladu s pravilima morala“<sup>32</sup>.

„Etiku se može odrediti kao sustav načela, vrijednosti i normi ponašanja, promatran sa stajališta nekih temeljnih vrijednosti i kriterija ispravnoga ili neispravnoga, dobrog ili lošega. Ona pruža osnovu za vrijednosnu ocjenu ispravnosti i poželjnosti određenih oblika ponašanja.“<sup>33</sup>

Kada govorimo o društvenoj odgovornosti kompanije, te etici u poslovanju, poslovna etika može se definirati kao ponašanje u skladu s društveno prihvatljivim moralnim vrijednostima koje podrazumijevaju: pošteno poslovanje, pravedan odnos s kupcima i javnošću, pravednost i istinitost u oglašavanju i općenito u komunikaciji kompanije s njenim okruženjem i u dijalogu s klijentima ili dobavljačima, ali i unutar organizacije. Sažeto rečeno, poslovna etika podrazumijeva primjenu općeprihvaćenih moralnih načela u poslovanju i komunikaciji.

Veliki i važan dio poslovne etike u radu neke kompanije je društveno odgovorno poslovanje i etičnost u poslovnom ophođenju s dobavljačima i klijentima. To podrazumijeva i odgovornost u smislu dosljednosti poslovnim ciljevima, dogovorima, i općenito onim dijelovima i aspektima suradnje s klijentima koji zahtijevaju moralnost, poštivanje i sve ostale vrijednosti koji će u konačnici (ili bi trebali) uroditi lojalnošću klijenta.

Etika i moral trebali bi biti, dakle, temelji korporacijske odgovornosti, koji će se manifestirati kroz cjelokupno poslovanje, a samim time i velikim dijelom na način ophođenja s klijentima ili dobavljačima, te kroz stalno nastojanje da se ispune obveze prema klijentima i dobavljačima, ali i zaposlenicima, javnosti i drugim dionicima

---

<sup>32</sup>Rječnik hrvatskoga jezika, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Školska knjiga, Zagreb, 2000.

<sup>33</sup>Bahtijarević, Šiber, Fikreta; Sikavica, Pere; Pološki, Vokić, Nina: „**Suvremeni menadžment**“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., p. 533.

poslovnog i društveno odgovornog djelovanja, odnosno, da se uz povećanje profita vodi računa da poslovanje kompanije ima pozitivan utjecaj na društvo.

Uz poslovnu etiku, u međusobnom ophođenju između dobavljača i klijenta suvremeno poslovanje donosi još jednu novu vrstu komunikacije, odnosno novi faktor koji određuje tu komunikaciju, a to je „emocionalno povezivanje“ s dobavljačima, odnosno klijentima. Vidljivo je to u pojavi svojevrsnog fenomena suvremenog poslovanja, a to je „emocionalni branding“.

Ovo je termin novijeg datuma, a osobitu pozornost na tom području izazvao je publicist Marc Gobé koji umjesto logičkog pristupa problematici, u prvi plan stavlja instinkt i snagu opservacije. U cijelom ovom pristupu najveći je naglasak stavljen upravo na ophođenje s klijentima, te na poseban „novi“ i „osjećajni“ pristup o odnosu s klijentima.

Gobé (2001.) smatra da je emocionalni branding “dinamični koktel antropologije, imaginacije, senzornog doživljaja i vizionarskog pristupa promjenama”<sup>34</sup>. Autor na temelju toga redefinira odnos branda, odnosno kompanije, prema potrošačima, odnosno klijentima, , kroz tzv. “Deset zapovijedi emocionalnog brandinga”, kako slijedi:

1. Od potrošača prema ljudima. Autor smatra da treba odustati od ratne strategije, “bitke za potrošače”, već s njima postati partner”, te dodaje da se potrošače “uključuje i poziva”, umjesto da im se naređuje.

2. Od proizvoda prema doživljaju. Prema ovom konceptu, potrebno je ne samo zadovoljiti potrebe kupca na funkcionalnoj razini, već i stvoriti doživljaj, probuditi određenu emociju u potrošaču, odnosno klijentu.

3. Od poštenja prema povjerenju. Poštenje se u poslu očekuje, no povjerenje je više kategorija koju vezujemo za obitelj, prijatelje, odnosno bliske ljude. Upravo zato povjerenje kao atribut proizvoda, usluge, kompanije i cjelokupnog odnosa s klijentom mora biti integrirano u imidž marke, odnosno branda.

---

<sup>34</sup> Gobe, Marc: „**Emotional Branding, a New Paradigm of Connecting Brand to People**“, Allworth Press. New York, 2001., P. 220 - 285

4. Od kvalitete prema preferenciji. Kvaliteta je nužna, no potrebno je otići korak dalje – postići preferenciju prema marki, jer je upravo to pokretač kupnje. Dakle, kvaliteta nije dovoljna, potrebno je postići zadovoljavajući nivo preferencije, a upravo to se postiže kroz nov način ophođenja.

5. Od opće poznatosti prema aspiraciji. Biti poznat nije dovoljno za uspjeh proizvoda, usluge, kompanije. Potrebno je postići adekvatnu razinu aspiracije, odnosno adekvatnu vrijednost koja će se bazirati na emocionalnim čimbenicima koji će, nadalje, uvjetovati lojalnost klijenta.

6. Od identiteta prema osobnosti. Autor smatra da je identitet (proizvoda, usluge, marke, brenda i/ili kompanije u cijelosti) tek prvi korak u kreiranju identiteta proizvoda ili usluge za klijenta, no nikako nije dovoljan niti se na njemu treba zadržavati previše. Naglašava, da se lojalnost postiže putem karizme, odnosno osobnosti.

7. Od funkcije prema osjećaju. Gobé smatra da je ključni aspekt u kreiranju uspješnog poslovanja (branda, usluge, proizvoda općenito) – osjećaj. To je temeljno načelo njegovog “emocionalnog brendinga”. Potrebno je pristupom stvoriti poseban osjećaj kod dobavljača ili klijenta.

8. Od posvemašnje prisutnosti prema bliskosti. Neki proizvod, usluga, kompanije, može biti svugdje prisutna, ali potrebno je otići korak dalje i ostvariti bliskost, doći tamo gdje drugi nisu, ili na način na koji ostali nisu uspjeli ili znali. Ovdje autor ističe invetivnost u traženju, točnije “krčenju”, puteva prema klijentu.

9. „Telling – Sharing“. Ovdje autor naglašava da protok informacija mora biti dvosmjernan. Dakle ne samo “pričanje o proizvodu (usluzi, marki, brandu, kompaniji)”, odnosno dijeljenje informacija od strane kompanije (“telling”), već i dijalog, sudjelovanje klijenta, njegova uključenost i ravnopravnost (“sharing”).

10. Od servisa prema odnosu. Servis je usluga, prodaja. No, za stvaranje povezanosti klijenta s proizvodom, uslugom, kompanijom, potrebna je veza, odnos. Primjerice, kupca se može uslužiti, no može se i s njim izgraditi neku vrstu odnosa – oslovljavajući ga imenom, otkrivajući njegove navike i želje, ostvariti s njim dijalog. Gobé je veliki zagovornik stvaranja dugoročnih, prisnih odnosa između dobavljača i klijenta, jer to u konačnici rađa međusobnu lojalnost.

Još je jedan ključni dio strategije ophođenja s dobavljačima i klijentima, a to je poistovjećivanje s njima. Dobavljač i klijent mora, neovisno o kakvoj se suradnji radi, steći dojam, da kompanija vodi računa o njegovim potrebama i željama, ne samo kao potencijalnog ili ostvarenog potrošača i kupca, već i kao čovjeka. Dakle dobavljač se prema klijentu mora prvenstveno odnositi ljudski.

### **3.3.Problemi u komunikaciji između dobavljača i klijenata**

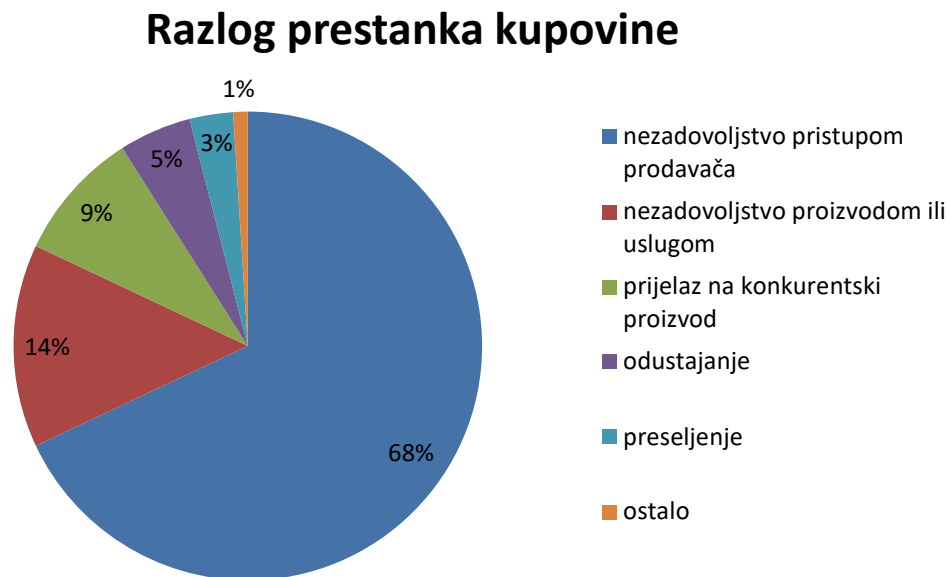
Komunikacija s dobavljačima ne teče uvijek onako kako bismo mi htjeli, ma koliko truda, znanja i volje ulagali u izgradnju poslovnih odnosa. Uvijek je moguće da se odnosi zakompliciraju do te mjere da ih je gotovo nemoguće vratiti na pravi put i nastaviti gdje smo stali. Postoji više vrsta problema u poslovnoj komunikaciji. Neki od najčešćih su neugoda, nesporazum i namjerno izazvani problemi.

Trenutak neugode u poslovnoj komunikaciji važno je uočiti, identificirati razloge negativnih situacija i, naravno, pokušati otkloniti uzroke nastanka loših komunikacijskih odnosa. Osjećaj neugode, koji može nastati kod korisnika usluge, zasigurno će rezultirati lošim poslovnim odnosom, a vrlo vjerojatno i njegovim prekidom. Istraživanjima je dokazano kako će više od sedamdeset posto ljudi, pa tako i korisnika usluge, svakako pokušati izbjeći neugodnu situaciju naglim odlaskom s mjesta na kojem se dogodila neugodna situacija. Prema tome, trebali bismo ne samo ispravljati neugodne situacije kada se one dogode, nego i predvidjeti moguće neugodne situacije i spriječiti ih prije nego što se dogode. Ovo zvuči gotovo nemoguće, ali u praksi djelatnici koji su u kontaktu s korisnicima usluge iz iskustva mogu pravovremeno uočiti eventualne buduće probleme.

Nesporazum je vjerojatno najčešći uzrok problema u poslovnoj komunikaciji i svakodnevno se događa na svim poslovnim razinama. Svatko od nas ima niz događaja iza sebe koji su se desili zbog nesporazuma. On opet može nastati zbog niza različitih uzroka, kao što su jezična barijera, nepažnja, loša verbalna komunikacija i mnogi drugi. Najekstremniji primjer nesporazuma pogubljenje je čovjeka zbog krivo stavljenog zareza. Na poruci je pisalo „Pomilovati ne, pogubiti“, a trebalo je pisati „Pomilovati, ne pogubiti“. Budući da je moguće da samo jedan zarez

odigra tako veliku ulogu u komunikaciji i to s tako katastrofalnim posljedicama, jasno je koliko je pažnje potrebno posvetiti poslovnoj komunikaciji, ako ne želimo da nam se događaju nesporazumi s dobavljačima odnosno s klijentima.

Grafikon 2 Razlog prestanka kupovine



Izvor: Preuzeto i prilagođeno iz Powerpoint "Kako prodati sebe" prof.dr.sc. Saše Petra.

Iz grafikona je vidljivo kako će šezdeset i osam posto klijenata prestati posjećivati poslovni objekt jer su nezadovoljni ponašanjem ili pristupom prodavača. Svi su ostali uzroci neposjećivanja poslovnog objekta, kao što su nezadovoljstvo proizvodom ili uslugom, prelazak na konkurentski proizvod ili uslugu i slično, zanemarivi u usporedbi s ovih 68 posto. Lako je ustvrditi koliko je poslovna komunikacija značajna u ukupnom poslovanju i koliko pažnje trebamo posvetiti educiranju i motiviranju djelatnika, osobito onih koji su u svakodnevnom kontaktu s dobavljačima ili klijentima. Kineska poslovica kaže: „Tko se ne zna smijati, neka se ne igra trgovca“. Budući da je poslovanje zapravo trgovina, bez obzira na to što prodavali, uvijek se morate smiješiti ako nešto želite prodati.

To znači da osoba koja je u stalnom kontaktu s dobavljačima ili klijentima treba biti pozitivna, vedra, uslužna, optimistična, raspoložena, uljudna, a nikako ne smije biti pesimistična, tužna, ljuta, mrzovoljna i slično.

Većina problema u komunikaciji rješava se trenutno, ako obje strane koje sudjeluju u komunikaciji imaju imalo tolerancije. Upravo je tolerancija ključ rješenja mnogih komunikacijskih problema, čak i na globalnoj razini između naroda koji su u međusobnom sukobu. Ljude je potrebno učiti toleranciji od malih nogu, poduzetnike od početka školovanja, zaposlenike od prvog zaposlenja, a u tvrtke je potrebno uvoditi toleranciju od samog osnivanja. Ukoliko se problemi u komunikaciji ne rješavaju mogu dovesti do sukoba ili konflikta.

„Konflikt je postojanje suprotnosti interesa ili ciljeva između dvije ili više osoba. To je prirodno povremeno stanje međuljudskih odnosa u svakom sustavu. Nema poduzeća timova ili radnih skupina koje mogu izbjeći sukobe ili nesuglasice među članovima. Konflikti su posljedica (nezadovoljavajućeg) rasporeda moći u sustavu, (nepravedne) distribucije resursa, različitih moralnih normi ili sukobljenih vrijednosnih stavova.“<sup>35</sup>

„Sukob je oblik sučeljavanja dviju ili više strana zbog neslaganja u pogledu cilja, želje, interesa, osjećaja ili praktičnog djelovanja. Drugim riječima, sukob nazivamo situacijom u kojoj su na djelu međusobno suprotstavljena stanja i događanja, pozicija i opozicija.“<sup>36</sup>

Konflikt ili sukob nastaje iz različitih stajališta dviju strana potpomognut lošom komunikacijom. Konflikti su čovjekova svakodnevnica, pa tako niti u komunikaciji s dobavljačima ili klijentima ne možemo u potpunosti izbjeći njihovo nastajanje. Mnogi autori poslovnih knjiga bave se konfliktima, pri čemu upozoravaju, na probleme koje mogu izazvati konflikti, iako napominju, kako konflikti mogu imati i pozitivne učinke.

*„Sami po sebi sukobi nisu ni loši, ni dobri. Loši ili dobri mogu biti samo njihovi učinci koje će imati na tim.“*<sup>37</sup>

Konflikt je normalno stanje proizašlo iz različitosti sukobljenih strana, pri čemu obje strane imaju pravo slobodno iznositi svoje stavove i braniti ih sve do trenutka dok se ne stvori negativno ozračje. Ukoliko obje strane ne žele prihvatiti argumente

---

<sup>35</sup> Srića, Velimir: „**Biblija modernog vođe**“, Znanje d.d., Zagreb, 2004., p. 111.

<sup>36</sup> Tudor, Goran; Srića, Velimir: „**Menadžer i pobjednički tim**“, 4. izdanje, M.E.P., Zagreb, 2014, p. 128.

<sup>37</sup> Tudor, Goran; Srića, Velimir: „**Menadžer i pobjednički tim**“, 4. izdanje, M.E.P., Zagreb, 2014 p. 129.

suprotne strane kao dobrodošle i na taj način zaoštravaju sukob, postoji realna opasnost nastajanja negativnih učinaka, koji će se odraziti na komunikaciju.

Prilikom konflikta zapravo nastojimo uvjeriti suprotstavljenu stranu kako su naši stavovi i razmišljanja: kvalitetniji, bolji, napredniji, pozitivniji i u konačnici vrjedniji. Suprotna strana može i ne mora priznati kako njezino stajalište nije bolje. Ukoliko jedna strana prihvati suprotstavljeno mišljenje, taj sukob je bio plodonosan i dobar i iz njega su svi izvukli korist.

Konflikti se dijele na:<sup>38</sup>

- konstruktivne ili funkcionalne i
- destruktivne ili disfunkcionalne.

**Konstruktivni konflikti** pomažu cjelovitijem sagledavanju problema i potiču ljude na veće radne napore, suradnju i pronalaženje učinkovitijih rješenja, te razvijaju kreativnost i unaprjeđuju komunikaciju.

**Destruktivni konflikti** loše utječu na komunikaciju, dolazi do nedostatka kreativnosti te je prisutan pad motivacije i produktivnosti.<sup>39</sup>

Konflikti mogu biti:<sup>40</sup>

- suštinski – u vezi sa ciljevima,
- formalni – zbog normativnih ili zakonskih razloga
- pseudo (lažni) – izmišljeni konflikti

---

<sup>38</sup> Glavaš, Jerko: „**Međuljudski odnosi, tim i konflikti**“, EFOS, Osijek, 2014., p.20.

<sup>39</sup> Bahtijarević, Šiber, Fikreta; Sikavica, Pere; Pološki, Vokić, Nina: „**Suvremeni menadžment**“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., p. 191.

<sup>40</sup> Tominović, Klaudio: „**Timski sastanak i stvaranje vrijednosti**“, Politehnika Pula, Pula, 2015., p.13.



Konflikte treba nadzirati i upravljati nastalim sukobom u određenoj situaciji da ne bi eskalirao u nešto što nema pozitivne učinke. Sukobi, bili oni inicirani namjerno ili ne, vrlo lako mogu krenuti u neželjenom smjeru i postati razorni i destruktivni, pa čak i potpuno uništiti odnos s klijentima ili dobavljačima. Voditelji moraju predvidjeti konflikte, a ne čekati da oni izbiju i tek onda djelovati. Voditelj koji ne predvidi konflikt već čeka da se konflikt dogodi i tek onda djeluje, ne upravlja konfliktom već konflikt upravlja njima, a to se nikada ne smije dopustiti. Nažalost i ponajbolji voditelji ne mogu predvidjeti sve konfliktne situacije, te ih ponekad iznenadi nastali sukob.

### **3.4.Motivacija djelatnika u komunikaciji s dobavljačima**

Ukoliko želimo postići zadovoljavajuću razinu kvalitete komunikacije između dobavljača i klijenta na svim razinama u tvrtki, potrebno je motivirati zaposlenike u njihovom radu, te im ukazati na važnost odnosa koji grade s dobavljačima odnosno s klijentima.

„Motivacija je stanje neravnoteže u kojemu smo nekom unutarnjom pobudom, odnosno motivom potaknuti na dostizanje nekog vanjskog cilja. Ravnoteža će se ponovno uspostaviti trenutkom dolaska do željenog cilja i trajat će vrlo kratko, jer se uvijek pojavljuje novi razlog za nezadovoljstvo.“<sup>41</sup>

„Motivacija se odnosi na razloge ljudskog ponašanja, te odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost ili uspješnost obavljanja bilo koje aktivnosti određene razine. Motivacija počinje i održava aktivnost u zacrtanome smjeru. Motivacija se, kao ni druge psihološke varijable, ne može neposredno mjeriti, već se o njoj zaključuje iz ponašanja, veličine zalaganja, ustrajnosti i rezultata koji se postižu. Motivacija je proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i timskih ciljeva.“<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Tudor, Goran; Srića, Velimir: „**Menadžer i pobjednički tim**“, 4. izdanje, M.E.P., Zagreb, 2014, p. 103.

<sup>42</sup> Sikavica, Pere; i dr.: „**Temelji menadžmenta**“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., p. 532.

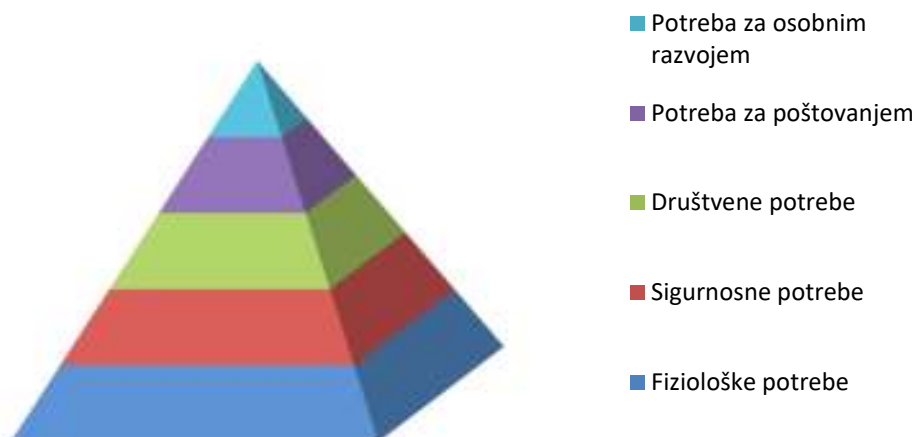
Motivacija je u samom centru upravljanja ljudskim potencijalima. Bez motivacije ne bi bilo moguće niti upravljanje, svaka osoba i svaki zaposlenik radio bi što bi htio. Motivacija je mnogo više od nagrade i kazne, iako su one najčešći i najučinkovitiji načini motiviranja zaposlenika.

Postoje motivacijski faktori koji utječu na motivaciju zaposlenika, a to su plaća, dobri rukovoditelji, međuljudski odnosi, prihvaćanje kolega, stalnost i sigurnost posla, zanimljiv posao, odgovornost, uvjeti rada, napredovanje, obrazovanje i status poduzeća. Lako je zaključiti kako plaća i materijalne kompenzacije nisu jedini faktor koji utječu na motivaciju zaposlenika. Doduše, istina je da je to najvažniji faktor, ali danas ima još mnogo drugih faktora koji zauzimaju sve značajnije mjesto u važnosti motiviranja zaposlenika.

U ekonomiji je danas nezamislivo razmatrati motivaciju, a da se ne spomene hijerarhija potreba Abrahama Maslowa. Proučavanjem ljudske motivacije bavili su se mnogi stručnjaci, ali prvu cjelovitu teoriju motivacije ponudio je Abraham Maslow 1954. godine. Riječ je o teoriji hijerarhije potreba, a njezina je prednost u jednostavnosti i sveobuhvatnosti, pa je kao takva primjenjiva u najrazličitijim menadžerskim praksama.

Grafikon 3 Hijerarhija potreba

## Hijerarhija potreba



Izvor: Preuzeto i prilagođeno - Abraham Harold Maslow: „Motivacija i ličnost“

Prema Maslowu, svako ljudsko biće teži zadovoljavanju potreba sljedećim redoslijedom. Na prvom je mjestu; zadovoljavanje fizioloških potreba, a to su potrebe za zrakom, vodom i hranom. Na drugom je mjestu; zadovoljavanje sigurnosnih potreba, a to su u osnovi sklonište i poredak, a također i predvidljivost događaja. Kao treće; Maslow spominje zadovoljavanje društvenih potreba, prvenstveno obiteljskih, a zatim i drugih pripadnosti. Na četvrtom je mjestu; zadovoljavanje potrebe za poštovanjem od strane drugih osoba i samopoštovanjem. Peto je; zadovoljavanje potrebe za osobnim razvojem, što podrazumijeva iskorištavanje svih potencijala koje pojedinac posjeduje. Različiti menadžeri na različite će načine koristiti saznanja o zadovoljavanju ljudskih potreba. Dok će loš menadžer (apelirajući na zadovoljavanje sigurnosnih potreba) prijetiti otkazom zaposleniku da bi ga motivirao, dobar će menadžer (apelirajući na istu tu potrebu) širiti osjećaj sigurnosti, ne bi li motivirao zaposlenika. U svakom slučaju, Maslow nam je pomogao da shvatimo zašto je zaposlenike uopće moguće motivirati.

Potrebe višeg reda dobivaju na važnosti tek onda kada su potrebe prethodne razine dobrim dijelom već zadovoljene. Tek onda kada je čovjek sit i siguran, osjetit će pojačanu potrebu za kreativnošću, ukoliko čovjek ostane bez redovitih primanja zasigurno mu neće biti važne pohvale već će razmišljati o tome kako da namiri egzistencijalne potrebe.

U knjizi „Tamna strana upravljanja ljudima“ prof. dr. sc. Saša Petar ukazao je na četiri vrste motivacije, a to su prisila, novčano motiviranje, identifikacija i adaptacija<sup>43</sup>. Prisila je često korišten oblik motivacije, osobito u nerazvijenijim zemljama i kod hijerarhijski nižih zanimanja. Novčano motiviranje podrazumijeva se kod gotovo svih zanimanja, jer ipak velika većina ljudi radi da bi živjela. Identifikacija je kada zaposlenik prihvaća ciljeve tvrtke kao svoje vlastite i na taj je način dodatno motiviran za obavljanje posla. Ovo je izuzetno dobar način motiviranja zaposlenika i trebao bi se koristiti što je više moguće u tvrtkama koje se bave uslužnom djelatnošću. Adaptacija je oblik motivacije kada zaposlenik smatra da ciljeve tvrtke može prilagoditi svojim vlastitim ciljevima.

---

<sup>43</sup> Petar, Saša: „**Tamna strana upravljanja ljudima**“, Mozaik knjiga, Zagreb, 2005.

Iz svega dosad spomenutog o motivaciji, zaključujemo kako je motiviranje zaposlenika vrlo složen proces koji se stalno mijenja i potrebno ga je prilagođavati novonastalim situacijama i željama zaposlenika. Najbolje je koristiti kombinaciju svih načina i oblika motiviranja, što ovisi i o svakom pojedinom zaposleniku. Budući da je svatko drugačiji, prema svakome se treba i ophoditi drugačije. Dok će netko u nekom određenom trenutku reagirati samo na novčano motiviranje, drugi će u tom istom trenutku više reagirati na identificiranje i možda malo prisile, što ne znači da se u određenom periodu situacija neće promijeniti. Prema tome, zadatak je nadređenih stalno kontaktirati sa zaposlenicima, uočavati njihove potrebe i motiviranost za rad, te prilagođavati način ophođenja prema zaposlenicima novonastaloj situaciji i uvjetima u tvrtki, u skladu s mogućnostima i željama tvrtke.

Kada uspješno primijenimo sva znanja o motivaciji u praksi, tada će rezultat biti zadovoljni i motivirani zaposlenici. Takovi zaposlenici dok komuniciraju s dobavljačima ili klijentima na najbolji mogući način predstavljaju tvrtku i sebe samoga. Dobavljači i klijenti, pak, vrlo brzo i lako prepoznaju jesu li njihovi sugovornici: iskreni, asertivni, imaju li dobre namjere i slično. Kada se dobavljači i klijenti osjećaju opušteno i sigurno u poslovnom razgovoru to je dobro za njih, za tvrtku pa i za samo poslovanje.

## 4. ANKETA

Ovo anketiranje provedeno je stoga što su uočeni problemi u nabavi roba i usluga za Studentski centar u Zagrebu. Problemi koji su pratili tijek nabave su vrlo raznoliki, tako je dolazilo do: pogrešno isporučene robe, kašnjenja u isporuci roba, isporuke roba na krivu adresu, razlika u cijeni između ponude i fakture, pogrešno isporučene količine naručene robe, dostavljanje manje kvalitetne robe od odabrane, potpuni izostanak dostave robe, te kombinacija dva ili više problema po jednoj isporuci robe. Tolika količina problema u nabavi roba i usluga nije mogla proći nezamijećeno stoga je napravljena anketa koja pojašnjava neke od uzroka nastajanja problema, te su ponuđena neka rješenja.

Svako anketiranje, pa tako i ovo nosi sa sobom određene probleme i rizik. Problemi koji su pratili ovo istraživanje također su vezani za temu ovoga rada, odnosno, loša komunikacija ometala je nesmetan tijek anketiranja. Tako je najveći problem bio sakupiti dovoljan broj ispravno ispunjenih anketa. Otprilike na deset poslanih e-mailova koji su sadržavali zamolbu za ispunjavanje ankete i link na istu, dobivena su tri odgovora, a pošto ne postoji uvid u to tko je odgovorio, a tko nije ne može se niti kontaktirati ispitanike i zamoliti ih da ispune anketu. Stoga je bilo potrebno poslati preko dvije stotine e-mailova kako bi se sakupilo 48 relevantnih odgovora. Određeni rizik, koji je uvijek prisutan prilikom anketiranja ljudi, jeste davanje neistinitih podataka, te tako dobivanje iskrivljene slike o pitanjima koji su sadržani u anketi. S obzirom na prirodu ove ankete i jednostavnost i općenitost pitanja koja se nalaze u njoj, nije vjerojatno da postoji velik broj namjerno krivih odgovora.

Ispitanici na kojima je provedena anketa i koji su svojim odgovorima sudjelovali u istraživanju su prvenstveno djelatnici Studentskog centra u Zagrebu i to: referenti nabave, skladištari, administratori u prehrani i voditelji restorana te dobavljači Studentskog centra u Zagrebu i to: referenti prodaje, voditelji prodaje, vlasnici tvrtki, skladištari i dostavljači.

## 4.1. Studentski centar

Ovaj specijalistički diplomski stručni rad baziran je na problemima studentskog centra prilikom naručivanja roba i usluga, te dostave istih, kao i cijelom procesu obrade podataka vezanih za nabavu roba i usluga.

U Republici Hrvatskoj ima više studentskih centara. Najpoznatiji su: Studentski centar u Zagrebu, Studentski centar u Splitu, Studentski centar u Rijeci i Studentski centar u Osijeku. Iako je svaki od ovih studentskih centara tvrtka za sebe, ipak im je mnogo toga zajedničko. Studentski centri su u pravnom vlasništvu Sveučilišta pod čijom su ingerencijom. Tako je npr. Studentski centar u Zagrebu sastavnica Sveučilišta, jer su prilikom osnivanja vlasnička prava prenesena na Sveučilište u Zagrebu. Sveučilište u Zagrebu, također je vlasnik Studentskog centra u Sisku i Studentskog centra u Varaždinu. Studentski centri posluju po pravilnicima koje donosi Ministarstvo znanosti i obrazovanja, što uključuje cijene prehrane i smještaja, te postotni iznos stipendiranog dijela u cijeni, odnosno, koliki dio plaća država, a koliki dio sam student. Studentski centri su ustanove, te su im prilikom odabira dobavljača u mnogo čemu vezane ruke, radi zakon o javnoj nabavi i zakona o bagatelnoj nabavi. Da bi se ti zakoni poštivali, najčešće se na javnim i bagatelnim natjecajima moraju odabrati najjeftinije robe i usluge, što može uzrokovati probleme s dobavljačima. Radi vrlo niske cijene, roba može biti niže kvalitete nego li je potrebno i propisano pravilnicima struke i tada stručni djelatnici npr. tehnolozi u prehrani, ne žele preuzeti robu od dobavljača. Tako nastaju problemi u komunikaciji i problemi u poslovanju, između klijenata i dobavljača u ovome slučaju između Studentskog centra u Zagrebu i tvrtki koje isporučuju robe i usluge Studentskom centru u Zagrebu.

Studentski centar u Zagrebu ima nešto više od tisuću dobavljača. To je ukupan broj dobavljača koji su isporučili neku robu ili uslugu Studentskom centru u Zagrebu u posljednjih pet godina, pa makar i samo jedan put. U 2015 godini Studentski centar u Zagrebu sklopio je ugovor o javnoj nabavi ili ugovor o bagatelnoj nabavi sa trideset i dvije tvrtke za ukupno osamdeset grupa proizvoda. Vrijednost ovih ugovora je oko tristo i pedeset milijuna kuna, zbog potpune rekonstrukcije smještajnih paviljona u Studentskom domu Stjepan Radić i Studentskom domu Cvjetno naselje, radi održavanja Europskih sveučilišnih igara 2016 godine. U prosjeku, Studentski centar u

Zagrebu svake godine sklopi ugovore sa svojim dobavljačima u vrijednosti oko pedeset milijuna kuna. Uz te ugovore jedan dio roba i usluga nabavlja se i putem najpovoljnijih ponuda. Takav način nabave prakticira se za one robe i usluge koji se ne naručuju kontinuirano već povremeno i po potrebi. S obzirom na ove podatke, izvodi se zaključak, kako je izuzetno velika količina robe i usluga koje svakodnevno stižu u Studentski centar u Zagrebu. Da bi se dobavila tolika količina roba i usluga, potrebno je jako puno ostvarenih kontakata između dobavljača i djelatnika Studentskog centra u Zagrebu.

Djelatnici u odjelu nabave, Studentskog centra u Zagrebu, primijetili su kako je povećani broj pogrešaka u isporuci robe i usluga u odnosu na prethodna razdoblja. Najčešće uočene pogreške su: isporuka robe nedovoljne kvalitete, isporuka robe nakon dogovorenog roka, isporuka robe u nedovoljnoj količini, isporuka robe na pogrešnu adresu, zaprimljene fakture u pogrešnom iznosu i potpuni izostanak isporuke naručene robe. Zbog tih problema umanjuje se poslovni rezultat Studentskog centra u Zagrebu. U kolikoj mjeri je umanjen poslovni rezultat nije utvrđeno. Da bi se spriječilo daljnje umanjivanje poslovnog rezultata, potrebno je popraviti poslovnu komunikaciju između djelatnika Studentskog centra u Zagrebu i njihovih dobavljača.

## **4.2.Osnovni podaci o anketi**

Anketa je provedena u periodu od 08. siječnja do 09. svibnja 2016 godine, slanjem pitanja pomoću elektronske pošte na odabrane adrese, a odgovori su pristizali na Googl disk. Anketa se sastoji od šesnaest pitanja, od toga su četiri pitanja opće orijentiranost, a dvanaest pitanja je usmjereno na probleme u komunikaciji između djelatnika studentskog centra i njihovih dobavljača. Prikupljeno je pedeset ispunjenih anketa od čega je uzeto u obzir četrdeset i osam ispravno popunjenih, dok su dvije odbačene radi nepotpunih podataka, te nezadovoljavanja uvjeta ankete. Anketna pitanja nalaze se u prilogu ovoga specijalističkog diplomskog stručnog rada.

### **4.2.1.Cilj ankete**

Cilj ove ankete jeste utvrditi postojanje problema u komunikaciji između djelatnika Studentskog centra u Zagrebu i dobavljača robe i usluga za potrebe Studentskog centra u Zagrebu, te uvidjeti koji problemi postoje u komunikaciji i koji je uzrok njihovog nastanka. Na temelju dobivenih rezultata, lako se može ustvrditi koji i kakovi problemi nastaju u komunikaciji i kako se oni mogu ublažiti ili potpuno eliminirati, što bi u konačnici poboljšalo poslovni rezultat kako studentskog centra tako i njihovih dobavljača.

### **4.2.2.Način prikupljanja podataka**

Postupak prikupljanja podataka je vrlo jednostavan. Pomoću Googl-ove aplikacije 08. siječnja 2016 godine izrađena je anketa te se link na anketu šalje putem elektroničke pošte na željene adrese. Nakon dobivanja elektroničke pošte, anketirana osoba klikom na link otvara anketu i odgovara na pitanja te po završetku klikne pošalji. Ukupno vrijeme potrebno za odgovaranje na anketna pitanja je oko jedne do dvije minute, što zaista svatko može odvojiti. Pošto su odgovori poslani, Googl automatski zabilježi odgovore u Excel-ovoj tablici zajedno sa datumom i satom njihovog pristizanja. Prikupljene podatke moguće je skinuti na vlastito računalo, te ih proučavati i obrađivati po želji kako bi se izvukli određeni zaključci.

### **4.2.3.Opis ankete**

Anketa je sačinjena od šesnaest pitanja. Prva četiri pitanja su generalna pitanja o ispitaniku (dob, spol, stručna sprema i godine staža); dok ostalih dvanaest pitanja nastoje dokučiti zašto dolazi do problema u komunikaciji između djelatnika studentskog centra i njihovih dobavljača, koji su to problemi i kako učiniti da oni trajno nestanu. Na prvo pitanje o spolu moguće je odgovoriti samo na dva moguća ponuđena načina, dok je na sva ostala pitanja ponuđena su četiri odgovora između kojih ispitanik mora odabrati jedan kao ispravan. Na tri pitanja ostavljena je



mogućnost da ispitanik ne izabere niti jedan od ponuđenih odgovora, već da sam kreira odgovor onako kako misli da je najbolje. Ta opcija iskorištena je ukupno četiri puta.

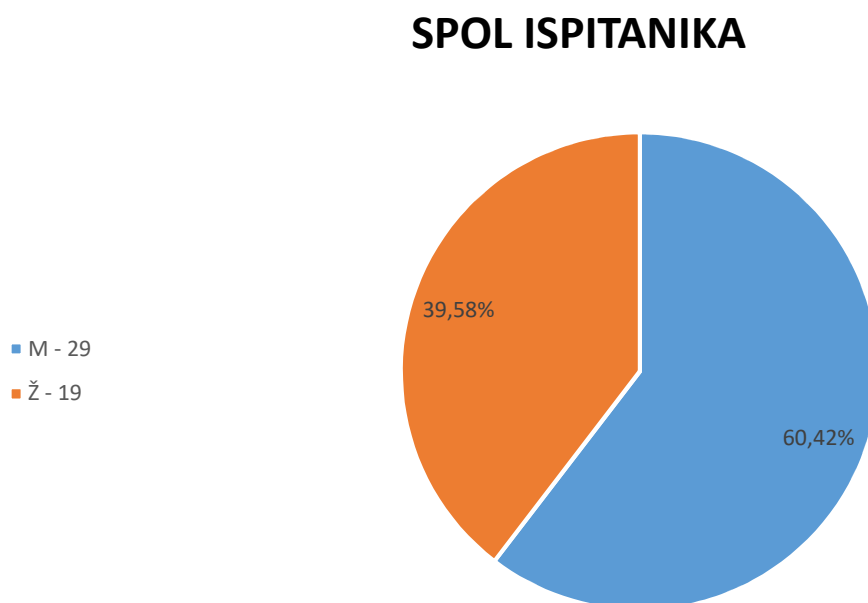
### 4.3. Rezultat ankete

**Prvo anketno pitanje** odnosi se na spol ispitanika ponuđeni su odgovori:

- M,
- Ž.

Od četrdeset i osam odgovora dvadeset i devet ispitanika je odgovorilo sa M što je cca. 60%, a devetnaest ispitanika odgovora je sa Ž što je cca. 40%.

Grafikon 4 Spol ispitanika



Izvor: autor

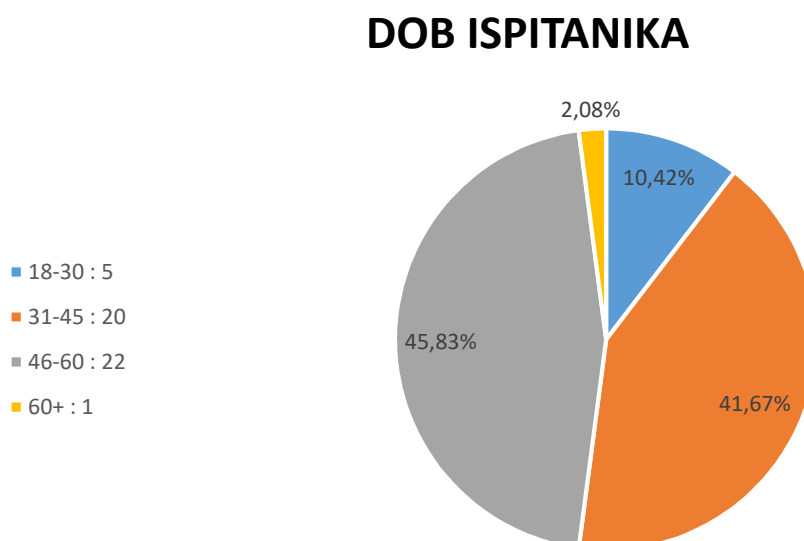
Iz ovih podataka lako možemo zaključiti kako su u zanimanjima koja su anketirana, a nabrojana su poglavlju 4. ANKETA, podjednako zastupljeni i muški i ženski zaposlenici. Ovaj podatak nas ne treba čuditi s obzirom na prirodu poslova i potrebna znanja i vještine za obavljanje ovih poslova. Žene i muškarci imaju podjednake predispozicije kao što su: komunikativnost, organiziranost, rad na računalu itd, koje su uvjeti za dobro obavljanje ovakvih radnih zadataka.

**Drugo anketno pitanje** odnosi se na dob ispitanika, ponuđeni su odgovori:

- 18 – 30,
- 31 – 45,
- 46 – 60,
- 61 +.

Prvi ponuđeni odgovor koji glasi 18-30 odabralo je pet ispitanika što je cca. 10%. Drugi ponuđeni odgovor koji glasi 31-45 odabralo je dvadeset ispitanika što je cca. 42%, treći ponuđeni odgovor koji glasi 46-60 odabralo je dvadeset i dvoje ispitanika što je cca. 46%. Četvrti ponuđeni odgovor koji glasi 61+ odabrao je jedan ispitanik što je cca. 2%.

Grafikon 5 Dob ispitanika



Izvor: autor

Vrlo je jednostavno uvidjeti kako raspon godina nije ključan za obavljanje anketiranih zanimanja. Gotovo podjednak postotak zaposlenih u skupinama 31-45 i 46-60 je upravo očekivana. Manju zastupljenost onih koji imaju preko šezdeset godina možemo pripisati tome što ti ljudi nisu toliko vješti u radu na računalu ali i tome, da ljudi preko šezdeset godina već počinju stjecati uvjete za mirovinu, pa njihov postotak u ukupnom broju zaposlenih je i malo manji. Nešto manji postotak ispitanika ima u skupini do trideset godina, a to je možda odraz slike cjelokupnog Hrvatskog gospodarstva, odnosno, u omjeru svih zaposlenih u Republici Hrvatskoj upravo je najmanji postotak onih do trideset godina.

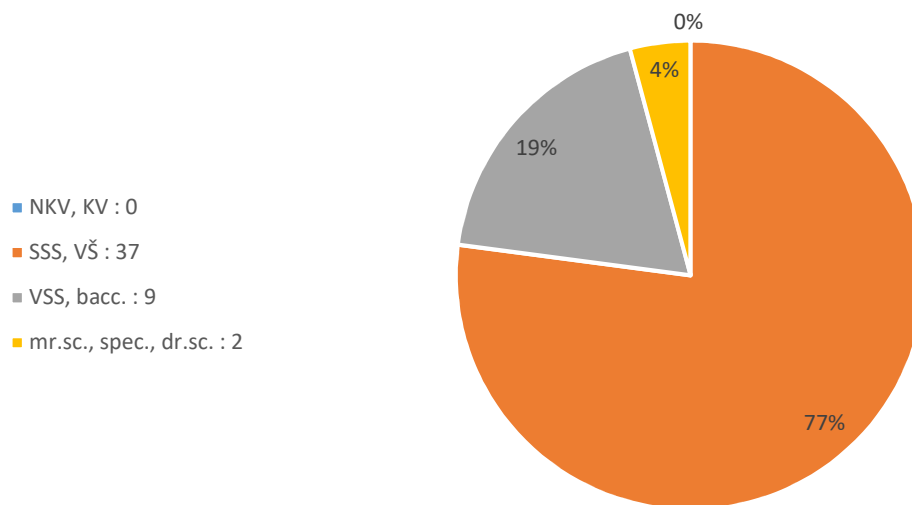
**Treće anketno pitanje** odnosi se na stručnu spremu ispitanika ponuđeni su odgovori:

- NKV, KV,
- SSS, VŠ,
- VSS, bacc,
- Mr.sc., spec., dr.sc.

Prvi ponuđeni odgovor koji glasi NKV,KV odabralo je nula ispitanika što je 0%. Drugi ponuđeni odgovor koji glasi SSS, VŠ odabralo je trideset i sedam ispitanika što je cca, 77%. Treći ponuđeni odgovor koji glasi VSS, bacc odabralo je devet ispitanika što je cca. 19%. Četvrti ponuđeni odgovor koji glasi Mr.sc., spec., Dr.sc. odabrala su dva ispitanika što je cca. 4%.

Grafikon 6 Stručna sprema ispitanika

## STRUČNA SPREMA ISPITANIKA



Izvor: autor

Na ovom grafikonu znatno se ističe drugi ponuđeni odgovor, što znači da su ispitanici mahom završili srednju ili višu školu. Ovakav postotak je upravo i za očekivati, jer se za anketirana zanimanja obično traži, kao uvjet za zapošljavanje, upravo ta stručna sprema. Iz istog razloga je sasvim očekivano da među ispitanicima nema nikoga tko ima NKV ili KV. Nije neuobičajeno da anketirana zanimanja obavljaju i više školovane osobe, tako da ni ovaj podatak ne čudi. Ne možemo zaključiti da su ispitanici nedovoljno školovani za obavljanje anketiranih zanimanja, pa tako nastaju problemi u komunikaciji s dobavljačima.

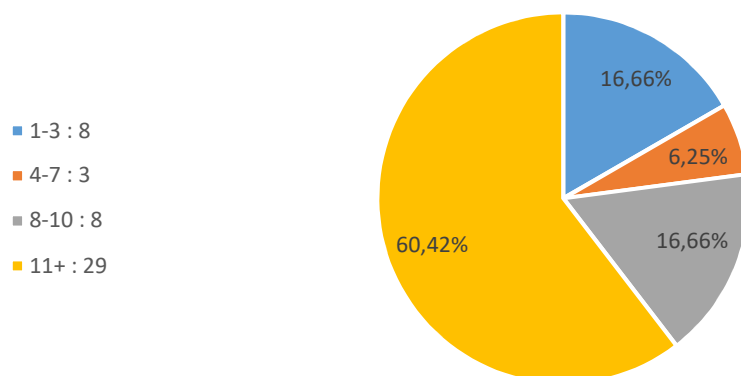
**Četvrto anketno pitanje** odnosi se na staž ispitanika na poslovima koji sadrže odnos sa dobavljačima ponuđeni su odgovori:

- 1 – 3
- 4 – 7
- 8 – 10
- 11+

Prvi ponuđeni odgovor koji glasi 1-3 odabralo je osam ispitanika što je cca 17%. Drugi ponuđeni odgovor koji glasi 4-7 odabralo je troje ispitanika što je cca 6%. Treći ponuđeni odgovor koji glasi 8-10 odabralo je osam ispitanika što je 17%. Četvrti ponuđeni odgovor koji glasi 11+ odabralo je dvadeset i devet ispitanika što je cca 60%.

Grafikon 7 Staž ispitanika

## STAŽ ISPITANIKA



Izvor: autor

Odgovori na četvrto anketno pitanje više nisu potpuno predvidivi. Najveći postotak ispitanika odgovorio je da su zaposleni više od jedanaest godina na poslovima koji sadrže odnose s dobavljačima. Upravo ovi ispitanici sve greške u komunikaciji trebali bi svesti na beznačajan postotak radi svog dugogodišnjeg iskustva, a da to nije tako, dokazati će i naredna pitanja koja pokazuju kako postoji itekako mnogo problema u komunikaciji. Čak sedamnaest posto ispitanika ne radi poslove koji sadrže komunikaciju s dobavljačima duže od tri godine, što je relativno puno ispitanika. Anketirana zanimanja nikako ne možemo smatrati jednostavnima i laganima. Potrebno je dosta vremena, volje i rada kako bi se postigla zadovoljavajuća razina potrebna za kvalitetno obavljanje tih poslova, stoga oni koji te poslove obavljaju manje od tri godine vrlo lako mogu pogriješiti, a samim tim i uzrokovati određene probleme. Ipak, zasigurno to nije jedini razlog, a vidjeti ćemo kasnije, niti najveći koji dovodi do problem u komunikaciji s dobavljačima.

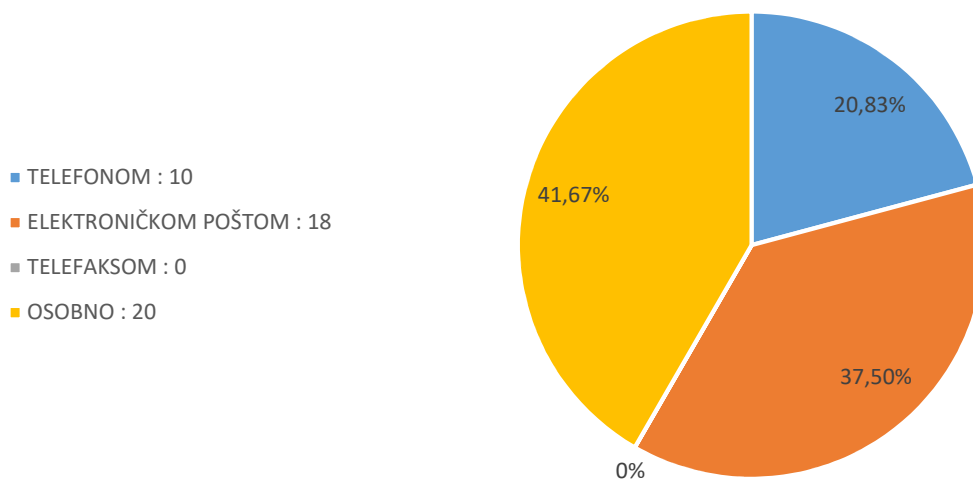
**Peto anketno pitanje** odnosi se na najčešći način komunikacije s dobavljačima, a ponuđeni odgovori su:

- Telefonom,
- Elektronskom poštom,
- Telefaksom,
- Osobno.

Prvi ponuđeni odgovor koji glasi telefonom odabralo je desetero ispitanika što je cca 21%. Drugi ponuđeni odgovor koji glasi elektronskom poštom odabralo je osamnaest ispitanika što je cca 37%. Treći ponuđeni odgovor koji glasi telefaksom odabralo je nula ispitanika što je 0%. Četvrti ponuđeni odgovor koji glasi osobno odabralo je dvadeset ispitanika što je cca 42%.

Grafikon 8 Najčešći način komuniciranja

### NAJČEŠĆI NAČIN KOMUNICIRANJA S DOBAVLJAČIMA



Izvor: autor

Peto i šesto anketno pitanje su usko povezana. Peto pitanje nam daje odgovor na to, koje sredstvo komunikacije se najčešće koristi, a šesto da li ispitanik smatra da je upravo to sredstvo ujedno i najefektivnije. Ako bi postojala velika razlika u odgovorima na ova dva pitanja, to bi značilo kako ispitanici smatraju da njihovo najčešće korišteno sredstvo komunikacije nije ujedno i najefektivnije. Logični zaključak je da iz tehničkih razloga nastaju određeni problemi u komunikaciji kao na primjer; to da se narudžbenica mora slati putem elektroničke pošte, a efektivniji način narudžbe bio bi telefonom. Pošto su odgovori na peto i šesto pitanje gotovo identični, možemo zaključiti, da nema osobito puno tehničkih razloga za nastankom problema u komunikaciji s dobavljačima na odabranom primjeru.

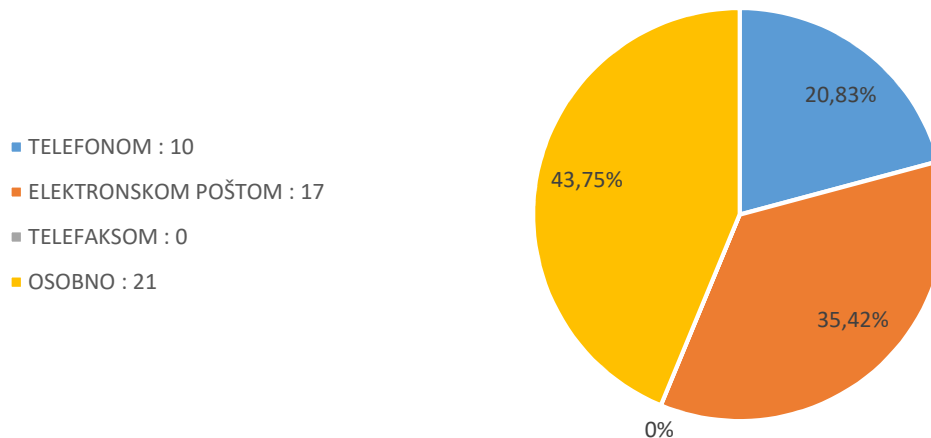
**Šesto anketno pitanja** odnosi se na najefektivniji način komunikacije s dobavljačima, a ponuđeni odgovori su:

- Telefonom,
- Elektronskom poštom,
- Telefaksom,
- Osobno.

Prvi ponuđeni odgovor koji glasi telefonom odabralo je desetero ispitanika što je cca 21%. Drugi ponuđeni odgovor koji glasi elektronskom poštom odabralo je sedamnaest ispitanika što je cca 35%. Treći ponuđeni odgovor koji glasi telefaksom odabralo je nula ispitanika što je 0%. Četvrti ponuđeni odgovor koji glasi osobno odabralo je dvadeset i jedan ispitanika što je cca 44%.

Grafikon 9 Najefektivniji način komuniciranja

## NAJEFEKTIVNIJI NAČIN KOMUNICIRANJA S DOBAVLJAČIMA



Izvor : autor

Već smo zaključili kako su odgovori na peto i šesto anketno pitanje gotovo identični, što podrazumijeva da ispitanici najčešće koriste onaj način komuniciranja koji ujedno smatraju i najefektivnijim. Najčešće korišten način komuniciranja je osobno, ali vrlo malo zaostaje odgovor elektroničkom poštom. Da je kojim slučajem ova anketa provedena prije desetak godina odgovori na ovo pitanje sigurno bi bili znatno drugačiji. Elektronička pošta bila bi znatno manje zastupljena u komunikaciji s dobavljačima. Tako nastaje pretpostavka da će u narednih desetak godina elektronička pošta još više napredovati, te najvjerojatnije preuzeti vodstvo u komunikaciji s dobavljačima. Ipak je malo začuđujuće kako je odgovor telefaksom odabralo nula ispitanika, jer se ovaj uređaj još uvijek „mora“ koristiti prilikom komunikacije s određenim dobavljačima. Razlog zbog kojeg su dobavljači inzistirali na upotrebi telefaksa nije taj što nemaju računalo, već taj što imaju previše pristigle elektroničke pošte, te se zna dogoditi da neka narudžbenica završi u smeću zajedno sa reklamama, spamovim i sličnom poštom. Dakle jedan od problema u komunikaciji s dobavljačima je da bitna elektronička pošta može završiti na neželjenom mjestu unatoč svim modernim elektroničkim rješenjima.



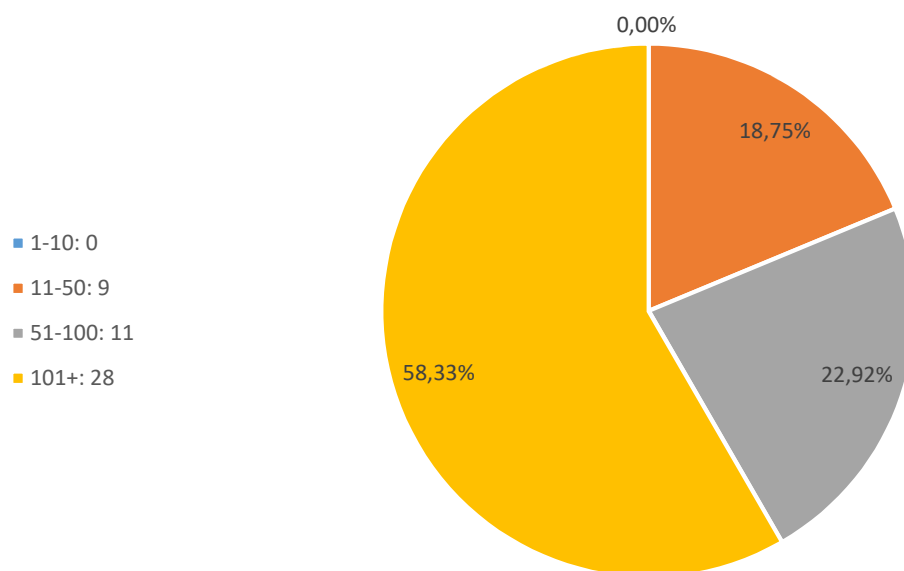
**Sedmo anketno pitanje** odnosi se na ukupni broj dobavljača s kojim anketirana osoba komunicira u godini dana, a ponuđeni odgovori su:

- 1 – 10
- 11 – 50
- 51 – 100
- 101+

Prvim ponuđeni odgovor koji glasi 1-10 odabralo je nula ispitanika što je 0%. Drugi ponuđeni odgovor koji glasi 11-50 odabralo je devet ispitanika što je cca 19%. Treći ponuđeni odgovor koji glasi 51-100 odabralo je jedanaest ispitanika što je cca 23%. Četvrti ponuđeni odgovor koji glasi 101+ odabralo je dvadeset i osam ispitanika što je cca 58%.

Grafikon 10 Ukupni broj dobavljača u godini dana

## UKUPNI BROJ DOBAVLJAČA U GODINI DANA



Izvor: autor

Odgovori na sedmo pitanje daju nam uvid u opterećenost djelatnika koji su u stalnom kontaktu s dobavljačima. Odgovor 1-10 nije odabrao niti jedan ispitanik što

ne iznenađuje previše, ali odgovor 101+ odabralo je više od 58% ispitanika što je ipak previše. Imate li sto dobavljača s kojima morate komunicirati biti ćete itekako vremenski opterećeni da bi ste sve stigli odraditi na vrijeme. Pretpostavimo da svakog dobavljača kontaktirate jednom tjedno (što za anketirana zanimanja nije osobito puno), a to znači da imate dvadeset minuta po jednom kontaktu i dobavljaču što vam ne ostavlja dovoljno manevarskog prostora za ispravljanje nepredviđenih događaja. Sto dobavljača puta pedeset i dva tjedna jeste pet tisuća i dvjesto odrađenih kontakata godišnje. Jedna godina ima oko dvjesto trideset radnih dana (ne računajući godišnji odmor, subote i nedjelje). Pet tisuća i dvjesto podijeljeno sa dvjesto i trideset jeste više od dvadeset i dva odrađena kontakta dnevno. Radni dan ima sedam i pol sati puta šezdeset minuta jeste četrismo i pedeset minuta, a to podijeljeno sa dvadeset i dva kontakta dnevno iznosi dvadeset minuta po jednom kontaktu bez odmora i prestanka. Ovo je računica za točno sto dobavljača godišnje (a napominjem kako je odgovor 101+), tako da ispitanici imaju još manje dostupnog vremena za komuniciranje s jednim dobavljačem. Ukoliko netko kontaktira sa sto i trideset dobavljača godišnje, vrijeme po jednom kontaktu smanjuje se na petnaest minuta, što je zaista malo.

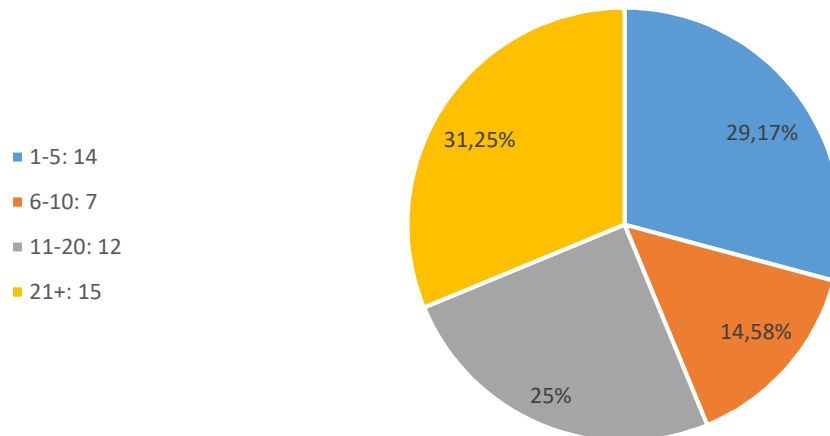
**Osmo anketno pitanje** odnosi se na prosječni broj dobavljača s kojim anketirana osoba komunicira u jednom danu, a ponuđeni odgovori su:

- 1 – 5
- 6 – 10
- 11 – 20
- 21+

Prvim ponuđeni odgovor koji glasi 1-5 odabralo je četrnaest ispitanika što je cca 29%. Drugi ponuđeni odgovor koji glasi 6-10 odabralo je sedam ispitanika što je cca 15%. Treći ponuđeni odgovor koji glasi 11-20 odabralo je dvanaest ispitanika što je 25%. Četvrti ponuđeni odgovor koji glasi 21+ odabralo je petnaest ispitanika što je cca 31%.

Grafikon 11 Prosječni broj dobavljača u jednome danu

## PROSJEČNI BROJ DOBAVLJAČA U JEDNOM RADNOM DANU



Izvor: autor

Generalno gledano, godišnje opterećenje zaposlenih koji komuniciraju s dobavljačima je preveliko. Kao odgovor na osmo pitanje je dnevno opterećenje tih zaposlenika i tu je situacija samo nešto malo bolja. Preko trideset i jedan posto ispitanika odgovara kako ima više od dvadeset i jednog dobavljača dnevno, što im daje maksimalno oko dvadeset i jednu minutu po kontaktu. Dvadeset i pet posto ispitanika odgovorilo je kako imaju između jedanaest i dvadeset dobavljača dnevno što znači kako imaju između dvadeset i dvije minute i četrdeset minuta po jednom kontaktu. Postoji realna mogućnost da je polovica ispitanika preopterećena zadanim zadacima na dnevnoj i godišnjoj razini, te stoga dolazi do određenih problema u komunikaciji s dobavljačima.

**Deveto anketno pitanje** odnosi se na najčešće probleme u komunikaciji s dobavljačima, a ponuđeni odgovori su:

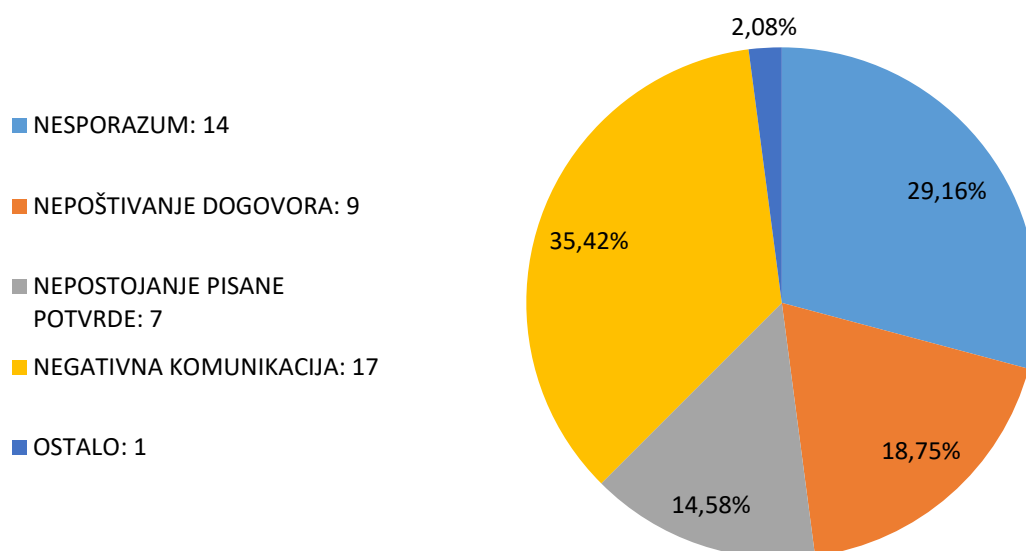
- Nesporazum oko detalja u ugovoru/narudžbi/isporuci
- Nepoštivanje dogovora/ugovora

- Nepostojanje pisane potvrde dogovorene aktivnosti
- Negativna komunikacija (nervoza, ljutnja itd)
- Ostalo

Prvim ponuđeni odgovor koji glasi „Nesporazum oko detalja u ugovoru/narudžbi/istoruci“ odabralo je četrnaest ispitanika što je cca 29%. Drugi ponuđeni odgovor koji glasi „Nepoštivanje dogovora/ugovora“ odabralo je devet ispitanika što je cca 19%. Treći ponuđeni odgovor koji glasi „Nepostojanje pisane potvrde dogovorene aktivnosti“ odabralo je sedam ispitanika što je cca 15%. Četvrti ponuđeni odgovor koji glasi „Negativna komunikacija“ odabralo je sedamnaest ispitanika što je cca 35%. Peti ponuđeni odgovor je ostalo odabrao ga je jedan ispitanik te upisao „uvjeti“ što je cca 2%.

Grafikon 12 Najčešći problemi u komunikaciji s dobavljačima

## NAJČEŠĆI PROBLEMI U KOMUNIKACIJI S DOBAVLJAČIMA



Izvor: autor

Po mišljenju ispitanika, najveći problem u komunikaciji s dobavljačima je negativna komunikacija. Razlog za negativnu komunikaciju mogao bi biti prevelika preopterećenost djelatnika koji tako postaju nezadovoljni, loše volje, nervozni, te na taj način prenose negativnu komunikaciju na svoje dobavljače i klijente. Nesporazum je jedan od također znatno zastupljenih odgovora kojemu pak uzrok može biti kombinacija preopterećenja djelatnika uslijed čega oni griješe, ali i spomenutih tehničkih problema u komunikaciji. U svakom slučaju problemi u komunikaciji s dobavljačima su posljedica nekoliko povezanih okolnosti od kojih bismo mogli istaknuti negativnu komunikaciju kao najzastupljeniju a nju je pak moguće smanjiti određenim treninzima, vježbanjem i sličnim aktivnostima.

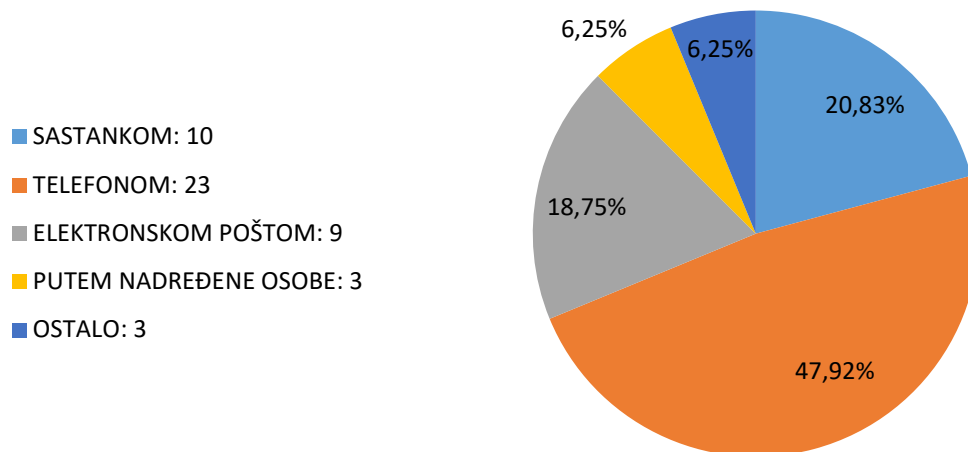
**Deseto anketno pitanje** odnosi se na najčešće rješavanje probleme u komunikaciji s dobavljačima, a ponuđeni odgovori su:

- Sastankom
- Telefonom
- Elektronskom poštom
- Putem nadređene osobe
- Ostalo

Prvim ponuđeni odgovor koji glasi Sastankom odabralo je deset ispitanika što je cca 21%. Drugi ponuđeni odgovor koji glasi Telefonom odabralo je dvadeset i troje ispitanika što je cca 48%. Treći ponuđeni odgovor koji glasi Elektronskom poštom odabralo je devet ispitanika što je cca 19%. Četvrti ponuđeni odgovor koji glasi „Putem nadređene osobe“ odabralo je troje ispitanika što je cca 6%. Peti ponuđeni odgovor je ostalo odabralo ga je troje ispitanik te su upisali „osobno“, „Na razne načine“ i „Na radnom mjestu“ što je cca 6%.

Grafikon 13 Najčešće rješavanje problema u komunikaciji s dobavljačima

## NAJČEŠĆE RJEŠAVANJE PROBLEMA U KOMUNIKACIJI S DOBAVLJAČIMA



Izvor: autor

Odgovor na deseto anketno pitanje daje nam uvid u to kako ispitanici najčešće rješavaju već nastale probleme u komunikaciji s dobavljačima. Najzastupljeniji odgovor je telefonom što nimalo ne treba čuditi, jer kada nastane problem svaki imalo savjestan radnik težiti će što bržem rješavanju istoga, a najbrži način rješavanja problema jeste telefonom, jer povratnu informaciju dobijete odmah. Druga dva odgovora po zastupljenosti su: sastankom i elektroničkom poštom, što znači kako je potrebno proći određeno vrijeme da bi osoba odgovorila na elektroničku poštu ili da bi stigla na sastanak. Unatoč tome što ovi načini rješavanja problema iziskuju određeni vremenski period, bolji su od toga da nastale probleme rješavate putem nadređene osobe, jer iz toga proizlazi kako djelatnik nije u potpunosti samostalan. Danas je samostalnost jedna od vrlo bitnih karakteristika kvalitetnog djelatnika. Čak i kada problemi nastanu, preko devedeset posto ispitanika sami će pokušati riješiti nastale probleme što je vrlo pohvalno i zadovoljavajuće.

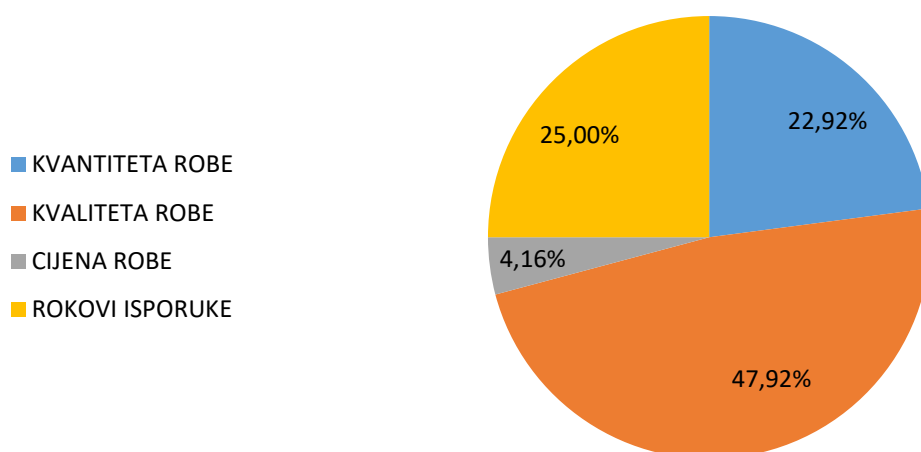
**Jedanaesto anketno pitanje** odnosi se na najčešće probleme u poslovanju s dobavljačima, a ponuđeni odgovori su:

- Problemi zbog kvantitete robe
- Problemi zbog kvalitete robe
- Problemi zbog cijene robe
- Problemi zbog rokova isporuke

Prvim ponuđeni odgovor koji glasi „Problemi zbog kvantitete robe“ odabralo je jedanaest ispitanika što je cca 23%. Drugi ponuđeni odgovor koji glasi „Problemi zbog kvalitete robe“ odabralo je dvadeset i troje ispitanika što je cca 48%. Treći ponuđeni odgovor koji glasi „Problemi zbog cijene robe“ odabralo je dvoje ispitanika što je cca 4%. Četvrti ponuđeni odgovor koji glasi „Problemi zbog rokova isporuke“ odabralo je dvanaest ispitanika što je cca 25%.

Grafikon 14 Najčešći problemi u poslovanju s dobavljačima

### NAJČEŠĆI PROBLEMI U POSLOVANJU S DOBAVLJAČIMA



Izvor: autor

Odgovori na jedanaesto pitanje vrlo su interesantni i daju nam uvid u najčešće probleme između Studentskog centra u Zagrebu i njihovih dobavljača. Tako je na prvome mjestu kvaliteta isporučena robe, što je potpuno razumljivo zbog toga što Studentski centar u Zagrebu mora nabavljati robe i usluge putem javne i bagatelne nabave, gdje gotovo uvijek prolaze one tvrtke koje imaju najnižu cijenu na tržištu. Logično je da roba najniže cijene ima upitnu kvalitetu. Na drugome mjestu, po mišljenju ispitanika, su rokovi isporuke. S obzirom da je osnovna djelatnost Studentskog centra u Zagrebu pripremanje obroka za studente, kašnjenjem robe može nastati veliki problem nedovoljno pripremljenih obroka. Na trećemu mjestu je količina isporučene robe. Taj problem prvenstveno je vezan za prehrambene namirnice npr. kada umjesto petsto kilograma krumpira stigne dvjesto pedeset kilograma krumpira. U vrlo malom postotku dešava se problem oko cijene robe.

***Dvanaesto anketno pitanje*** odnosi se na rješavanje problema u poslovanju s dobavljačima, a ponuđeni odgovori su:

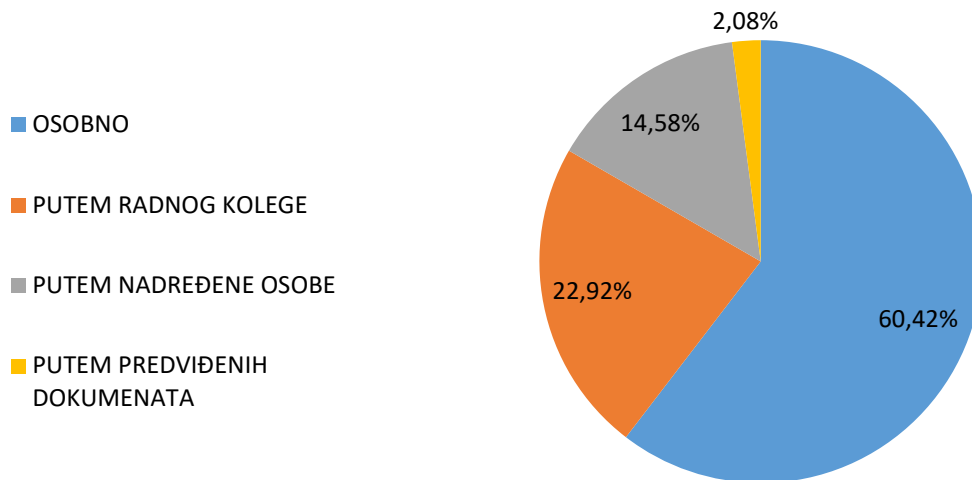
- Osobno
- Putem radnog kolege
- Putem nadređene osobe
- Putem predviđenih dokumenata

Prvim ponuđeni odgovor koji glasi „Osobno“ odabralo je dvadeset i devet ispitanika što je cca 60%. Drugi ponuđeni odgovor koji glasi „Putem radnog kolege“ odabralo je jedanaest ispitanika što je cca 23%. Treći ponuđeni odgovor koji glasi „Putem nadređene osobe“ odabralo je sedam ispitanika što je cca 15%. Četvrti ponuđeni odgovor koji glasi „Putem predviđenih dokumenata“ odabrao je jedan ispitanika što je cca 2%.



Grafikon 15 Najčešće rješavate probleme u poslovanju s dobavljačima

## NAJČEŠĆE RJEŠAVATE PROBLEME U POSLOVANJU S DOBAVLJAČIMA



Izvor: autor

Odgovorima na dvanaesto pitanje uviđamo kako ispitanici u velikom postotku preuzimaju inicijativu rješavanja poslovnih problema, između Studentskog centra u Zagrebu i njihovih dobavljača. Drugi najveći odgovor je: putem radnog kolege. To znači da su djelatnici spremni pomoći jedni drugima u rješavanju problema, što opet razvija kolektivni duh, a to je svakako dobro za poslovanje Studentskog centra. Treći po zastupljenosti je odgovor: putem nadređene osobe. To su problemi koje djelatnici ne mogu riješiti sami, te ih moraju dignuti na višu razinu. Četvrti i posljednji odgovor je: putem predviđenih dokumenata. Tu spadaju zapisnici i prigovori na isporučenu robu. Ovako se problemi rješavaju samo u krajnjoj nuždi, jer u slučaju prikupljanja određenog broja takovih dokumenata postoji mogućnost raskidanja ugovora, a to zasigurno nije u interese niti jednoj strani.

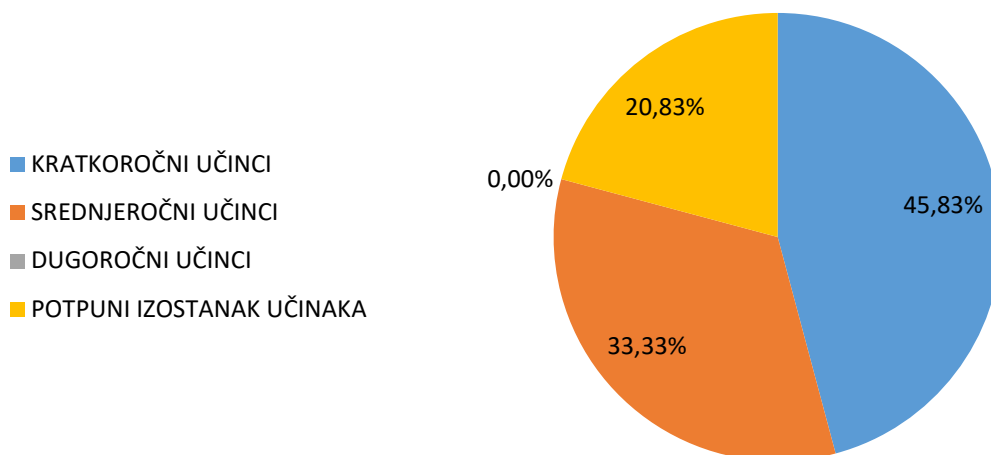
**Trinaesto anketno pitanje** odnosi se na učinke rješenja problema u poslovanju s dobavljačima, a ponuđeni odgovori su:

- Kratkoročni učinci
- Srednjeročni učinci
- Dugoročni učinci
- Potpuni izostanak učinaka

Prvim ponuđeni odgovor koji glasi „Kratkoročni“ odabralo je dvadeset i dvoje ispitanika što je cca 46%. Drugi ponuđeni odgovor koji glasi „Srednjeročni“ odabralo je šesnaest ispitanika što je cca 33%. Treći ponuđeni odgovor koji glasi „Dugoročni“ odabralo je nula ispitanika što je 0%. Četvrti ponuđeni odgovor koji glasi „Potpuni izostanak učinaka“ odabralo je deset ispitanika što je cca 21%.

Grafikon 16 Učinci rješenja problema u poslovanju s dobavljačima

## UČINCI RJEŠENJA PROBLEMA U POSLOVANJU S DOBAVLJAČIMA



Izvor: autor

Odgovori na trinaesto anketno pitanje daju nam sliku o tome da li određeno rješavanje problem trajno uklanja taj problem ili samo privremeno. Vrlo veliki postotak od čak šezdeset i pet posto ispitanika smatra da učinci rješavanja poslovnih problema imaju kratkoročan ili nikakav učinak. To znači da se problemi riješe, ali se ubrzo ponovno ti isti problemi ponavljaju. Jedna trećina ispitanika vjeruje kako su učinci problema kratkog vijeka, dok nitko od ispitanika ne vjeruje kako se jednom riješeni problem neće više ponoviti. Iako je normalno očekivati kako ispitanici vjeruju da će se jednom ispravljeni problem ipak nekada ponoviti, nije jasno zašto se tako velik postotak riješenih problem tako brzo ponovno događa. Moglo bi biti da je uzrok toga neprestanog ponavljanja istih problema, preopterećenost djelatnika Studentskog centru u Zagrebu i njihovih dobavljača.

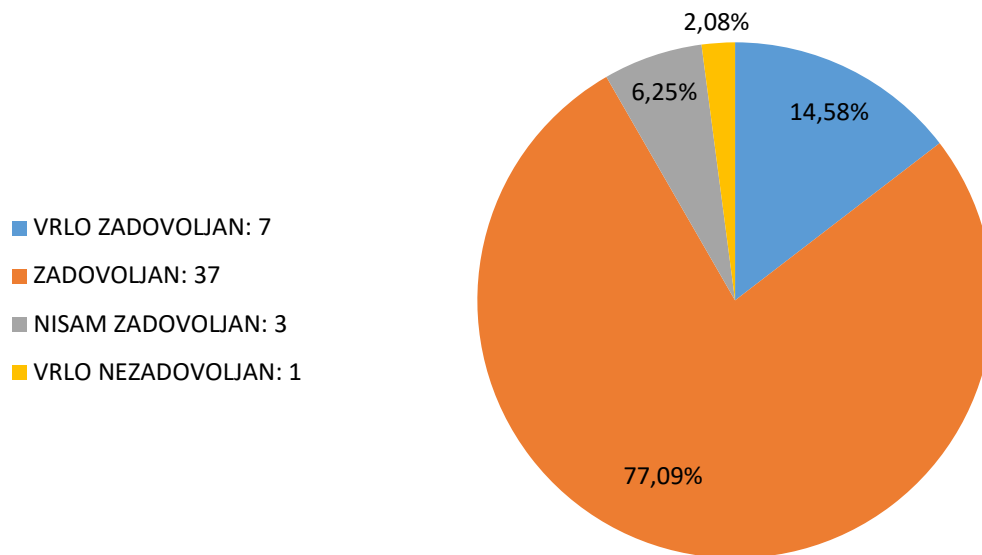
**Četrnaesto anketno pitanje** odnosi se na razinu zadovoljstva komunikacijom s dobavljačima, a ponuđeni odgovori su:

- Vrlo sam zadovoljan/zadovoljna
- Zadovoljan/zadovoljna sam
- Nisam zadovoljan/zadovoljna
- Vrlo sam nezadovoljan/nezadovoljna

Prvim ponuđeni odgovor koji glasi „Vrlo sam zadovoljan/zadovoljna“ odabralo je sedam ispitanika što je cca 15%. Drugi ponuđeni odgovor koji glasi „Zadovoljan/zadovoljna sam“ odabralo je trideset i sedam ispitanika što je cca 77%. Treći ponuđeni odgovor koji glasi „Nisam zadovoljan/zadovoljna“ odabralo je troje ispitanika što je cca 6%. Četvrti ponuđeni odgovor koji glasi „Vrlo sam nezadovoljan/nezadovoljna“ odabrao je jedan ispitanika što je cca 2%.

Grafikon 17 Razina zadovoljstva komunikacijom s dobavljačima

## ZADOVOLJSTVO KOMUNIKACIJOM S DOBAVLJAČIMA



Izvor: autor

Usprkos svim mogućim problemima u komunikaciji s dobavljačima velika većina ispitanika odgovorila je kako su zadovoljni komunikacijom s dobavljačima. Petnaest posto ispitanika je odgovorilo da su vrlo zadovoljni komunikacijom s dobavljačima. Manje od deset posto ispitanika nije zadovoljno komunikacijom s dobavljačima što je zaista odličan rezultat a osobito s obzirom na utvrđenu količinu problema u komunikaciji. Stoga zaključujemo da djelatnici Studentskog centra u Zagrebu koji su u svakodnevnom kontaktu s dobavljačima i njihovi dobavljači, probleme u komunikaciji doživljavaju kao dio svakodnevnog posla, te se prema njima tako i odnose.

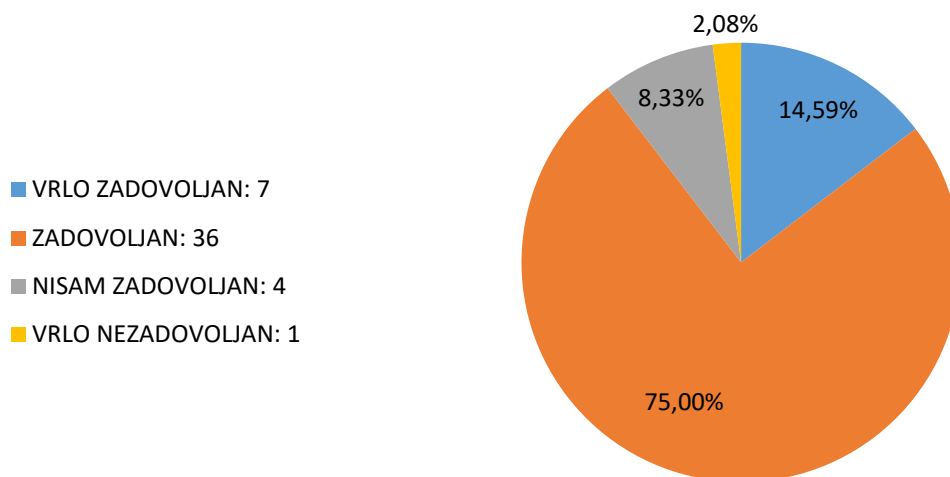
**Petnaesto anketno pitanje** odnosi se na razinu zadovoljstva brzinom rješavanja problema, a ponuđeni odgovori su:

- Vrlo sam zadovoljan/zadovoljna
- Zadovoljan/zadovoljna sam
- Nisam zadovoljan/zadovoljna
- Vrlo sam nezadovoljan/nezadovoljna

Prvim ponuđeni odgovor koji glasi „Vrlo sam zadovoljan/zadovoljna“ odabralo je sedam ispitanika što je cca 15%. Drugi ponuđeni odgovor koji glasi „Zadovoljan/zadovoljna sam“ odabralo je trideset i šest ispitanika što je cca 75%. Treći ponuđeni odgovor koji glasi „Nisam zadovoljan/zadovoljna“ odabralo je četvero ispitanika što je cca 8%. Četvrti ponuđeni odgovor koji glasi „Vrlo sam nezadovoljan/nezadovoljna“ odabrao je jedan ispitanika što je cca 2%.

Grafikon 18 Razina zadovoljstva brzinom rješavanja problema

## ZADOVOLJSTVO BRZINOM RJEŠAVANJA PROBLEMA



Izvor: autor

Odgovori na petnaesto anketno pitanje vrlo su slični odgovorima na prethodno pitanje. Preko devedeset posto ispitanika zadovoljni su ili vrlo zadovoljni brzinom rješavanja problema. Prema tome kada dođe do problema u komunikaciji s dobavljačima isti se otkloni u najbržem mogućem roku. Ovaj podatak je vrlo pozitivan i zapravo nam govori kako svi ti problemi koji nastaju u komunikaciji i nisu toliko veliki s obzirom da se mogu tako brzo i tako lako otkloniti, te da ipak većina komunikatora na ovom odabranom primjeru radi svoj posao u dobroj vjeri i s najboljom namjerom.

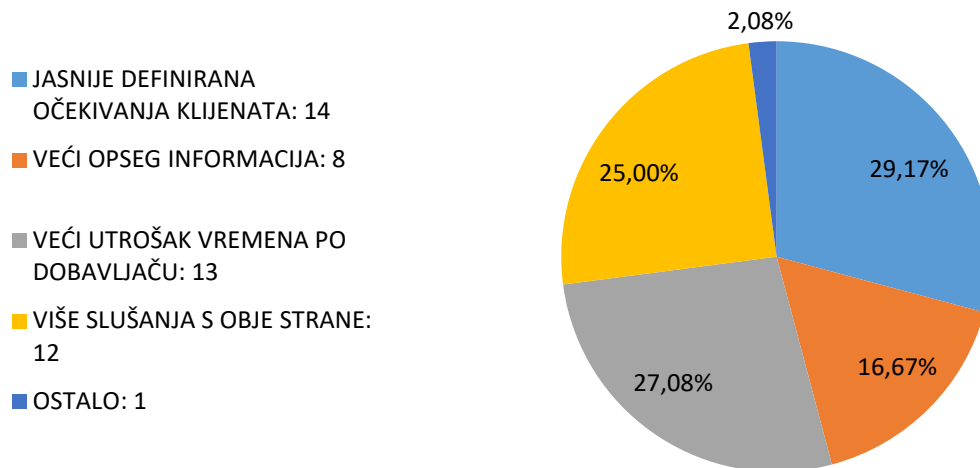
**Šesnaesto anketno pitanje** odnosi se na prijedlog poboljšanja komunikacije s dobavljačima, a ponuđeni odgovori su:

- Jasnije definirana očekivanja klijenata
- Veći opseg informacija
- Veći utrošak vremena po dobavljaču
- Više slušanja s obje strane
- Ostalo

Prvim ponuđeni odgovor koji glasi „Jasnije definirana očekivanja klijenata“ odabralo je četrnaest ispitanika što je cca 29%. Drugi ponuđeni odgovor koji glasi „Veći opseg informacija“ odabralo je osam ispitanika što je cca 17%. Treći ponuđeni odgovor koji glasi „Veći utrošak vremena po dobavljaču“ odabralo je trinaest ispitanika što je cca 27%. Četvrti ponuđeni odgovor koji glasi „Više slušanja s obje strane“ odabralo je dvanaest ispitanika što je cca 25%. Peti ponuđeni odgovor je ostalo odabrao ga je jedan ispitanik i upisao je uvjeti što je cca 2%.

Grafikon 19 Uspješnija komunikacija s dobavljačima

## POBOLJŠANJE KOMUNIKACIJE S DOBAVLJAČIMA



Izvor: autor

Odgovori na šesnaesto anketno pitanje daju nam paletu šarenih razmišljanja ispitanika bez jasnog težišta. Svi odgovori podjednako su zastupljeni što zapravo ne iznenađuje previše. Kada bi djelatnici Studentskog centra imali više vremena po dobavljaču, više bi ih mogli slušati, te bi tako dobili više informacija od njega, a samim time bi dobavljačima mogli jasnije definirati svoja očekivanja. Svi podaci nekako direktno ili indirektno upućuje na nedovoljno vremena za kvalitetnu komunikaciju s dobavljačima.

### 4.4. Prijedlozi poboljšanja

Svaki problem ima određeni uzrok zbog kojeg je nastao te se također zbog njega dešavaju određene negativne posljedice. Kada detektiramo uzrok nastajanja problema i otklonimo ga, možemo očekivati, da se negativne posljedice koje nastaju zbog tog uzroka, više neće događati.

Problemi u komunikaciji s dobavljačima na odabranom primjeru Studentskog centra u Zagrebu imaju nekoliko uzroka zbog kojih nastaju, a posljedice su pogrešno isporučene robe i usluge što izaziva određene dodatne troškove. Na temelju provedene ankete utvrđeno je kako spol, dob i stručna sprema zaposlenika koji su u kontaktu s dobavljačima nije uzrok problema u komunikaciji s dobavljačima. Nedovoljno iskustvo zaposlenika u komunikaciji s dobavljačima nije ključan problem, ali stvara određen pogreške. Preporuka za ovaj uočeni nedostatak jeste određena edukacija neiskusnih zaposlenika ali i svojevrsno mentorstvo starijih kolega mlađim kolegama sve dok ne postanu potpuno samostalni.

Tehnika korištena u komunikacijske svrhe ne uzrokuje znatan broj problema ali ono malo problema koje stvori moglo bi se u potpunosti otkloniti. Kvalitetna informatička podrška zasigurno može dati prijedloge kvalitetnijem i sigurnijem slanju i primanju bitne elektroničke pošte. Ukupan broj dobavljača s kojima se komunicira te dnevni broj odrađenih kontakata jedan je od problema koji zasigurno uzrokuju veći postotak problema u komunikaciji s dobavljačima. Čovjek ima svoja fizička i psihička ograničenja te nije moguće da radi bez prestanka i bez greške stoga može napraviti onoliko koliko mu dozvoljavaju vlastite sposobnosti.

Menadžment najčešće nema razumijevanja za osobnu sposobnost pojedinog djelatnika, već očekivanja postavlja na gornju granicu. Tako oni najспособniji radnici mogu s lakoćom riješiti svoje zadatke, dok oni malo sporiji stalno žure kako bi ih stigli, te u toj žurbi i griješe. Prijedlog poboljšanja uočenog problema je, ukoliko je to moguće, različita raspodjela zadataka po djelatnicima ovisno o njihovim sposobnostima, ali i različita stimulacija za odrađeni posao ovisno o osobnom doprinosu tvrtki.

Radi toga što su ispitanici kao najčešće probleme u komunikaciji istaknuli negativnu komunikaciju i nesporazum, prijedlog poboljšanja je treninzi komunikativnosti za sve djelatnike Studentskog centra koji su u svakodnevnoj komunikaciji s dobavljačima. Pošto se u školama još uvijek nedovoljno pažnje posvećuje komunikaciji, čak i kada je osoba školovana, može puno toga naučiti pohađanjem tematskih treninga. Svaka uložena kuna u treninge zaposlenika vraćati će se tvrtki kroz zadovoljstvo vlastitom uspješnošću zaposlenika, ali i kroz smanjenje problema, a samim tim i pogrešaka u komunikaciji s dobavljačima.



Rješavanje već nastalih problema prilično je pozitivno s obzirom na odgovore ispitanika. Velika većina djelatnika potpuno su samostalni u tome djelu, a onaj dio zaposlenika koji je nedovoljno angažiran da samostalno, brzo i efektivno rješava nastale probleme treba dodatno potaknuti na to. Prijedlog poboljšanja su već do sada spomenuti treninzi i mentorstvo starijih kolega. Zadovoljstvo ispitanika komunikacijom s dobavljačima i brzinom rješavanja problema daje nam naslutiti kako većina zaposlenika, unatoč svemu, dobro radi svoj posao. Naravno sve što je dobro može biti i bolje, pa bi se tako i zadovoljstvo komunikacijom i rješavanjem problema moglo još dodatno poboljšati. Zadovoljstvo komunikacijom je direktan i trenutni rezultat komunikacijskih treninga, te se tako oni nameću kao jedno od najlogičnijih rješenja većine problema nastalih u komunikaciji s dobavljačima na odabranom primjeru Studentskog centra u Zagrebu.

## 5.ZAKLJUČAK

Obradom naslovne teme „Komunikacija s dobavljačima na primjeru studentskog centra“ te postavljanjem hipoteze koja glasi: „Zadani i usvojeni cilj, moguće je ostvariti samo ukoliko dobavljači Studentskog centra u Zagrebu i djelatnici Studentskog centra u Zagrebu koji su u kontaktu s dobavljačima poboljšaju komunikacijske vještine i međusobne poslovne odnose. Tada će biti manje problema u komunikaciji s dobavljačima, a samim time i pogrešaka prilikom isporuke robe.“, nastale su određene spoznaje koje se mogu formulirati u zaključak ovoga rada:

- ✓ Komunikacija između dobavljača i klijenata danas je više nego ikad intenzivna i lagana radi informatizacije i modernih tehnoloških rješenja.
- ✓ Dobavljači stavljaju klijenta u Centar svojih poslovnih aktivnosti, zbog globalizacije i velike konkurentnosti na tržištu.
- ✓ Odnos koji se gradi između dobavljača i klijenata može stvarati dodatnu poslovnu vrijednost kako za dobavljača tako i za klijenta.
- ✓ Ukoliko tvrtka dodatno motivira djelatnike koji su u komunikaciji s dobavljačima, može stvoriti pozitivne efekte za tvrtku, ali i za dobavljače.
- ✓ U komunikaciji je uvijek bilo problema i uvijek će ih biti, pa tako ni poslovna komunikacija nije iznimka. Pošto je komunikacija s dobavljačima poslovna komunikacija i u njoj uvijek biti određenih problema.
- ✓ Djelatnici Studentskog centra u Zagrebu koji komuniciraju s dobavljačima su sasvim prosječne osobe sa svim svojim vrlinama i manama, te tako nastaju svojevrsni problemi koje možemo okarakterizirati kao probleme u komunikaciji s dobavljačima.
- ✓ Većina problema koji nastaju u komunikaciji s dobavljačima mogu se riješiti relativno brzo i to uglavnom samo angažmanom onih djelatnika koji su te probleme i stvorili (uvjetno rečeno).
- ✓ Unatoč svim problemima u komunikaciji s dobavljačima ispitanici ankete su uglavnom zadovoljni razinom komunikacije i brzinom rješavanja problema nastalih u istoj.
- ✓ Velika većina problema koja nastaje u komunikaciji s dobavljačima na odabranom primjeru Studentskog centra je rezultat preopterećenosti djelatnika

koji komuniciraju s dobavljačima, a ponešto problema nastaje zbog neiskustva radnika i zbog problema tehničke prirode.

- ✓ Velik dio problema u komunikaciji moguće je eliminirati educiranjem i osposobljavanjem djelatnika svojevrsnim treninzima za bolju komunikativnost koji postižu pozitivne rezultate i izvan domene ovoga rada.
- ✓ Ukoliko djelatnici Studentskog centra u Zagrebu koji komuniciraju s dobavljačima poboljšaju svoje komunikacijske vještine, to će rezultirati smanjenjem poslovnih problema u isporuci roba od strane dobavljača.

# POPIS KORIŠTENE LITERATURE

## Knjige:

1. Bahtijarević, Šiber, Fikreta; Sikavica, Pere; Pološki, Vokić, Nina: „**Suvremeni menadžment**“, Školska knjiga, Zagreb, 2008. godina.
2. Balmer, John, M. T.; Gray Edmund R.: „**Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage**“, Industrial and Commercial Training, 2000 .godina.
3. Bennett Roger: „**Management**“, Informator, Zagreb, 1994. godina.
4. Dowling, Grahame: „**Creating Corporate Reputations, Identity, Image, and Performance**“, Oxford University Press Inc., New York, 2001. godina.
5. Gobe, Marc: „**Emotional Branding, a New Paradigm of Connecting Brand to People**“, Allworth Press. New York, 2001. godina.
6. Maslow, Abraham Harold: „**Motivacija i ličnost**“, 1.izdanje, Nolit, Beograd, 1982. godina.
7. Muller, Josip; Srića Velimir: „**Upravljanje odnosom s klijetima**“, Delfin, Zagreb, 2005. godina.
8. Osredečki, Eduard: „**Poslovno komuniciranje & poslovni bonton**“, Edo, Zagreb, 2000. godina.
9. Pease, Allan i Barbara: „**Velika škola govora tijela**“, 1.izdanje, Mozaik knjiga, Zagreb, 2009. godina.
10. Pease, Allan i Barbara: „**Zašto muškarci lažu a žene plaču**“, 7.izdanje, Mozaik knjiga, Zagreb, 2009.godina.
11. Pease, Allan i Barbara: „**Zašto muškarci ne slušaju, a žene ne znaju čitati zemljovide**“, 6.izdanje, Mozaik knjiga, Zagreb, 2009.godina.
12. Petar, Saša: „**Kako se uspješno prodati**“, 2.izdanje, Mozaik knjiga, Zagreb, 2005.godina.
13. Petar, Saša: „**Ljudska strana upravljanja ljudima**“, 1.izdanje, Mozaik knjiga, Zagreb, 2004.godina.
14. Petar, Saša: „**Recite to jasnije i glasnije**“, 6.izdanje, M.E.P. Consult, Zagreb, 2009.godina,

15. Petar, Saša: „**Tamna strana upravljanja ljudima**“, 1.izdanje, Mozaik knjiga, Zagreb, 2005.godina.
16. Radman, Peša, Anita: „**Društveno odgovorno poslovanje i CRM**“, Zadar, 2013. godina.
17. Rječnik hrvatskoga jezika, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Školska knjiga, Zagreb, 2000. godina
18. Rosić, Vladimir: „**Komunikacija, pregovaranje i lobiranje**“, Institut za istraživanje i razvoj obrambenih sustava, Tiskara Bart, Rijeka, 2008. godina.
19. Sikavica, Pere; i dr.: „**Temelji menadžmenta**“, Školska knjiga, Zagreb, 2008. godina.
20. Srića, Velimir: „**Biblija modernog vođe**“, Znanje d.d., Zagreb, 2004. godina.
21. Tudor, Goran; Srića, Velimir: „**Menadžer i pobjednički tim**“, 4. izdanje, M.E.P., Zagreb, 2014. godina.
22. Zelenika, Ratko.: „**Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela**“, četvrto izdanje, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000. godina.

#### **Power point prezentacije:**

1. Glavaš, Jerko: „**Međuljudski odnosi, tim i konflikti**“, EFOS, Osijek, 2014. godina
2. Petar, Saša: „**Kako prodati sebe**“, Visoka škola Nikola Šubić Zrinski, Zagreb. 2012. godina
3. Petar, Saša: „**Komunikacija**“, Visoka škola Nikola Šubić Zrinski, Zagreb. 2012. godina
4. Tomašević, Amelia: „**Poslovna komunikacija**“, Visoka škola Nikola Šubić Zrinski, Zagreb. 2012. godina
5. Tominović, Klaudio: „**Timski sastanak i stvaranje vrijednosti**“, Politehnika Pula, Pula, 2015

## Internetski izvori:

1. [http://www.ekvarner.info/sadrzaj/specijalisticki-seminar-poslovna-komunikacija-i-bonton/7797\\_10](http://www.ekvarner.info/sadrzaj/specijalisticki-seminar-poslovna-komunikacija-i-bonton/7797_10) 05.11.2016
2. <http://www.fms-tivat.me/predavanja4god/Pkomunikacije7.pdf> 09.11.2016
3. <http://limun.hr/main.aspx?id=517985&Page=4> 17.11.2016
4. <http://interneting.weebly.com/kriti269ki-odnos-prema-internetu.html>  
07.11.2016
5. Baničević Marija . „**Lov na kupca zamijenilo je partnerstvo s potrošačem**”,  
<http://lider.media/arhiva/60856/> 09.11.2016
6. Greenberger, Paul, CRM Magazine, <http://www.destinationcrm.com>  
01.09.2016

## POPIS SLIKA

Slika 1 Komunikacija .....	10
Slika 2 Komunikacija pomoću interneta .....	22

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1 Komunikacija .....	12
Grafikon 2 Razlog prestanka kupovine .....	35
Grafikon 3 Hijerarhija potreba .....	39
Grafikon 4 Spol ispitanika .....	46
Grafikon 5 Dob ispitanika .....	47
Grafikon 6 Stručna sprema ispitanika .....	49
Grafikon 7 Staž ispitanika .....	50
Grafikon 8 Najčešći način komuniciranja .....	51
Grafikon 9 Najefektivniji način komuniciranja .....	53
Grafikon 10 Ukupni broj dobavljača u godini dana .....	54
Grafikon 11 Prosječni broj dobavljača u jednome danu .....	56
Grafikon 12 Najčešći problemi u komunikaciji s dobavljačima .....	57
Grafikon 13 Najčešće rješavanje problema u komunikaciji s dobavljačima .....	59
Grafikon 14 Najčešći problemi u poslovanju s dobavljačima .....	60
Grafikon 15 Najčešće rješavate probleme u poslovanju s dobavljačima .....	62
Grafikon 16 Učinci rješenja problema u poslovanju s dobavljačima .....	63
Grafikon 17 Razina zadovoljstva komunikacijom s dobavljačima .....	65
Grafikon 18 Razina zadovoljstva brzinom rješavanja problema .....	66
Grafikon 19 Uspješnija komunikacija s dobavljačima .....	68

# PRILOG

## ANKETNA PITANJA :

### 1. SPOL

- M
- Ž

### 2. DOB

- 18-30
- 31-45
- 46-60
- 60+

### 3. STRUČNA SPREMA

- NKV, KV
- SSS, VŠ
- VSS, bacc.
- mr.sc., spec., dr.sc.

### 4. STAŽ NA POSLOVIMA KOJI SADRŽE ODNOS S DOBAVLJAČIMA

- 1-3
- 4-7
- 8-10
- 11+

### 5. NAJČEŠĆI NAČIN KOMUNIKACIJE S DOBAVLJAČIMA

- TELEFONOM
- ELEKTRONSKOM POŠTOM
- TELEFAKSOM
- OSOBNO

### 6. NAJEFEKTIVNIJI NAČIN KOMUNIKACIJE S DOBAVLJAČIMA

- TELEFONOM
- ELEKTRONSKOM POŠTOM
- TELEFAKSOM
- OSOBNO



7. UKUPNI BROJ DOBAVLJAČA S KOJIMA STE KONTAKTIRALI U GODINI DANA

- 1-10
- 11-50
- 51-100
- 101+

8. PROSJEČNI BROJ DOBAVLJAČA S KOJIMA KONTAKTIRATE U JEDNOME RADNOME DANU

- 1-5
- 6-10
- 11-20
- 21+

9. NAJČEŠĆI PROBLEMI U KOMUNIKACIJI S DOBAVLJAČIMA

- NESPORAZUM OKO DETALJA U UGOVORU/ISPORUCI/NARUDŽBI
- NEPOŠTIVANJE DOGOVORA/UGOVORA
- NEPOSTOJANJE PISANE POTVRDE DOGOVORENE AKTIVNOSTI
- NEGATIVNA KOMUNIKACIJA
- OSTALO: \_\_\_\_\_

10. NAJČEŠĆE RJEŠAVATE PROBLEME U KOMUNIKACIJI

- SASTANKOM
- TELEFONOM
- ELEKTRONSKOM POŠTOM
- PUTEM NADREĐENE OSOBE
- OSTALO: \_\_\_\_\_

11. NAJČEŠĆI PROBLEMI U POSLOVANJU S DOBAVLJAČIMA

- PROBLEMI ZBOG KVANTITETA ROBE
- PROBLEMI U KVALITETI ROBE
- PROBLEMI OKO CIJENE ROBE
- PROBLEMI ZBOG ROKOVA ISPORUKE

12. NAJČEŠĆE RJEŠAVATE PROBLEME U POSLOVANJU S DOBAVLJAČIMA

- OSOBNO
- PUTEM RADNOG KOLEGE

- PUTE M NADREĐENE OSOBE
- PUTE M PREDVIĐENIH DOKUMENATA PRIGOVOR/ŽALBA

13. UČINCI TIH RJEŠENJA SU

- KRATKOROČNI
- SREDNJEROČNI
- DUGOROČNI
- POTPUNO IZOSTALI

14. JESTE LI ZADOVOLJNI OBOSTRANOM KOMUNIKACIJOM S DOBAVLJAČIMA

- VRLO SAM ZADOVOLJAN/ZADOVOLJNA
- ZADOVOLJAN/ZADOVOLJNA SAM
- NISAM ZADOVOLJAN/ZADOVOLJNA
- VRLO SAM NEZADOVOLJAN/NEZADOVOLJNA

15. JESTE LI ZADOVOLJNI BRZINOM RJEŠAVANJA PROBLEMA

- VRLO SAM ZADOVOLJAN/ZADOVOLJNA
- ZADOVOLJAN/ZADOVOLJNA SAM
- NISAM ZADOVOLJAN/ZADOVOLJNA
- VRLO SAM NEZADOVOLJAN/NEZADOVOLJNA

16. KOMUNIKACIJA S DOBAVLJAČIMA BILA BI USPJEŠNIJA UZ:

- JASNIJE DEFINIRANA OČEKIVANJA
- VEĆI OPSEG INFORMACIJA
- VEĆI UTROŠAK VREMENA PO DOBAVLJAČU
- VIŠE SLUŠANJA S OBJE STRANE