

# Oblici interne i eksterne poslovne komunikacije na primjeru Podravke d.d.

---

Mihalić, Ivan

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:547883>

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

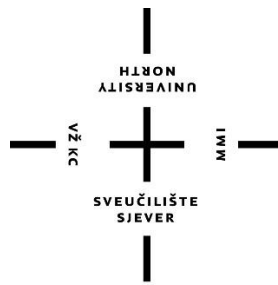
Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-26**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





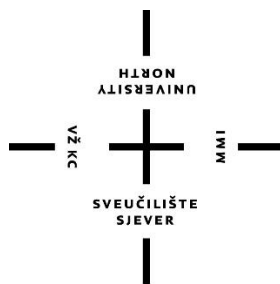
# Sveučilište Sjever

Završni rad br. 250/PIM/2021

## **Oblici interne i eksterne poslovne komunikacije na primjeru Podravke d.d.**

Ivan Mihalić

Koprivnica, veljača 2021.



# Sveučilište Sjever

**Odjel za Ekonomiju**

**Završni rad br. 250/PIM/2021**

## **Oblici interne i eksterne poslovne komunikacije na primjeru Podravke d.d.**

**Student**

Ivan Mihalić

**Mentor**

doc. dr. sc. Ana Globočnik Žunac

Koprivnica, veljača 2021.

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment u medijima		
PRISTUPNIK	Ivan Mihalić	MATIČNI BROJ	0016068241 (1214/336)
DATUM	16.02.2021.	KOLEGIJ	Poslovno komuniciranje
NASLOV RADA	Oblici interne i eksterne poslovne komunikacije na primjeru Podravke d.d.		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Forms of internal and external business communication on the example of Podravka d.d.		

MENTOR	dr.sc. Ana Globočnik Žunac	ZVANJE	docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc.dr.sc. Mirko Smoljić, predsjednik		
	2. mr.sc. Ana Mulović, član		
	3. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, član mentor		
	4. Ivana Grabar, zamjenski član		
	5. _____		

## Zadatak završnog rada

BROJ	250/PIM/2021
OPIS	

Završni rad bavi se određivanjem različitih pojmova poslovnog komuniciranja koji se često poistovjećuju ili zanemaruju. Poslovno komuniciranje uključuje jednako važno interno i eksterno komuniciranje koje imaju značajan utjecaj na poslovanje poslovne organizacije. Cilj ovog završnog rada je putem sekundarnog istraživanja utvrditi pojmove koji se pojavljuju povezani uz poslovno komuniciranje te utvrditi poznati utjecaj istih na poslovnu uspješnost. Nakon toga u završnom će radu biti prikazano primarno istraživanje metodom studije slučaja kojom će biti prikazana interna i eksterna komunikacija Podravke.

Zadaci istraživanja su:

- utvrditi i definirati oblike poslovne komunikacije i naglasiti razlike koje se među njima pojavljuju;
- utvrditi karakteristike interne i eksterne poslovne komunikacije;
- provesti analizu interne i eksterne komunikacije u poslovnoj organizaciji Podravka d.d.
- diskutirati o utvrđenim činjenicama.

ZADATAK URUČEN

22/2/2021

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SIEVER



## Predgovor

Komunikacija je važan dio svakodnevnoga života, a bez nje je gotovo nemoguće zamisliti život. Povijesni izvori govore u prilog činjenici da komunikacija postoji otkad postoji čovjek. Ovaj je završni rad moj pokušaj doprinosa razumijevanju komunikacije, odnosno jednog od njezinih oblika, poslovne komunikacije. Zahvaljujem profesorima Sveučilišta Sjever u Koprivnici koji su u meni pobudili interes za ovu temu i potaknuli me na istraživanje poslovne komunikacije. Najveće zahvale dakako pripadaju mentorici ovoga završnog rada, profesorici doc. dr. sc. Ani Globočnik Žunac, koja me je poticala u istraživanju materijala potrebnih za pisanje, te u usavršavanju ovoga rada. Naposljetku, zahvaljujem svojoj supruzi koja je žrtvovala svoje vrijeme i posvetila se našoj obitelji kako bih ja mogao pisati ovaj rad, te me poticala u izvrsnosti. Bez svih vas kao i kolega na poslu moj uspjeh ne bi bio moguć, stoga vam najsrdačnije zahvaljujem.

## Sadržaj

1. UVOD.....	2
2. KOMUNIKACIJA I OBLICI KOMUNIKACIJE.....	3
2.1. Vrste komunikacije .....	5
3. POSLOVNA KOMUNIKACIJA .....	8
3.1. Definiranje različitih pojmova poslovne komunikacije .....	8
3.2. Svrha poslovne komunikacije .....	9
3.3. Načela i ciljevi poslovne komunikacije .....	11
4. OBLICI KOMUNICIRANJA.....	13
4.1. Interna poslovna komunikacija .....	17
4.1.1. Važnost interne komunikacije za poslovanje organizacije.....	18
4.1.2. Vrste kanala prikladnih za internu komunikaciju.....	19
4.2. Eksterna poslovna komunikacija.....	21
4.3. Krizno komuniciranje.....	22
5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA POJMOVA POSLOVNOG KOMUNICIRANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA PODRAVKA D.D.....	24
5.1. Opis problema i problemska pitanja.....	24
5.2. Cilj istraživanja .....	25
5.3. Hipoteze .....	25
5.4. Metode istraživanja .....	25
5.5. Sažetak o poduzeću Podravka d.d. ....	25
5.6. Rezultati istraživanja .....	26
5.6.1. Interna komunikacija poduzeća Podravka d.d. ....	26
5.6.2. Eksterna komunikacija poduzeća Podravka d.d. ....	27
5.7. Diskusija.....	29
6. ZAKLJUČAK.....	30
POPIS LITERATURE .....	31
POPIS SLIKA.....	34

## Sažetak

Komunikacija je proces u kojemu se informacije prenose od pošiljatelja do primatelja, a za to se koriste različita sredstva prijenosa informacija. U komunikacijskom procesu od samoga rođenja sudjeluju sve osobe što komunikaciju stavlja u interes proučavanja različitih znanosti. Komunikacija se ne može izbjeći jer čak i samo izbjegavanje komunikacije, budući da podrazumijeva odašiljanje neverbalnih znakova, znači neki oblik komunikacije. Poslovna komunikacija poseban je oblik komunikacije vezan za sve segmente poslovanja, a najčešće se odnosi na internu i eksternu komunikaciju. Interna i eksterna komunikacija dva su oblika u koja se mogu podijeliti svi komunikacijski procesi poduzeća, a o njihovoj uspješnosti ovisi i sama uspješnost poduzeća. U ovome se radu proučavaju eksterna i interna komunikacija u poduzeću Podravka d.d., strateški važnom poduzeću za Koprivničko-križevačku županiju, ali i za cijelu Republiku Hrvatsku.

Ključne riječi: poslovna komunikacija, interna komunikacija, eksterna komunikacija, studija slučaja, Podravka d.d.

## Abstract

Communication is a process in which information is transmitted from sender to receiver, using various means of transmitting information. All persons have been involved in the communication process since birth, which puts communication in the interest of studying various sciences. Communication cannot be avoided because even just avoiding communication, since it involves transmitting nonverbal cues, means some form of communication. Business communication is a special form of communication related to all business segments, and most often refers to internal and external communication. Internal and external communication are two forms into which all communication processes of a company can be divided, and the success of the company itself depends on their success. This paper studies external and internal communication in the company Podravka d.d., a strategically important company for Koprivnica-Križevci County, but also for the entire Republic of Croatia.

Keywords: business communication, internal communication, external communication, case study, Podravka d.d.



## 1. UVOD

Komunikacija je proces kojim se svakodnevno prenose poruke između najmanje dviju osoba, a u najširoj podjeli odnosi se na verbalnu komunikaciju koja se koristi riječima te neverbalnu komunikaciju koja se koristi bilo kojim drugim sredstvom osim riječi. Oblik komunikacije koji se odnosi na sve poslovne odnose naziva se poslovna komunikacija. Temeljna podjela poslovne komunikacije odnosi se na internu komunikaciju koja se odvija unutar poduzeća, te eksternu poduzeću koja se odvija sa svim zainteresiranim vanjskim javnostima. I interna i eksterna komunikacija imaju velik utjecaj na cjelokupno poslovanje, a o njihovom uspjehu naposljetku ovisi i uspjeh poslovanja.

Cilj ovoga rada je prikazati teorijske osnove poslovne komunikacije, posebice interne i eksterne poslovne komunikacije, a nakon toga utvrditi mogućnosti i važnost interne i eksterne komunikacije na primjeru koprivničke prehrambene tvrtke Podravka d.d. Ovo je poduzeće strateški važno, ne samo za prostor Koprivničko-križevačke županije, već i za prostor cijele Republike Hrvatske. Osim što zapošljava brojne stanovnike područja u kojima ima organizirano poslovanje, proizvodi hranu, temeljni resurs potreban za održanje čovjekova života te ostvaruje značajne prihode. Zato je odličan primjer za učenje o adekvatnoj poslovnoj komunikaciji.

U radu se odgovara na sljedeća pitanja: Koje oblike eksterne i interne komunikacije provodi Podravka? Je li ovo poduzeće sposobno komunicirati u kriznim situacijama, prema medijskim izvještajima medija u Koprivničko-križevačkoj županiji? Ima li Podravka d.d. razvijenu komunikaciju putem masovnih medija? Može li Podravka dio svojeg poslovnog uspjeha zahvaliti uspješnoj poslovnoj komunikaciji?

Rad se dijeli na šest glavnih poglavlja: Uvod, Komunikacija i oblici komunikacije, Poslovna komunikacija, Oblici komuniciranja, Metodologija istraživanja pojmova poslovnog komuniciranja na primjeru poduzeća Podravka d.d., te Zaključak.

## 2. KOMUNIKACIJA I OBLICI KOMUNIKACIJE

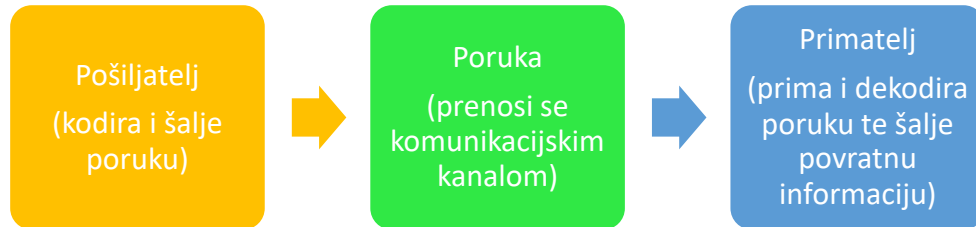
Komunikacija je proces prenošenja poruke između dvije osobe, pošiljatelja i primatelja poruke. Općenito se dijeli na verbalnu i neverbalnu komunikaciju, a i šutnja se može smatrati oblikom komunikacije. Riječ komunikacija dolazi od latinskih riječi *comunis* (zajednički) te *communicare* (učiniti općim). Komunikacija stoga znači uopćavanje ili priopćavanje (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008, 8), a temeljna je ljudska potreba o čemu svjedoče brojni povijesni spomenici i pisma koja do danas nisu dešifrirana. Procesom komunikacije bave se različite znanosti, od psihologije, komunikologije, pedagogije i medicine pa sve do ekonomije i prava, iz čega se može zaključiti da je neizostavni dio svake znanosti.

Pojam komunikacije raznoliko se definira, ovisno o autoru, no Milas (2011) smatra da temeljni pojam komunikacije u društvenim znanostima nije definiran u potpunosti. Komunikacija je proces, to jest „postupak naizmjeničnog prijenosa značenja između partnera u komunikaciji“ (Milas, 2011, 17). Pod pojmom komunikacije misli se i na proces razmjene informacija i sporazumijevanje između pojedinaca putem zajedničkog sustava simbola, znakova i ponašanja (Lehman, DuFrene, 2015, 1).

Komunikacija je proces u kojemu sudjeluju pošiljatelj i primatelj poruke. Pošiljatelj je osoba koja svoju ideju, misao, argument ili informaciju šalje drugim sugovornicima u obliku poruke, te čeka povratnu informaciju, odnosno odgovor na kojemu će temeljiti svoju iduću poruku. Primatelj je osoba koja aktivno sluša, to jest prima poruku i nastoji ju interpretirati i shvatiti, te šalje povratnu informaciju pošiljatelju (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008, 10). Komunikaciju čine (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008, 10):

- a) Sugovornici
- b) Poruka
- c) Interpretacija poruke
- d) Razumijevanje poruke
- e) Prijenosnik poruke te način razmjenjivanja poruke
- f) Povratna informacija, odnosno odgovor
- g) Opasnosti koje negativno utječu na komunikaciju

Slika 1. Prikaz procesa slanja poruke



Izvor: izrada autora

Na slici 1 prikazan je komunikacijski proces koji se odvija u tri etape. U prvoj etapi pošiljalac kodira i šalje poruku. U drugoj etapi poruka se prenosi odabranim komunikacijskim kanalom. U trećoj etapi primaatelj prima poruku, dekodira ju, te šalje povratnu informaciju pošiljalcu, ili ju odlučuje ne slati.

Uspjeh komunikacije ovisi o sudionicima procesa, pošiljalcu i primaatelju poruke (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008, 10). Prilikom komunikacije može doći do različitih smetnji. Određene smetnje mogu nastati već kada pošiljalac kodira poruku. Primjerice, pošiljalac može koristiti riječi koje primaatelj ne razumije, odnosno ne nalaze se u njegovom rječniku, može upotrebljavati dvosmislene poruke, a kod govorne komunikacije može slati neverbalne poruke koje su u suprotnosti prema izgovorenom. Ponekad pošiljalac može koristiti izraze, geste, nositi odjeću koja odvlači pažnju ili na neki drugi način ometati primaatelja u razumijevanju poruke (Lehman, DuFrene, 2015, 4).

Postoje i druge smetnje koje mogu ometi proces komunikacije. Komplikacije kod kodiranja i dekodiranja poruke mogu uzrokovati različiti stupnjevi obrazovanja, različita kultura i različito iskustvo. Ponekad se u komunikacijskom kanalu javljaju fizičke smetnje, primjerice buka, koje otežavaju razumijevanje poruke, a može se dogoditi i da jedna strana u razgovoru nije dovoljno fokusirana pa ne može u potpunosti primiti poruku (Lehman, DuFrene, 2015, 5).

## 2.1. Vrste komunikacije

Osnovna podjela komunikacije je na verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Verbalna komunikacija pojam je koji se najčešće odnosi na komunikaciju kod koje se koriste riječi, te se uglavnom govori o usmenoj i pisanoj verbalnoj komunikaciji, no u verbalnu komunikaciju zapravo spadaju vokalna i nevokalna komunikacija. Vokalna komunikacija je govoreni jezik, a nevokalna komunikacija su (Fox, 2006, 21):

- a) Pisani jezik
- b) Jezik gluhoonijemih osoba
- c) Zviždanje, bubnjanje
- d) Morseovi znakovi

Verbalna komunikacija se prenosi usmeno, pisano ili znakovno, a da bi se dvije osobe mogle verbalno sporazumijevati, moraju moći dekodirati isti jezik ili sustav znakova (Fox, 2006, 22).

Iako za svakodnevni govor ljudi ne trebaju posebno razvijati komunikacijske vještine budući da se govor uči u najranijem djetinjstvu, menadžeri (a i drugi sudionici poslovnog procesa) moraju raditi na govornim vještinama (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008, 86).

U međuljudskim kontaktima javlja se neverbalno ponašanje za koje vrijede dvije činjenice:

- a) Prva je da se u prisutnosti druge osobe ljudi konstantno daju signale vezane za svoja stajališta, osjećaje i ličnost
- b) Druga je da druge osobe mogu biti više ili manje vješte što se tiče razumijevanja takvih signala (Hall, Knapp, 2012, 4)

Neverbalno ponašanje vezano je za neverbalnu komunikaciju, a izraz neverbalna komunikacija „odnosi na komunikaciju koja se ostvaruje nekim drugim sredstvima mimo riječi (pod pretpostavkom da su riječi verbalni element“ (Hall, Knapp, 2012, 5). Neverbalni signali dio su svakodnevne komunikacije, a često su važniji i od same verbalne poruke (Hall, Knapp, 2012, 22). Iako se ponekad čini nevažnim, neverbalno komuniciranje ima važnu funkciju u ljudskoj komunikaciji koja se očituje u (Hall, Knapp, 2012, 11):

- a) Izražavanju emocija
- b) Izražavanju odnosa prema drugim osobama

- c) Prezentaciju sebe drugima
- d) Činjenici da neverbalna komunikacija prati govor

U neverbalnu komunikaciju spadaju kretnje i položaj tijela. Geste su kretnje tijela vezane ili nevezane za sam govor. Držanje tijela mnogo govori o osobi komunicira, a kada se promatra u skladu s govorom, iz njega se može zaključiti o odnosu osoba koje komuniciraju. Dodirivanje može biti dodirivanje vlastitog tijela (primjerice igranje kosom, češkanje po glavi) ili dodirivanje druge osobe (pozdravljanje, tapšanje i slično). Gledanje i glasovno ponašanje također spadaju u važne oblike neverbalne komunikacije vezane za kretanje i položaj tijela (Hall, Knapp, 2012, 9-10).

Sugerira se da se neverbalnom komunikacijom čovjek svjesno koristi i treba koristiti kada (Eunson, 2012, 256):

- a) želi zamijeniti verbalnu komunikaciju neverbalnom jer je razgovor u trenutnoj situaciji nemoguć ili neprimjeren
- b) želi nadopuniti verbalnu komunikaciju i poboljšati poruku koju želi odaslati
- c) želi modificirati ono što želi reći
- d) želi namjerno proturječiti onome o čemu govori
- e) nastoji regulirati razgovor
- f) želi izraziti osjećaje i stavove o međuljudskim odnosima
- g) pokušava pregovarati o različitim situacijama, primjerice situacijama dominacije ili kontrole
- h) nastoji istaknuti osobni identitet kroz način odijevanja, nakit i slično
- i) pokušava stvoriti kontekst verbalnoj interakciji

Šutnja je izostanak govora i lingvistički je nevažna, ali može imati vlastito značenje u komunikaciji. Primjerice, kada učitelj učeniku postavi pitanje, šutnjom signalizira da očekuje odgovor. Na određenim mjestima, kao što su knjižnica i kazalište, šutnja je institucionalizirana. U poslovnim i privatnim odnosima šutnja se može shvatiti kao znak umora, razmišljanja, nezadovoljstva, neprijateljstva ili kontrole (Fox, 2006, 23).

Šutnja može prouzročiti mnogo nesporazuma, te je zato važno poznavati pravila šutnje, odnosno znati kada treba šutjeti, a kada govoriti. Pravila šutnje određena su čimbenicima kao što su etnička pripadnost, regionalna kultura i klasna pripadnost (Fox, 2006, 23).

### 3. POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Komunikacija se odvija u svim segmentima djelovanja čovjeka pa tako i u poslovnom sektoru. Poslovna komunikacija širok je pojam koji se odnosi na sve oblike komunikacije u poslovnom svijetu, ima vlastitu svrhu i načela te postoje različite vrste poslovne komunikacije.

#### 3.1. Definiranje različitih pojmova poslovne komunikacije

Često se za poslovnu komunikaciju, kada se odvija u nekome poduzeću, neovisno radi li se o malom, srednjem, velikom poduzeću ili čak i obrtu, koristi naziv korporativna komunikacija. Pritom je korporativna komunikacija „instrument menadžmenta pomoću kojeg se što je uspješnije i učinkovitije moguće usklađuju svi svjesno upotrebljavani oblici interne i eksterne komunikacije, kako bi se stvorio pogodan temelj za odnose sa skupinama o kojima tvrtka ovisi“ (Milas, 2011, 32). Nadalje, poslovna komunikacija „predstavlja kompleksan sustav protoka informacija, naloga, želja i nagovještaja što ga čine dva, djelomično komplementarna sustava, mreža formalne i mreža neformalne komunikacije“ (Fox, 2006, 41). O važnosti poslovne komunikacije najbolje govori teza da „Bez organizacije nema uspješne komunikacije, ali ni komunikacije bez organizacije“ (Perinić, 2008, 29).

Tri su tipa korporativne komunikacije (Milas, 2011, 32):

1. Upravljačka komunikacija
2. Marketinška komunikacija
3. Organizacijska komunikacija

Zadatak upravljačke komunikacije je ostvariti suradnju i podršku. Menadžeri zaposleni u organizaciji (takozvani linijski menadžeri) zaduženi su za to da kod interne javnosti (zaposlenika) izazovu razumijevanje i suglasnost za ciljeve organizacije koje je potrebno ostvariti. Upravljačka komunikacija može biti i eksterna, a tada se vizija organizacije prezentira javnosti kako bi se dobila podrška javnosti (vanjskih sudionika). U upravljačku komunikaciju spadaju postupci planiranja, organiziranja, koordiniranja i kontrole (Milas, 2011, 33).

U marketinšku komunikaciju spadaju aktivnosti koje se odnose na prodaju robe, usluga i brendova, a pritom se identificiraju potrebe potrošača. Organizacijska se komunikacija odnosi na odnose s

javnošću, javne poslove, komunikaciju s investitorima, oglašavanje, komunikaciju s okolinom te internu komunikaciju (Milas, 2011, 33). Navedene podjele komunikacije prikazane su na slici 2.

Slika 2. Grafički prikaz vrsta komunikacije



Izvor: izrada autora

Na slici je jasno vidljivo da se u poslovnu komunikaciju ubrajaju interna komunikacija i eksterna komunikacija. Dio je poslovne komunikacije korporativna komunikacija, a korporativna se komunikacija dijeli na upravljačku, marketinšku te organizacijsku komunikaciju.

### 3.2.Svrha poslovne komunikacije

Poslovna komunikacija je usko vezana za poslovne procese u poduzećima pa različiti autori ističu različite svrhe poslovne komunikacije. Osnovni značaj poslovne komunikacije predstavlja činjenica da je ona temelj svih poslovnih odnosa, a ima višestruki značaj. Primjerice, povezuje potrošnju i proizvodnju, važna je kod marketinških aktivnosti, bez nje je nemoguće zamisliti aktivnosti poslovne logistike, te je nužna za upravljanje ljudskim resursima. Bez poslovne komunikacije ne mogu se ostvariti ciljevi poduzeća, stoga je ona potrebna i za ostvarivanje ciljeva poduzeća, prepoznatljivost poduzeća u javnosti te stvaranje pozitivne slike o poduzeću (Bolfek, Milković, Lukavac, 2017, 17).

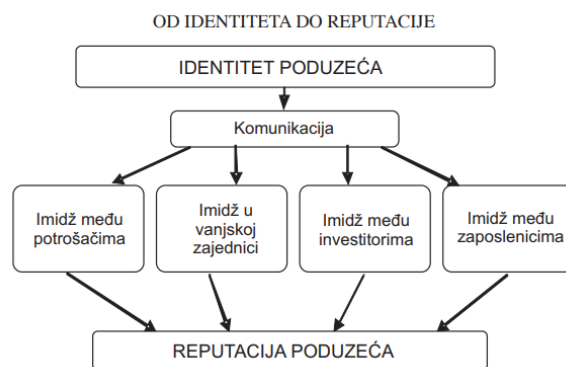


Korporativna komunikacija zadužena je za (Milas, 2011, 95):

- a) Prepoznatljivost kulture korporacije
- b) Korporativni identitet
- c) Razumnu filozofiju korporacije
- d) Smisao za korporativnu pripadnost
- e) Profesionalan odnos s medijima
- f) Alate koji će se koristiti za vrijeme krizne komunikacije
- g) Informiranost o komunikacijskim tehnologijama i alatima
- h) Rafinirani pristup globalnoj komunikaciji

Istraživanje (Pirić, 2008, 160) pokazuje da korporacijske komunikacije imaju snažan utjecaj na imidž poduzeća, a imidž poduzeća omogućuje konkurentsku prednost poduzeća. Konkurentnost i imidž poduzeća pod izravnim su utjecajem poslovnih komunikacija i to posebice marketinške, organizacijske i menadžerske komunikacije. Upravljanjem korporacijskim komunikacijama može se upravljati imidžem poduzeća. Imidž poduzeća može se poistovjetiti s reputacijom poduzeća, a reputacija nastaje na temelju identiteta. Identitet je „skup vrijednosti i principa koje unutarnja i vanjska javnost poistovjećuje s poduzećem“ (Sinčić Ćorić, Kovačić, 2009, 618). Na slici 2 prikazano je kako od identiteta poduzeća procesom komunikacije nastaje reputacija poduzeća.

Slika 3. Od identiteta do reputacije poduzeća



Izvor: Sinčić Ćorić, Kovačić, 2009, 618

Dakle, procesom komunikacije identitet poduzeća prezentira se različitim interesnim skupinama kao što su to potrošači, eksterna okolina, investitori i zaposlenici, te se kod njih izaziva željena percepcija koja pak stvara reputaciju poduzeća.

### 3.3. Načela i ciljevi poslovne komunikacije

Poslovna komunikacija, za razliku od svakodnevne komunikacije, mora slijediti određena pravila, a često svaka tvrtka ima posebna pravila komunikacije. Poslovna komunikacija mora biti usklađena s poslovnom etikom i bontonom.

U poslovnu komunikaciju, osim samog razgovora, spadaju i poslovno odijevanje, pravilno ophođenje s drugim ljudima, ton glasa, ponašanje u poslovnim prigodama i mnogi drugi segmenti (Zrinušić, 2011).

Velik dio poslovne komunikacije otpada na poslovno dopisivanje. Kod pisanog komuniciranja nema mjesta sadržajima koji su višak, potrebno je koristiti jednostavan način komunikacije, jasan i nedvosmislen izraz te je potrebno slijediti pravila za oslovljavanje i završavanje dopisivanja, ali bez kićene forme (Osredečki, 2000, 54)

Kod telefonske poslovne komunikacije, naročito kada je u uredu više zaposlenika, također vrijede posebna pravila. Ako je u uredu više osoba, kada jedan zaposlenik telefonira, drugi bi trebali biti maksimalno utišani. Sa službenog telefona potrebno je izbjegavati privatne razgovore, a isto tako bilo bi dobro razdvojiti poslovno od privatnog i ne zvati poslovne suradnike na privatni telefon izvan radnog vremena (Osredečki, 2000, 50).

Kako će se zaposlenik ponašati na radnome mjestu, ovisi o hijerarhiji poduzeća, a u nekim poduzećima vrijede ista pravila ponašanja za sve zaposlenike, neovisno o njihovom radnom mjestu (Zrinušić, 2011).

Poslovna komunikacija je svrsishodna komunikacija, ona ima određene ciljeve i događa se planirano, u skladu s ciljevima poduzeća i načelima koja vrijede u poduzeću. Ciljevi poslovne komunikacije su (Jouany, Martić, 2020).:

1. Stvoriti pozitivno iskustvo kod zaposlenika. Time će doći i do povećanja morala, zadovoljstva i angažmana zaposlenika.
2. Pomoći zaposlenicima u razumijevanju uvjeta zaposlenja, voditi ih u predanom radu i poticati ih na lojalnost poduzeću.
3. Poticati zaposlenike na izražavanje vlastitog mišljenja čime se značajno poboljšava zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom i svojim poslodavcem.

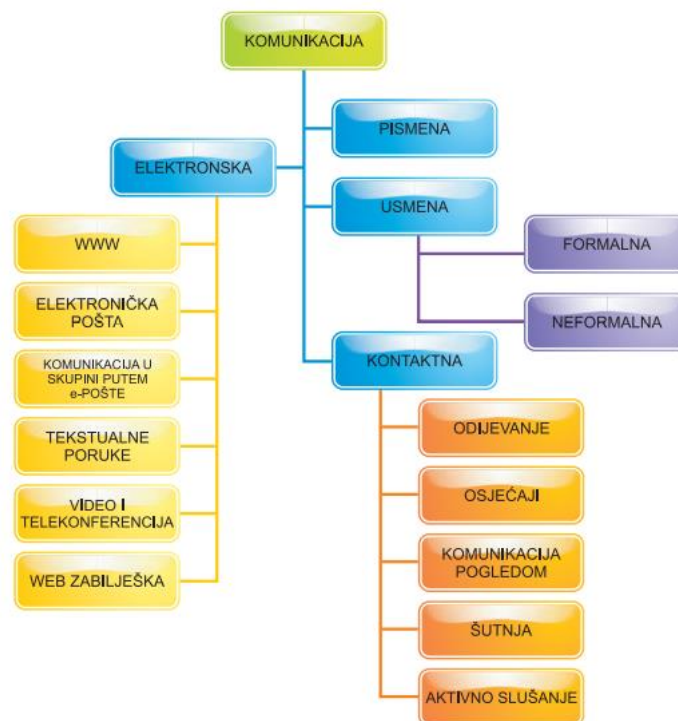
4. Smanjiti eventualne nesporazume i ukloniti mogućnost širenja dezinformacija vezanih za radno mjesto.
5. Poticanje bolje međuresorne komunikacije.
6. Poticanje suradnje među zaposlenicima na radome mjestu.
7. Pomaganje zaposlenicima da razumiju misiju, viziju i temeljne vrijednosti poduzeća te da se s njima poistovjete.
8. Potaknuti veći angažman zaposlenika kroz pružanje redovitih i pravovremenih informacija.
9. Olakšati zaposlenicima pronalaženje informacija koje im mogu trebati.
10. Olakšati protok informacija u poduzeću.
11. Poboljšati i povećati produktivnost zaposlenika tako što će se smanjiti vrijeme potrošeno na pretraživanje informacija i komunikaciju o nevažnim temama.
12. Smanjenje troškova, posebice troškova rada zaposlenika koji nastaju neučinkovitim provođenjem radnog vremena.
13. Poboljšanje odnosa između zaposlenika i menadžera.
14. Jačanje povjerenja.
15. Komunikacija koja je zabavnija.
16. Poboljšanje komunikacije s radnicima koji su udaljeni i koji nisu umreženi.

## 4. OBLICI KOMUNICIRANJA

Komunikacija unutar poduzeća, ali i poduzeća s vanjskim dionicima je proces bez kojega ne postoji uspješno poslovanje. Svaki sustav, pa tako i poduzeće, želi preživjeti, a da bi preživjelo u uvjetima visoke konkurencije, prisiljeno je komunicirati sa svojim okruženjem i unutar sebe (Perinić, 2008, 35).

Poslovna komunikacija odnosi se na sve načine i vrste komunikacijskih procesa koji se odvijaju vezano za poslovanje. U poslovnim su procesima mogući gotovo svi načini komunikacije kao i u ostalim dijelovima života. Na slici 3 prikazani mogući načini poslovne komunikacije u poduzeću.

Slika 4. Načini poslovne komunikacije u poduzeću



Izvor: Lamza-Maronić, Glavaš, 2008, 22

U poduzeću se, kao što je prikazano na slici, može komunicirati elektronskim putem i to na različite načine; putem internet stranice, elektroničke pošte, komunikacijom u skupini putem elektroničke pošte, tekstualnim porukama (odaslanima različitim komunikacijskim sredstvima), video pozivima i telekonferencijama te web zabilješkom.

Komunikacija također može biti i pismena, usmena (formalna i neformalna) te kontaktna. Poslovna se komunikacija dijeli na različite vrste, ovisno o kriterijima koji se koriste za podjelu (Martić Kuran, Jelić, 2014, 14-15):

#### 1. Prema broju sudionika

Poslovna komunikacija prema broju sudionika može biti individualna komunikacija i grupna komunikacija. U individualnoj komunikaciji sudjeluju dvije osobe koje međusobno komuniciraju, a u grupnoj komunikaciji sudjeluje više osoba, primjerice dva pregovaračka tima.

#### 2. Prema trajanju

S obzirom na to koliko traje, poslovna komunikacija može se podijeliti na jednokratnu komunikaciju i višekratnu (etapnu) komunikaciju. Jednokratna komunikacija odvija se bez prekida, odjednom, a višekratna komunikacija odvija se s prekidima, u nekoliko etapa. Obično se višekratna komunikacija odvija za vrijeme poslovnog pregovaranja.

#### 3. Prema obliku prezentiranja

Sve se vrste komunikacije mogu podijeliti prema obliku i to na: verbalne, neverbalne, pisane, vizualne i druge.

#### 4. Prema karakteru prijenosnika poruka

Komunikacija se prema karakteru prijenosnika, odnosno prema opsegu dopiranja poruke, može podijeliti na izravnu ili direktnu komunikaciju te na masovnu komunikaciju koja se odvija putem masovnih medija kao što su televizija, tisak, radio i drugi oblici.

#### 5. Prema važnosti

Poslovna komunikacija se prema važnosti dijeli na stratešku poslovnu komunikaciju, te na operativnu poslovnu komunikaciju. Strateška komunikacija odvija se na korporativnoj razini u poduzeću, a važna je zato što se njome donose strateške odluke. Operativna komunikacija odvija se na svim razinama i u svim strukturama organizacije i cilj joj je realizacija operativnih odluka te omogućavanje uobičajenog poslovanja.

#### 6. Prema hijerarhijskoj piramidalnoj razini vođenja organizacije

Komunikacija se prema ovoj podjeli dijeli na korporativnu komunikaciju i funkcijsku (divizijsku) komunikaciju. Korporativna komunikacija vezana je za korporativnu razinu organizacije, a funkcijska se odvija unutar organizacijskih cjelina u poduzeću, primjerice unutar nabave, prodaje, financija i drugih dijelova. Ove dvije komunikacije moraju biti usklađene kako ne bi dolazilo do konfliktnih situacija.

#### 7. Prema privrženosti i karakteristikama kupaca

Kupci mogu biti stalni, povremeni, novi ili potencijalni pa tako postoje i različiti oblici, ovisno o vrsti kupca. Tako se komunikacija može podijeliti na komunikaciju sa stalnim kupcima, komunikaciju s povremenim kupcima, komunikaciju s novim kupcima i slično. U svakom od ovih oblika komunikacije vrijede posebna komunikacijska pravila.

#### 8. Prema prigodi

Komunikacija može biti tekuća i prigodna. Tekuće komuniciranje odvija se svakodnevno, to je uobičajena poslovna komunikacija. Prigodna komunikacija odvija se u posebnim prilikama, a razlikuje se značenjem od tekuće komunikacije.

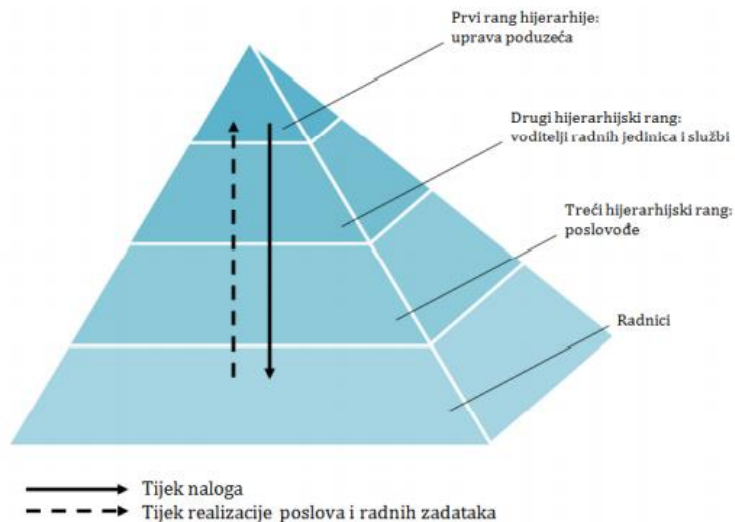
#### 9. Prema mjestu

Komunikacija se prema mjestu dijeli na interno i eksterno komuniciranje. Interno komuniciranje odvija se unutar tvrtke, a eksterno komuniciranje je komuniciranje s okruženjem. Ovoj je podjeli posvećeno cijelo iduće poglavlje.

#### 10. Prema hijerarhijskim tijekovima

Komunikacija može teći s viših hijerarhijskih razina na niže, a pritom se obično prenose nalozi i naredbe pretpostavljenih do podređenih, a može biti i obrnuto. Poslovanje svake organizacije može se hijerarhijski podijeliti, a dijeli se ovisno o veličini organizacije na više ili manje hijerarhijskih razina. Na slici 4 prikazan je jedan oblik hijerarhije u komunikaciji u poduzeću.

Slika 5. Hijerarhija komunikacije u poduzeću



Izvor: Martić Kuran, Jelić, 2014, 16

Na slici 5 je prikazana komunikacija s viših razina prema nižima te je taj oblik komunikacije označen punom crtom, odnosno strelicom. Isprekidanom strelicom označena je komunikacija od nižih razina prema višima.

#### 11. Prema sadržaju

Sadržaj komunikacije može biti raznolik, pa se tako razlikuju komunikacije informativnog karaktera, komunikacije kojima se nekoga nagovara, komunikacije namijenjene otklanjanju nesporazuma i drugi oblici.

#### 12. Prema uvjetima i karakteristikama poslovanja

Prema uvjetima i karakteristikama poslovanja komunikacija se dijeli na komunikaciju u normalnim, uobičajenim uvjetima poslovanja te kriznu komunikaciju. Krizna komunikacija odvija se u specifičnim uvjetima te se zbog toga odvija i prema specifičnim komunikacijskim načelima.

#### 4.1. Interna poslovna komunikacija

Interna poslovna komunikacija je oblik komunikacije koji se odvija unutar poduzeća. „Svrha je komunikacije unutar organizacije, neovisno o prirodi djelatnosti (da li se radi o proizvodnji roba ili obavljanju usluga) – realizacija plana“ (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008, 18). To je oblik komunikacije koji se odvija s internom javnošću poduzeća. Interna komunikacija služi kako bi se poboljšali odnosi zaposlenika, menadžera i uprave, a počinje prije nego što se osoba zaposli i nakon što ode iz poduzeća (Tkalac Verčić, 2015, 285).

Internu javnost predstavljaju zaposlenici koji se moraju uključiti u proces poslovne komunikacije. Komunikacijom se potiče zanimanje za ciljeve poduzeća, ostvaruje se viša razina politike i kulture, te se pomaže kod uspostavljanja internih komunikacijskih odnosa (Perinić, 2008, 31).

Interna komunikacija tiče se i komunikacije sa zaposlenicima koja teče od viših hijerarhijskih upravljačkih struktura prema nižima, odnosno od nadređenih prema podređenima. Kod komunikacije za zaposlenicima, osnovni je cilj priopćiti ono što se želi priopćiti na ispravan način. Tri su glavne svrhe komunikacije koja se vodi sa zaposlenicima (Bolfek, Milković, Lukavac, 2017, 18):

1. Akulturirati<sup>1</sup> zaposlenike
2. Informirati zaposlenike
3. Slušati zaposlenike

Akulturiranje zaposlenika odvija se od trenutka kada je zaposlen novi zaposlenik. Cilj je upoznati zaposlenika s kulturom poduzeća, te vrijednostima i obilježjima poduzeća. Organizacijska kultura često je napisana i objašnjena u važnim dokumentima poduzeća koji sadrže izjave o viziji, misiji, i etici poduzeća (Bolfek, Milković, Lukavac, 2017, 18).

Informiranje zaposlenika proces je u kojemu se zaposlenicima daju podaci o razvitku organizacije, događajima i novostima. Kod informiranja zaposlenika obično se koristi verbalna komunikacija budući da su istraživanja pokazala da je tradicionalna komunikacija licem u lice najučinkovitija u

---

<sup>1</sup> Akulturacija je „proces gubljenja obilježja uvriježene kulture, preuzimanje pojedinosti i svojstava druge kulture, promjena u kulturi kao rezultat kontakta s drugom kulturom, osobito jače materijalne moći“ (Hrvatski jezični portal, 20. 11. 2020.)



ovome procesu. Za informiranje se mogu koristiti oblici neposredne komunikacija, primjerice sastanci, telekonferencije i videokonferencije, te oblici posredne komunikacije kao što su publikacije namijenjene zaposlenicima, umeci, prilozi, objavljeni govori, elektronička pošta, oglasne ploče i drugi oblici (Bolfek, Milković, Lukavac, 2017, 18).

Informiranje zaposlenika je izravna komunikacija sa zaposlenicima, a kako su zaposlenici uključeni u svakodnevna događanja u poduzeću, teško ih je prevariti pa znaju što se događa u poduzeću i znaju jesu li nadređeni iskreni prema njima. Prema zaposlenicima treba biti iskren zato što vole istinu, a vole znati i jesu li dovoljno uspješni u obavljanju svojih radnih zadataka. „Istraživanja pokazuju da bi se povjerenje u organizaciji povećalo kad bi se uprave zaposlenicima obraćale češće te kad bi pokazale da im vjeruju dijeleći s njima i loše i dobre vijesti“ (Tkalac Verčić, 2015, 291).

U poduzeću se često, na razini informiranja zaposlenika, javljaju glasine. Glasine su najbrži oblik prijenosa informacija, ali nisu službene, a uglavnom ni kontrolirane. Vrlo su moćne, ali i opasne jer informacije koje prenose, zbog činjenice da nisu kontrolirane, mogu biti vrlo opasne. Uglavnom je nemoguće ili vrlo teško pronaći izvor glasina, pa se ne treba truditi i trošiti resurse na to, ali bi ih stručnjaci za odnose s javnošću u poduzeću trebali pratiti. Kada naslute da bi se mogle javiti glasine, bilo bi dobro da ih unište i to objavljivanjem potpunih i istinitih činjenica (Tkalac Verčić, 2015, 291).

Slušanje zaposlenika također je važno budući da zaposlenici trebaju imati priliku iznošenja vlastitih problema, teškoća i prijedloga, no vrlo često ovaj oblik povratne komunikacije izostaje zbog straha zaposlenika (Bolfek, Milković, Lukavac, 2017, 19).

#### 4.1.1. Važnost interne komunikacije za poslovanje organizacije

Interna komunikacija može biti smještena u različite dijelove poduzeća. „Rukovoditelj internih komunikacija može odgovarati direktoru ljudskih resursa, direktoru korporativnih korporacija, direktoru odnosa s javnošću, direktoru marketinga, pa čak i glavnom izvršnom direktoru“ (Tkalac Verčić, 2015, 286). Pristup se odabire ovisno o različitim čimbenicima, a obično se smješta u odjel komunikacija ili u odjel ljudskih resursa. Većina poduzeća ne gleda na internu komunikaciju kao na zaseban odjel u poduzeću, nego kao da je interna komunikacija dio jednoga od ta dva odjela (Tkalac Verčić, 2015, 286).

Iako se interna komunikacija može smjestiti u različite dijelove poduzeća, njezina je svakodnevna zadaća kontaktirati i razmjenjivati informacije s drugim dijelovima poduzeća. Osobe koje su odgovorne za internu komunikaciju poduzeća dužne su surađivati s osobama odgovornima za eksternu komunikaciju poduzeća budući da se internoj i eksternoj javnosti moraju slati povezane poruke. Interna je komunikacija usko vezana za sva područja komunikacije i ljudskih resursa u poduzeću pa ju je baš zato vrlo teško razdvojiti od tih područja. (Tkalac Verčić, 2015, 286).

Poduzeće koje želi imati uspješnu internu komunikaciju, trebalo bi se načelima interne komunikacije, a to su poštovanje, iskrenost kod davanja povratnih informacija, prepoznavanje, glas te poticanje. Komunikaciji sa zaposlenicima treba se pristupiti s poštovanjem, zaposlenici moraju znati da su važan dio organizacije. Povratne informacije o radu koje se daju zaposlenicima moraju biti iskrene, ne smije se izbjegavati dati im negativnu povratnu informaciju za zadatak koji su loše obavili. Zaposlenici koji su uspješni u poslu moraju biti prepoznati i nagrađeni. Svi zaposlenici moraju dobiti glas, to jest moraju imati mogućnost reći svoje mišljenje. Komunikacija je dobar alat za poticanje zaposlenika na bolje obavljanje posla (Tkalac Verčić, 2015, 297).

#### 4.1.2. Vrste kanala prikladnih za internu komunikaciju

Sa zaposlenicima je moguće komunicirati kroz različite medije. U najvećem broju poduzeća, još se uvijek najviše koriste tiskane publikacije, to jest interni časopisi. Takvi su časopisi prvenstveno namijenjeni zaposlenicima poduzeća, iako ih katkad mogu čitati i drugi zainteresirani pojedinci. Većina poduzeća časopise koncipira kao sredstvo dvosmjerne komunikacije pa poziva zaposlenike na sudjelovanje, provodi ankete i traži komentare. Ciljevi internih časopisa najčešće su (Tkalac Verčić, 2015, 293):

1. Informirati zaposlenike o strategijama i ciljevima poduzeća
2. Dati zaposlenicima informacije važne za kvalitetno obavljanje posla
3. Potaknuti zaposlenike na održavanje, ali i podizanje standarda poduzeća, te ih motivirati da povećavaju kvalitetu, učinkovitost, usluge i socijalnu odgovornost
4. Prepoznati uspjeh i ostvarenja zaposlenika
5. Stvoriti priliku za dvostranu komunikaciju, te potaknuti povratne informacije, pitanja i odgovore na probleme.

Svaki časopis namijenjen internoj komunikaciji mora pripaziti na: dodjelu članaka, poštivanje rokova, fotografije, uređenje teksta, oblikovanje teksta, preciznost u vremenu izlaženja te kritičnu analizu. Kada se dodjeljuju članci, treba pripaziti na strategiju i ciljeve poduzeća te na ono što se želi posebno istaknuti. Rokovi su vrlo važni budući da zaposlenici očekuju da časopis izađe na vrijeme i to cijene. Fotografije u časopisu moraju biti zanimljive zato što ljudi vole privlačne fotografije. Urednik je zadužen za uređivanje teksta, tekst mora biti kvalitetan, napisan prikladnim stilom i pravopisno uređen, ali i oblikovan na odgovarajući način. Urednik snosi i odgovornost za izlaženje časopisa na vrijeme, a nakon što izađe jedan broj časopisa, urednik mora provesti kritičku analizu kako bi idući broj uredio još bolje (Tkalac Verčić, 2015, 294).

Interna komunikacija obavlja se i putem oglasnih ploča koje su najstariji oblik ove vrste komunikacije. U prošlosti su smatrane dosadnima i gotovo nitko ih nije pratio, no danas su postale kreativnije i vizualno zanimljive pa se često koriste. Na njima se objavljuju fotografije, motivacijske poruke i druge obavijesti o poduzeću. Zakonska je obaveza poduzeća određene informacije istaknuti na oglasnoj ploči (Tkalac Verčić, 2015, 294).

Posljednjih se godina za internu komunikaciju sve više koriste i raznovrsni oblici digitalne komunikacije koji su praktični zato što odmah dolaze do primatelja i vrlo vjerojatno će se pročitati prije nego drugi oblici komunikacije, a do zaposlenika dolaze neovisno o tome nalaze li se na radnome mjestu ili kod kuće. Najčešći i najrazvijeniji oblik interne komunikacije danas je intranet. Intranet je sustav koji nudi objave samo zaposlenicima, odnosno internoj javnosti. U sklopu intraneta mogu se nalaziti elektronička pošta, časopisi i priručnici u digitalnom obliku, oglasne ploče u digitalnom obliku i drugi oblici komunikacije. Najčešći razlozi za korištenje intraneta su (Tkalac Verčić, 2015, 295):

1. Informacije odaslane intranetom mogu se vrlo brzo proširiti, a imaju i velik doseg
2. Budući da je zaposlenicima olakšan pristup informacijama, olakšan im je i sam posao
3. Ljudi iz različitih geografskih područja mogu zajedno surađivati na različitim projektima, a komunikacija se češće i lakše postiže u poduzećima koja su se odlučila za korištenje intraneta.

## 4.2. Eksterna poslovna komunikacija

Eksterna poslovna komunikacija je komunikacija koju poduzeće ima s okolinom. „Eksterna komunikacija predstavlja kontakt menadžera i djelatnika organizacije s poslovnim partnerima, potrošačima, dobavljačima i širom društvenom zajednicom“ (Garača, Kadlec, 2011, 123).

Kada se govori o eksternoj komunikaciji, govori se o odnosima s eksternim javnostima. „Javnost se može definirati kao bilo koja skupina čiji članovi dijele zajednički interes ili zajedničke vrijednosti u određenoj situaciji“ (Tkalac Verčić, 2015, 143). Prema ovoj definiciji, javnost poduzeća može činiti bilo koja osoba, fizička ili pravna, koja je na bilo koji način vezana za vanjsku okolinu poduzeća. Ključno je razdvojiti internu i eksternu javnost. O internim je javnostima bilo više riječi u prethodnim poglavljima, a „eksterne javnosti nisu izravno povezane s organizacijom poput novinara, članova vlade, potrošača, dobavljača i članova lokalne zajednice“ (Tkalac Verčić, 2015, 145).

Javnost je širok pojam pa stoga ima i previše javnosti svakog poduzeća, zbog čega se ne mogu definirati sve javnosti nekoga poduzeća. Poduzeće bi trebalo prepoznati ključne javnosti i graditi dobar komunikacijski odnos s njima, iako ponekad može doći do komunikacije s javnostima na koje poduzeće dosad nije obraćalo pažnju (Tkalac Verčić, 2015, 143).

Eksterna komunikacija često je marketinška komunikacija, a ona se odvija putem različitih sredstava čiji su oblici (Garača, Kadlec, 2011, 123):

- a) Oglašavanje
- b) Unapređenje prodaje
- c) Odnosi s javnošću
- d) Publicitet
- e) Sponzorstvo
- f) Izravna komunikacija
- g) Osobna prodaja

Eksterna komunikacija odnosi se i na komunikacije putem masovnih medija, a u tome smislu obično se misli na oglašavanje. Martić Kuran i Jelić navode da se svakoga dana potroše milijuni dolara „da bi se kupce potaknulo na potrošnju, povećao njihov interes za proizvodom, izazvala i

skrenula pažnja prema proizvodu, povećala privrženost potrošača prema marki, odvratilo od utjecaja i namjera konkurencije, obavijestilo o novostima na tržištu“ (Martić Kuran, Jelić, 2014, 117). Stoga je masovna komunikacija putem masovnih medija namijenjena općenito rečeno informiranju širih skupina o zbivanjima vezanima za poduzeće.

Televizija je jedan od visoko rangiranih oblika masovne komunikacije. Prisutna je u čovjekovom životu od najranije dobi, a istraživanja pokazuju da ponekad u dječjem životu ima važniju ulogu od igre (Martić Kuran, Jelić, 2014, 118). Utjecaj koji televizija ima na prenošenje poruka je neusporediv s drugim oblicima masovne komunikacije budući da televiziju mogu koristiti sve dobne skupine, neovisno o razini informatičke pismenosti.

Osim televizije, kod masovne se komunikacije često koristi i radio. Oglasi na radiju traju između pola minute i jedne minute, a radio je povoljan medij za prenošenje poruka zato što ima ciljanu publiku, lokalnog je karaktera, poruke koje se prenose putem radija mnogo su povoljnije nego televizijske poruke jer trošak stvaranja i emitiranja poruka mnogo manji, za stvaranje poruke treba malo vremena, a malo je vremena potrebno i za emitiranje poruke (Martić Kuran, Jelić, 2014, 127).

Novine i časopisi također se koriste za oglašavanje, a zgodno ih je koristiti zato što su časopisi obično namijenjeni jednoj skupini korisnika (primjerice časopisi za muškarce) pa se u njima može promovirati korištenje jedne skupine proizvoda (Martić Kuran, Jelić, 2014, 128).

#### 4.3. Krizno komuniciranje

U svakodnevnom poslovanju poduzeća odvija se uobičajena komunikacija, no ponekad se javljaju situacije koje se smatraju kriznima. Krizne situacije vezane su za različite razloge, a u nastavku su navedeni najčešći oblici kriza (Mihalinčić, 2018, 18):

- „ 1. Prirodne krize
2. Tehnološke krize
3. Krize uzrokovane sukobom
4. Krize uzrokovane zlonamjernošću
5. Krize uzrokovane iskrivljenim vrijednostima upravljanja

6. Krize uzrokovane obmanom
7. Krize uzrokovane lošim poslovanjem uprave i
8. Poslovne i ekonomske krize“.

U ovakvim kriznim situacijama vrijede pravila kriznog komuniciranja. „Tijekom kriznih situacija zadaća poslovne komunikacije je profesionalno pristupiti ispunjavanju potreba za informiranjem rukovodstva, zaposlenih i ostalih sudionika u poslovanju i okolini u skladu s odvijanjem kriznog procesa“ (Martić Kuran, Jelić, 2014, 172). Iako se krizno komuniciranje odnosi i na internu i na eksternu komunikaciju, ključno je na vrijeme i pažljivo komunicirati s eksternom javnošću kako se ne bi javili potencijalni problemi.

Danas svako veće poduzeće ima krizni menadžment, a dio kriznog menadžmenta je i krizna komunikacija. Poduzeće koje ima aktivan krizni menadžment na vrijeme će informirati javnosti, objasniti uzroke i posljedice krize, te će poduzeti sve što može da spriječi štetu, a kriznu će situaciju iskoristiti kako bi iz nje nešto naučilo (Martić Kuran, Jelić, 2014, 172).

## 5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA POJMOVA POSLOVNOG KOMUNICIRANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA PODRAVKA D.D.

U prethodnim su poglavljima prikazane teorijske osnove o poslovnoj komunikaciji s naglaskom na internoj i eksternoj komunikaciji. U ovome će se poglavljju prikazati studija slučaja eksterne i interne komunikacije u koprivničkom poduzeću Podravka d.d.

### 5.1. Opis problema i problemska pitanja

Podravka d.d. poduzeće je bogate povijesti, te najveća prehrambena tvrtka u Koprivničko-križevačkoj županiji. S obzirom na to da ima više tisuća zaposlenika, mnoštvo različitih brendova, interes za društveno odgovorno poslovanje, te posluje na teritoriju cijele Republike Hrvatske, Europske unije, a i šire, zahtijeva precizno definirane komunikacijske strategije i to posebno za internu i posebno za eksternu komunikaciju.

Poduzeća ove veličine i strateške važnosti u interesu su javnosti pa svaki, čak i najmanji, šum u komunikacijskom kanalu, neovisno o tome radi li se o slučajnoj tehničkoj teškoći u komunikaciji, glasinama ili nedostatka znanja u segmentu komunikacija, može dovesti do problema u poslovanju što kao posljedicu ima i pad prihoda.

U ovome se radu promatra interna i eksterna komunikacija poduzeća Podravka d.d. s naglaskom na povezivanju uspješne komunikacije s uspješnim poslovanjem. U radu će se odgovoriti na sljedeća pitanja:

1. Koje oblike eksterne komunikacije provodi Podravka d.d.?
2. Koje oblike interne komunikacije provodi Podravka d.d.?
3. Je li ovo poduzeće sposobno komunicirati u kriznim situacijama, prema medijskim izvještajima medija u Koprivničko-križevačkoj županiji?
4. Ima li Podravka d.d. razvijenu komunikaciju putem masovnih medija?

## 5.2. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je analizirati eksternu i internu komunikaciju u poduzeću Podravka d.d., te prikazati uzročno-posljedičnu vezu uspješne komunikacije i uspješnog poslovanja. Pritom su korišteni isključivo javno dostupni materijali o ovome poduzeću.

## 5.3. Hipoteze

U ovome se radu razmatraju tri hipoteze:

Hipoteza 1: Poduzeće Podravka d.d. ima razvijene sustave interne komunikacije.

Hipoteza 2: Poduzeće Podravka d.d. ima razvijene sustave eksterne komunikacije.

Hipoteza 3: Poduzeće Podravka d.d. u kriznim je situacijama spremno na adekvatnu komunikaciju.

## 5.4. Metode istraživanja

Metoda istraživanja korištena u ovome radu je studija slučaja komunikacije u poduzeću Podravka d.d. Ovo je poduzeće odabrano za istraživanje zbog velikog utjecaja koje ima na gospodarstvo grada Koprivnice, Koprivničko-križevačke županije, te cijele Republike Hrvatske. Budući da je to jedno od najvažnijih poduzeća u Hrvatskoj, dobar je primjer za učenje i proučavanje primjene načela poslovne komunikacije u praksi.

## 5.5. Sažetak o poduzeću Podravka d.d.

Poduzeće Podravka dobilo je ime prema imenu stanovnice Podravine budući da se sjedište poduzeća nalazi u tome kraju. Osnovana je 1947. godine, a prethodila joj je tvornica za preradu voća i proizvodnju pekmeza obitelji Wolf. S vremenom je postala poznata u zemlji i inozemstvu, pa se njezini proizvodi prodaju na pet kontinenata. Proizvodnja juha po kojima je Podravka vrlo poznata počela je 1957. godine, a 1958. godine počela je proizvodnja danas već klasične goveđe i kokošje juhe koje su u to vrijeme promovirane kao pomoć zaposlenim domaćicama<sup>2</sup>. Ta se juha

---

<sup>2</sup> Povijest Podravke po godinama, 1934. – 2019. [https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-po-godinama/#\\_year-1958](https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-po-godinama/#_year-1958) (2. 1. 2021.)



nalazi u prepoznatljivom pakiranju kojim dominiraju žuta, plava i srebrna boja, a u sredini se nalazi goveđa glava ili kokoš.

Vegeta, najpoznatiji Podravkin proizvod, Zlata Bartl proizvela je 1959. godine. Trebalo joj je samo osam godina da se probije na strana tržišta, pa je Vegeta tako 1967. godine plasirana u Mađarsku i Rusiju. Čokolino se počeo proizvoditi 1970. godine, a 1972. godine osnovano je i poduzeće Belupo koje se bavi proizvodnjom lijekova. Godinu dana nakon toga, 1973. godine, s radom počinje mesna industrija Danica. Nakon 2000. godine uslijedio je ubrzan razvoj proizvoda, akvizicija i proboj na svjetska tržišta<sup>3</sup>.

Adresa sjedišta poduzeća je Ante Starčevića 32, 48000 Koprivnica. Strateška poslovna područja poduzeća su prehrana i farmaceutika. Podravka posluje na dvije tržišne regije: Regija Adria (Hrvatska i jugoistočna Europa) i internacionalna tržišta (centralna i zapadna Europa, prekooceanske zemlje, istočna Europa, nova tržišta)<sup>4</sup>. Podravka ima brojne brendove, Vegetu, Lino, Dolcelu, Kviki, Fant, Evu, Mirnu, Žito, 1001 Cvet, Gorenjku, Naturu, Zlato polje, Šumi, Maestro, Coolinarka i Belupo...

Neki od Podravkinih brendova predstavljaju tradiciju prisutnu u svakoj obitelji, primjerice Vegeta, a brojni stanovnici Lijepe Naše bez tog proizvoda ne mogu zamisliti obrok.

## 5.6. Rezultati istraživanja

Temeljem proučenih materijala dobivenih iz arhive poduzeća dobiveni su pokazatelji o internoj i eksternoj komunikaciji koji su prikazani u sljedećim cjelinama rada.

### 5.6.1. Interna komunikacija poduzeća Podravka d.d.

Interna komunikacija u poduzeću Podravka d.d. odvija se različitim kanalima, a ti kanali javnosti su uglavnom nedostupni. Jedini način interne komunikacije u Podravki d.d. koji se može pretraživati je komunikacija putem biltena, to jest časopisa koje poduzeće izdaje kako bi svoje zaposlenike moglo informirati o najnovijim trendovima u poslovanju, novim proizvodima, događanjima i slično. Podravka d.d. o svojem biltenu kaže: „List Podravka izdaje se još od 1962.

---

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Godišnje izvješće grupe Podravka za 2019. godinu <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca/> (3. 1. 2021.)

g. U listu se nalaze zanimljivi podaci o kompaniji, zaposlenicima, akcijama, brandovima i poslovanju. Prvobitno namijenjen Podravkinim zaposlenicima, zanimljiv je i široj javnosti koja prati rad i djelovanje kompanije“ (List Podravka). Podravkini bilteni dostupni su široj javnosti na web stranici poduzeća.

Naslovna stranica Podravkinog biltena dizajnerski odgovara cjelokupnom dizajnu proizvoda ovoga poduzeća. Prevladavaju crvena i bijela boja, boje prisutne na logu Podravke. Na naslovnici se uvijek nalazi jedna glavna slika.

Unutar biltena obično se najprije nalazi obraćanje Podravkašicama i Podravkašima, sadržaj i impresum. Također, na početku se nalazi i poziv svim zaposlenicima koji žele sudjelovati u izradi sadržaja u biltenu. Nakon toga se obično iznose novi uspjesi poduzeća, promoviraju se novi proizvodi, obično se govori o nekome od zaposlenika, događajima, društvenima i sportskima, u kojima je Podravka sudjelovala kao pokrovitelj, te recepti u kojima se mogu koristiti Podravka proizvodi i mala nagradna igra za zaposlenike Podravke. I drugi dijelovi Podravka grupe imaju svoja glasila i biltene, primjerice Belupo i Žito.

#### 5.6.2. Eksterna komunikacija poduzeća Podravka d.d.

Temelj pravila eksterne komunikacije Podravke naveden je u Kodeksu etike u poslovanju grupe Podravka. U ovome dokumentu u članku 3. Odnos prema javnosti, stoji, među ostalim:

„Zaposlenici u komunikaciji s poslovnim partnerima, dioničarima i društvenom zajednicom općenito, izgrađuju identitet Podravke. Ponašanje svakog zaposlenika u poslovnim kontaktima izravno utječe na mišljenje javnosti o Podravki, te time i na njezin tržišni položaj. Sukladno tome, zaposlenici ne smiju svojim ponašanjem ni na koji način štetiti ugledu Podravke posebice iznoseći netočne ili nepotpune i/ili povjerljive informacije o Podravki.“ (Kodeks etike u poslovanju grupe Podravka).

Podravka ima brojne internet stranice u različitim zemljama do kojih je moguće lako doći, a poveznice na sve stranice su javno dostupne na jednome mjestu, na Podravkinjoj glavnoj internet stranici za Hrvatsku.

Poveznice vode direktno do stranica u različitim zemljama. Osim komunikacije na web stranici, Podravka komunicira i putem društvenih mreža, primjerice Facebooka. Na društvenoj mreži

Facebook tako ima nešto više od 200.000 pratitelja kojima redovito predstavlja novosti iz tvornica, ali i organizira nagradne igre, dijeli poklone, komunicira i provodi druge različite aktivnosti.

Komunikacija na društvenoj mreži Facebook provodi se s ciljem popularizacije Podravkinih proizvoda. Vidljivo je da se pritom pazi na način pisanog izražavanja i vizualni identitet poduzeća. Poruke su usklađene s pravopisnom normom hrvatskog standardnog jezika, pisane su jednostavno i zanimljivo i prati ih veliki broj korisnika Facebooka.

Podravka ulaže visoka sredstva u komunikaciju sa širom javnosti i putem televizije, a objave o Podravki mogu se čitati u lokalnom tisku (primjerice Glas Podravine i Prigorja, Podravski list), te čuti na lokalnim radijskim postajama. Krajem 2020. godine Podravka je imala novu kreativnu kampanju za Čokolino u kojoj je sudjelovao Tonči Huljić, a prema istraživanju koje je proveo IPSOS, to je jedna od najprimjebenijih marketinških kampanja slične vrste dosad (Vrdoljak, 2020).

Osim komunikacije koja se odnosi na promociju, Podravka ima dobru komunikaciju i s poslovnim svijetom, pa tako konstantno objavljuje ažurirane podatke na burzama. Primjerice, na Zagrebačkoj burzi mogu se vidjeti ažurne informacije vezane za financije poduzeća u svakome trenu (Zagrebačka burza, Podravka d.d.).

Važna je i komunikacija koju je Podravka uspjela održati za vrijeme krizne situacije pojave koronavirusa s lokalnim i nacionalnim medijima. Primjerice, Sanjin Bojić u ožujku 2020. piše o poslovanju koprivničkih poduzeća u vrijeme pojave koronavirusa. Podravka je za potrebe novinskog članka izjavila:

„Pojava koronavirusa i njegovo širenje u većinu zemalja Europe i svijeta, zasigurno će utjecati na tržišna kretanja i promet roba, te poslovanje domaćih kompanija. Međutim, još uvijek je prerano za procjene eventualne štete i utjecaja koronavirusa na poslovanje. Aktivno pratimo trenutnu situaciju vezanu uz pojavu koronavirusa na području RH kao i preporuke nadležnih tijela RH, o čemu kontinuirano informiramo i naše zaposlenike. S pojačanom pažnjom u svakom trenutku pratimo daljnji razvoj situacije u vezi s time, te poduzimamo odgovarajuće mjere, u skladu s preporukama nadležnih tijela RH, te kompanijskog Priručnika za upravljanje kriznim situacijama, a s posebnim naglaskom na zdravlje i sigurnost naših zaposlenika, te osiguravanja kontinuiteta poslovanja“ (Bojić, 2020).

Podravka je komunikacijom putem masovnih medija u lokalnoj zajednici uspjela smanjiti eventualnu paniku zaposlenika, s obzirom na to da se radi o poduzeću u kojemu brojni zaposlenici svakodnevno rade u fizički bliskom kontaktu. Također, smanjila je mogućnost potencijalnih glasina jer je jasno, javno i transparentno obavijestila javnost da posjeduje priručnik sa savjetima i koracima za krizno komuniciranje, što je doprinijelo transparentnosti i kvalitetnoj komunikaciji s javnostima u kriznoj situaciji.

### 5.7.Diskusija

Podravka provodi različite oblike eksterne komunikacije u koje uključuje širu javnost. Komunikacija putem televizijskih reklama i komunikacija na društvenim mrežama kao što je Facebook dopiru do širokog kruga korisnika, pa se stoga može reći da Podravka provodi uspješnu eksternu komunikaciju putem masovnih medija. Komunikacija putem masovnih medija samo je jedan oblik eksterne komunikacije ovoga poduzeća, no on je javno dostupan i podložan je istraživanju. Podravka javno i transparentno komunicira i svoja financijska kretanja putem burzi. Dokaz da stalno radi na poboljšanju eksterne komunikacije je i nedavno kreirana marketinška kampanja s Tončijem Huljićom u glavnoj ulozi.

Što se tiče interne komunikacije, javnost je upoznata samo s internom komunikacijom putem Lista Podravka, odnosno popularnog Podravkinog biltena u kojemu se promoviraju novi proizvodi, govori se o novim dostignućima i daju se slične informacije važne za zaposlenike. Prema medijskim izvještajima medija u Koprivničko-križevačkoj županiji koji redovito izvještavaju o Podravki d.d., može se reći da ovo poduzeće zna kako komunicirati u kriznim situacijama kao što je nedavna epidemiološka situacija budući da jasno i transparentno informira javnost o svemu što se događa u poslovanju.

Podravka d.d. ima razvijenu komunikaciju putem masovnih medija i to različitih oblika masovnih medija. Zahvaljujući masovnim medijima stanovnike Republike Hrvatske, ali i drugih zemalja u kojima posluje, upoznaje sa svojim proizvodima, te širi svoje poslovanje. Masovni mediji, ponajviše televizija, kroz povijest su zaslužni za veliki uspjeh koji je Podravka postigla. Dakle, uspješna je poslovna komunikacija ključ uspjeha poduzeće Podravka d.d.

## 6. ZAKLJUČAK

U ovome se radu u teorijskom smislu istražuje poslovna komunikacija, posebice interna i eksterna poslovna komunikacija, a zatim se istražuje interna i eksterna komunikacija u najvećem poduzeću u Koprivničko-križevačkoj županiji – Podravki. Provedeno je istraživanje utemeljeno na javno dostupnim informacijama, a pri pisanju rada ispitivale su se četiri hipoteze.

Prva hipoteza tvrdila je da poduzeće Podravka d.d. ima razvijene sustave interne komunikacije. Ovo istraživanje pokazalo je da Podravka ima visokorazvijen sustav interne komunikacije, a dokaz za to je Podravkin bilten koji izlazi više desetljeća te putem kojega se zaposlenici informiraju o svim važnim događajima u poduzeću.

Druga hipoteza tvrdila je da Podravka d.d. ima razvijene sustave eksterne komunikacije. Kao što je vidljivo u radu, Podravka osobitu pažnju posvećuje komunikaciji putem društvenih mreža i masovnih medija. Medijska komunikacija je u skladu sa zahtjevima tržišta, organiziraju se raznovrsne promotivne aktivnosti kao što su nagradne igre, a istraživanja pokazuju da su marketinške kampanje ovoga poduzeća vrlo vidljive u poplavi sličnih kampanja.

Treća hipoteza tvrdila je da je poduzeće Podravka d.d. u kriznim situacijama spremno na adekvatnu komunikaciju. Na primjeru korona-krize izazvane koronavirusom koja je potresla cijeli svijet, vidi se da je Podravka u kriznim situacijama spremna odaslati adekvatne poruke i smiriti javnost, a pritom može opravdati sva očekivanja vezana za nastavak redovnog poslovanja.

Stoga se može zaključiti da je poslovna komunikacija i to oba njezina segmenta i interna i eksterna komunikacija, važan dio puta do poslovnog uspjeha i dugogodišnjeg opstanka poduzeća na tržištu prepunom konkurencije.



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Ivan Mihalić (*ime i prezime*) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Oblici interne i eksterne poslovne komunikacije na primjeru Podravke d.d. (*upisati naslov*) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(*upisati ime i prezime*)

  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Ivan Mihalić (*ime i prezime*) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Oblici interne i eksterne poslovne komunikacije na primjeru Podravke d.d. (*upisati naslov*) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(*upisati ime i prezime*)

  
(vlastoručni potpis)

## POPIS LITERATURE

### Knjige

1. Eunson, B. (2012), *Communicating in the 21st Century*, John Wiley & Sons
2. Fox, R. (2006.), *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naknada, Pučko otvoreno učilište Zagreb, Zagreb
3. Hall, J. A., Knapp, M. L. (2012), *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*, Naklada Slap, Jastrebarsko
4. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008), *Poslovno komuniciranje*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Osijek
5. Martić Kuran, L., Jelić, P. (2014), *Poslovno komuniciranje*, Veleučilište Marko Marulić, Knin
6. Mihalinić, M. (2018), *Upravljanje krizama i komuniciranje*, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica
7. Milas, Z. (2011), *Uvod u korporativnu komunikaciju, Teorijski pristupi i organizacijski modeli*, Novelti Millenium, Zagreb
8. Osredečki, E. (2000), *Poslovno komuniciranje i poslovni bonton, Uvod u korporativni protokol*, Naklada EDO, Samobor
9. Perinić, J. (2008), *Paradigma poslovne komunikacije*, Sveučilišna knjižara
10. Tkalec Verčič, A. (2015), *Odnosi s javnošću*, Hrvatska udruga za odnose s javnošću, Zagreb

### Članci

1. Bojić, S. (2020), *Kako koronavirus utječe na naše tvrtke? Podravka smanjila putovanja, Belupo osigurao zalihe, mnogi osigurali sredstva za dezinfekciju*, <https://epodravina.hr/kako-koronavirus-utjece-na-nase-tvrtke-podravka-smanjila-putovanja-belupo-osigurao-zalihe-mnogi-osigurali-sredstva-za-dezinfekciju> (2. 1. 2021.)
2. Bolfek, B., Milković, V., Lukavac, M. (2017), *Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom*, *Oeconomica Jadertina*, Vol. 7 No. 1, str. 16-27
3. Garača, N., Kadlec, Ž. (2011), *Komunikacija u procesu menadžmenta*, *Praktični menadžment*, Vol. 2, No. 2, str. 118-125

4. Pirić, V. (2008), Utjecaj korporacijskih komunikacija na imidž i konkurentnost poduzeća, Market-Tržište, Vol. 20 No. 2, str. 149-162
5. Sinčić Ćorić, D., Kovačić, E. (2009), Unutarnja percepcija identiteta poduzeća, Ekonomski pregled, Vol. 60 No. 11, str. 616-633
6. Vrdoljak, J. (2020.), Uspješna reklama treba izazvati emocije. Podravki je to uspjelo <https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/uspjesna-kampanja-treba-izazvati-emocije-podravki-je-to-uspjelo-15032851>

#### Internet stranice

1. Hrvatski jezični portal (Akulturacija) <http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search> (20. 11. 2020.)
2. Jouany, V., Martić, K. (2020), Organizational Communication: 9 Steps to Create a Successful Strategy <https://blog.smarp.com/organizational-communication-9-steps-to-create-a-successful-strategy> (15. 11. 2020.)
3. Kodeks etike u poslovanju grupe Podravka <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/korporativno-upravljanje/dokumenti/> (6. 1. 2021.)
4. Lehman, C. M., DuFrene, D. D. (2015), Poslovna komunikacija BCOM, DataStatus, Beograd [https://www.datastatus.rs/material/datastatus-poslovna-komunikacija-bcom-uvod\\_LoeO.pdf](https://www.datastatus.rs/material/datastatus-poslovna-komunikacija-bcom-uvod_LoeO.pdf) (18. 11. 2020.)
5. List Podravka <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/list-podravka/> (8. 1. 2021.)
6. Povijest Podravke po godinama, 1934. – 2019. [https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-po-godinama/#\\_year-1958](https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-po-godinama/#_year-1958) (2. 1. 2021.)
7. Zagrebačka burza, Podravka d.d. [https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRPODRRA0004&tab=stock\\_trade](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRPODRRA0004&tab=stock_trade) (5. 1. 2021.)
8. Zrinušić, A. (2011), Poslovni bonton, <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/poslovni-bonton/3341/> (23. 11. 2020.)

#### Dokumenti

1. Godišnje izvješće grupe Podravka za 2019. godinu <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca/> (3. 1. 2021.)



## POPIS SLIKA

Slika 1. Prikaz procesa slanja poruke .....	4
Slika 2. Grafički prikaz vrsta komunikacije .....	9
Slika 3. Od identiteta do reputacije poduzeća.....	10
Slika 4. Načini poslovne komunikacije u poduzeću .....	13
Slika 5. Hijerarhija komunikacije u poduzeću.....	16