

OSNOVE POSLOVNOG KOMUNICIRANJA

doc. dr. sc. Tihana Babić
tihana.babic@algebra.hr

IZVJEŠĆA I PRIJEDLOZI:

PRONALAZENJE, VREDNOVANJE I OBRADA INFORMACIJA

**PLANIRANJE, PISANJE I POPUNJAVANJE IZVJEŠTAJA I
PRIJEDLOGA**

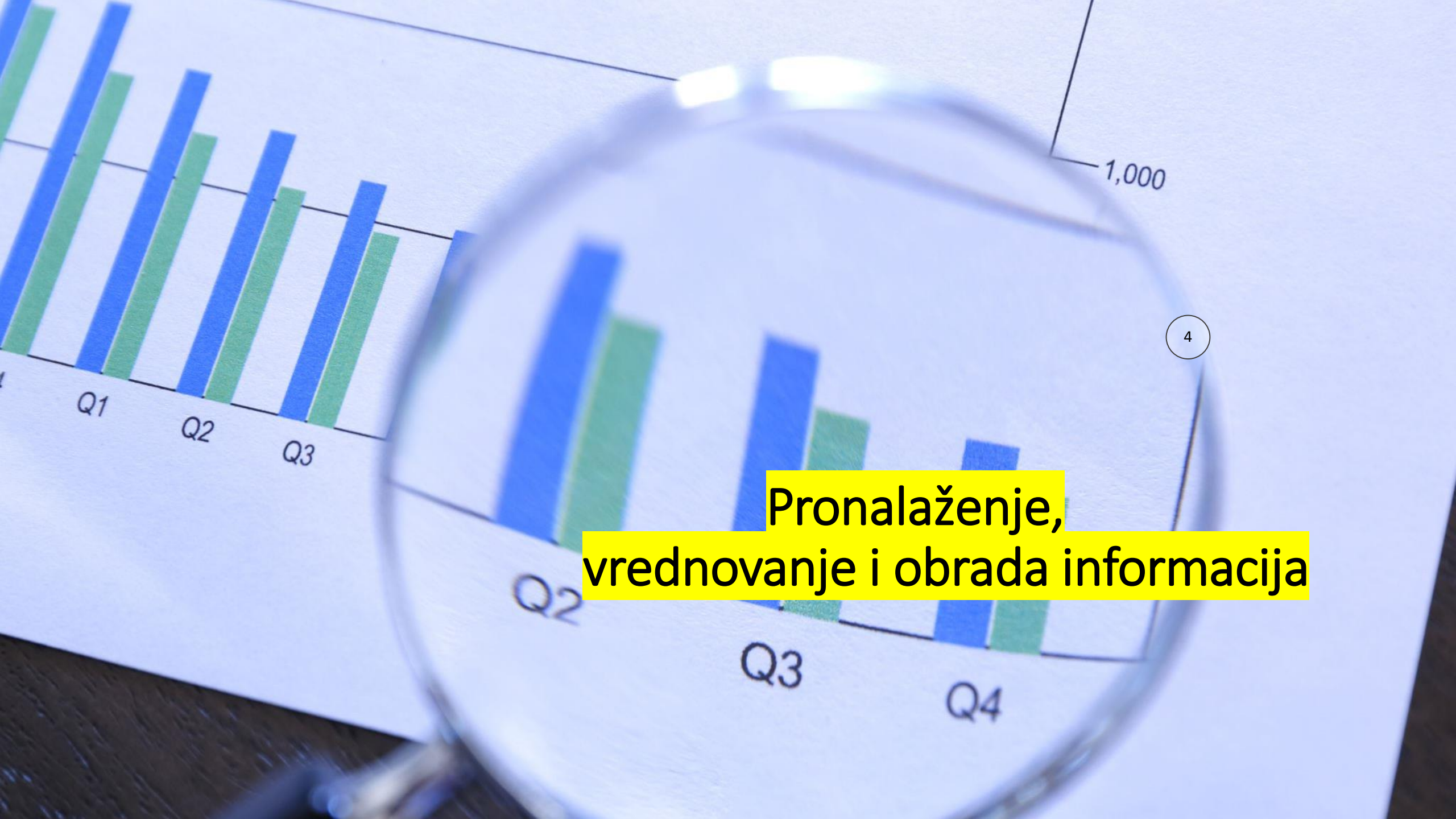
Name _____

Signature _____

Date _____

Sadržaj predavanja

1. **Pronalaženje, vrednovanje i obrada informacija**
2. **Planiranje, pisanje i dovršavanje izvještaja i prijedloga**



Pronalaženje,
vrednovanje i obrada informacija

CILJEVI UČENJA:

Nakon ovog predavanja ćete moći:

- **Opisati učinkoviti proces za provođenje poslovnog istraživanja.**
- **Definirati sekundarna istraživanja i objasniti kako vrednovati, locirati i dokumentirati izvore informacija.**
- **Definirati primarno istraživanje i ocrtati korake uključene u provođenje anketa i intervju.**
- **Opisati glavne zadatke obrade rezultata istraživanja.**
- **Objasniti kako sažeti rezultate istraživanja te iznijeti zaključke i preporuke.**

Planiranje vašeg istraživanja

Čitatelji očekuju da svoje poslovne poruke poduprete solidnim istraživanjem.

Kako biste povećali svoje šanse za pronalaženje korisnih informacija i smanjili vrijeme potrošite tražeći ga, slijedite ove korake planiranja:

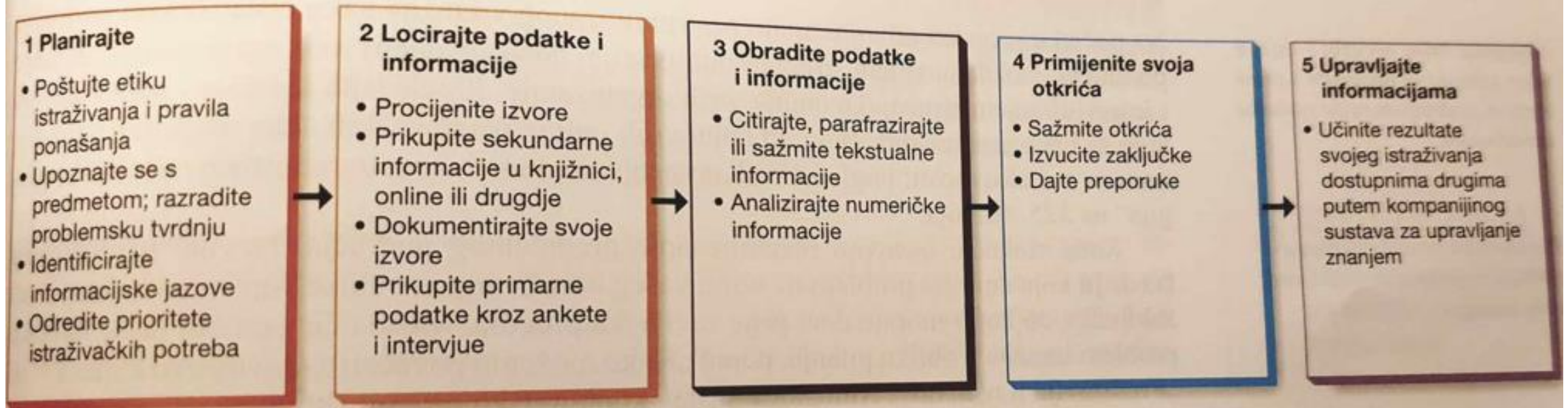
- 1. upoznajte se s temom kako biste mogli oblikovati pronicljiva pitanja,**
- 2. identificirajte najkritičnije nedostatke u vašim informacijama, a zatim**
- 3. odredite prioritet svojih istraživačkih potreba.**

Međutim, prije pokretanja bilo kakvog istraživačkog projekta, svakako odvojite trenutak ili dva **razmotrite etiku i bonton svog pristupa.**

Proces istraživanja

SLIKA 11.1 Proces istraživanja

Slijedeći metodički proces istraživanja, možete uštedjeti vrijeme i novac te otkriti bolje informacije.



ODRŽAVANJE ETIKE I BONTONA U VAŠEM ISTRAŽIVANJU

Vaša istraživačka taktika može utjecati na ljude od kojih prikupljate podatke i informacije vaši rezultati istraživanja mogu imati širok raspon učinaka unutar i izvan vaše tvrtke.

Kako biste izbjegli etičke propuste, imajte na umu sljedeće:

- **Nemojte forsirati određeni ishod iskrivljavanjem svog istraživanja** - pristupite istraživanju s otvorenim umom i spremnošću da prihvatite sve što pronađete, čak i ako to nije ono što očekujete ili želite vidjeti.
- **Poštujte privatnost svojih sudionika istraživanja** – pitanje privatnosti podataka danas je sporno pitanje. Tvrtke vjeruju da imaju pravo zaštititi svoje povjerljive informacije od konkurencije, a potrošači vjeruju da imaju pravo zaštititi svoje osobne podatke od tvrtki.
- **Dokumentirajte izvore i navedite odgovarajuće zasluge** - navođenje vaših izvora ne samo da je pošteno prema ljudima koji su stvorili i pružili informacije, već također pomaže članovima vaše publike potvrditi vaše informacije ili ih detaljnije istražiti, ako tako žele.
- **Poštujte intelektualno vlasništvo i digitalna prava svojih izvora.**
- **Ne izvlačite više iz svojih izvora nego što oni stvarno pružaju.** Drugim riječima, ne stavljajte riječi u usta izvora.
- **Nemojte lažno predstavljati tko ste ili što namjeravate učiniti s rezultatima istraživanja.**

UPOZNAVANJE S PREDMETOM / TEMOM ISTRAŽIVANJA

- Dajte si malo nestrukturiranog vremena na početku projekta da istražite opću temu;
 - možda čitajući industrijske publikacije i blogove,
 - traženje trendovskih tema na Twitteru,
 - posjećivanje web stranica konkurenata i
 - intervjuiranje stručnjaka unutar vaše organizacije.
- Izjava o problemu definira svrhu vašeg istraživanja i vodi vaše istraživanje.

IDENTIFICIRANJE PRAZNINE U INFORMACIJAMA

- Vaša izjava o problemu uokviruje svrhu vašeg istraživanja, ali obično vam ne govori koje specifične informacije trebate pronaći.
- **Vaš sljedeći zadatak je kopati dublje kako biste otkrili informacijske praznine koje treba popuniti istraživanjem.**
- **Usredotočite svoje istraživanje identificiranjem najvažnijih praznina u svojim informacijama.**

Na primjer, pitanje "Kako možemo poboljšati zadovoljstvo korisnika?" previše je nejasan jer mnogi zasebni čimbenici pridonose zadovoljstvu kupaca. Da biste dobili korisne informacije, raščlanite ovu temu na određena pitanja, kao što su pouzdanost proizvoda i vještine korisničke službe.

Sekundarno istraživanje

S jasnim planom i pažljivim određivanjem prioriteta, spremni ste za provođenje istraživanja, a prvi korak je vidjeti je li još netko već proveo neka ili sva istraživanja koja su vam potrebna.

Konzultantsko istraživanje koje je prethodno obavljeno u drugu svrhu smatra se sekundarnim istraživanjem.

- Izvori takvih informacija uključuju:
 - tiskana i online periodika,
 - online baze podataka,
 - knjige, i
 - druga izvješća o istraživanju.

→ Sekundarno istraživanje **vam može uštedjeti znatno vrijeme i novac**, iako ćete možda morati platiti da vidite tuđe rezultate.

Nasuprot tome, primarno istraživanje je novo istraživanje provedeno posebno za trenutni projekt.

OCJENJIVANJE IZVORA

Pažljivo procijenite svoje izvore kako biste izbjegli neugodne i potencijalno štetne pogreške.

Odgovorite na sljedeća pitanja o svakom dijelu materijala:

- **Ima li izvor reputaciju poštenja i pouzdanosti?**
- **Je li izvor potencijalno pristran?**
- **Koja je svrha materijala?** Obavezno napravite razliku između oglašavanja, uvjeravanja i informiranja.
- **Je li autor vjerodostojan?**
- **Odakle izvoru informacije?**
- **Možete li neovisno provjeriti materijal?** Ako ne možete provjeriti kritične informacije, obavijestite o tome svoju publiku.
- **Je li materijal aktualan i potpun?** Provjerite koristite li najnovije dostupne informacije provjerom datuma objave izvora.
- **Jesu li sve tvrdnje potkrijepljene dokazima? Jesu li mišljenja predstavljena kao činjenice?** Iznosi li pisac široke tvrdnje, poput “Rašireno je mišljenje da . . .” bez citiranja ikakvih istraživanja koja to potvrđuju?
- **Ima li informacija smisla?**

LOCIRANJE IZVORA

Čak i ako namjeravate na kraju provesti primarno istraživanje, počnite s pregledom svih dostupnih sekundarnih istraživanja.

- **Unutar vaše tvrtke**, možda ćete moći pronaći razne dokumente pripremljene za druge projekte koji nude korisne informacije.
- Svakako se raspitajte ima li vaša tvrtka sustav za upravljanje znanjem ili neki drugi repozitorij za rezultate istraživanja.
- **Izvan poduzeća**, možete birati između širokog raspona tiskanih i mrežnih izvora.
- Ogroman niz direktorija, baza podataka i drugih resursa objavljen je o svakoj zamislivoj poslovnoj temi.
- Nekima od njih možete pristupiti besplatnim online pretraživanjem, ali za druge je potrebna pretplata ili članstvo u organizacijama.

Pronalaženje informacija u knjižnicama

Knjižnice nude informacije i resurse koje ne možete pronaći nigdje drugdje—uključujući knjižničare istraživače koji vam mogu pokazati kako planirati i provoditi učinkovito pretraživanje.

Bilo da tražite informacije u tiskanim materijalima ili bazama podataka, svaki vrsta resursa ima posebnu funkciju:

- **Novine i časopisi** - širok izbor popularnih časopisa, općih poslovnih časopisa, stručnih časopisa (koji pružaju informacije o određenim profesijama i industrijama) i akademskih časopisa (koji pružaju istraživačke članke istraživača i nastavnika).
- **Poslovne knjige** – pružaju detaljnu pokrivenost raznih poslovnih tema.
- **Imenici** - za sve vrste profesija, industrija i skupina s posebnim interesima.
- **Lokalne, državne i savezne vladine agencije objavljuju velik izbor informacija koje su korisne poslovnim istraživačima.**
- **Almanasi** - su praktični vodiči za činjenične i statističke podatke o zemljama, politici, radnoj snazi itd.
- **Državne publikacije i statistički izvori.** Informacije o zakonima, sudskim odlukama, poreznim pitanjima, regulatornim pitanjima i drugim vladinim pitanjima često su dostupne u zbirkama državnih dokumenata.
- **Baze podataka** - često u određenim područjima, kao što su poslovanje, pravo, znanost, tehnologija i obrazovanje.

Pronalaženje informacija online

Online alati za istraživanje mogu se koristiti za traženje postojećih informacija i praćenje novih informacija.

Internet može biti golem izvor poslovnih informacija, ako znate kako formulirati pretraživanje, gdje tražiti i kako koristiti dostupne alate.

Grubo govoreći, alati spadaju u dvije kategorije:

1. one koje možete koristiti za **aktivno traženje** postojećih informacija i
2. one koje možete koristiti **za praćenje odabranih izvora** za nove informacije.

(Neki alati mogu obavljati obje funkcije.)

Online alati za pretraživanje

Najpoznatiji alati za pretraživanje su:

1. tražilice opće namjene, kao što su Google i Bing, mrežni alati koji indeksiraju milijune web stranica kako bi identificirali one koje sadrže određene riječi ili fraze.

Unatoč svojoj lakoći i snazi, konvencionalne tražilice imaju tri primarna nedostatka:

- (1) **ljudski urednici nisu uključeni u procjenu kvalitete** ili rangiranje rezultata pretraživanja;
- (2) **razne mašine koriste različite tehnike pretraživanja**, tako da mogu pronaći različite materijale ili prikazati slične rezultate različitim redoslijedom; i
- (3) **tražilice ne mogu doći do svih sadržaja** na nekim web stranicama (ovaj dio interneta ponekad se naziva skriveni internet ili duboki web).

2. metatražilice koje mogu pomoći u prevladavanju razlika među tražilicama formatiranjem vašeg zahtjeva za pretraživanje više tražilica, olakšavajući pronalaženje šireg raspona rezultata.

S nekoliko jednostavnih koraka možete usporediti rezultate s više tražilica kako biste bili sigurni da imate široki pregled materijala. Neke od ovih baza podataka nude besplatan pristup javnosti, ali druge zahtijevaju pretplatu (provjerite u svojoj knjižnici).

Dokumentiranje izvora

Dokumentiranje izvora koje koristite u svom pisanju ima tri važne funkcije:

1. **ispravno i etički pripisuje zasluge osobi koja je stvorila izvorni materijal,**
2. **pokazuje vašoj publici da imate dovoljnu podršku za svoju poruku, i**
3. **pomaže vašim čitateljima da detaljnije istraže vašu temu, ako žele.**

Ljudi bi vaše rezultate mogli koristiti dugo nakon što provedete istraživanje, a ti vas ljudi neće uvijek moći osobno pitati za više informacija.

Zaštita autorskih prava može vas spriječiti u korištenju nekih materijala bez pribavljanja dopuštenja nositelja autorskih prava. Ako želite koristiti informacije zaštićene autorskim pravima u publikaciji, obratite se nositelju autorskih prava (obično autoru ili izdavaču) za dopuštenje da ih ponovno ispišete. Od vas se može tražiti da platite naknadu.

PROVOĐENJE PRIMARNOG ISTRAŽIVANJA

Primarni istraživački naponi prikupljaju podatke i informacije po prvi put umjesto da analiziraju i ponovno koriste istraživanja koja su proveli drugi istraživači.

S anketama i intervjuima možete birati između raznih vrsta pitanja, ali svi spadaju u dvije opće kategorije:

1. Zatvoreno pitanje ima unaprijed određen skup izbora odgovora – ograničavaju se odgovori na unaprijed određeni skup ili raspon odgovora. Da/ne i pitanja s višestrukim izborom uobičajeni su primjeri ove kategorije. Sudionicima je obično lakše odgovoriti na pitanja zatvorenog tipa, a istraživačima ih je lakše sastaviti i analizirati jer su svi odgovori u istom formatu. Međutim, ne mogu uvijek "iskopati" kako bi dobili složene uvide ili otkrili informacije za koje istraživači nisu znali.

2. Otvoreno pitanje omogućuje ljudima da daju sve informacije koje žele – ispitanicima se daje sloboda da pruže bilo koje informacije koje žele podijeliti i u bilo kojoj količini. Nedostaci ovih pitanja su u tome što zahtijevaju više vremena i truda za odgovor i više vremena i truda za sastavljanje i analizu.

PRIKUPLJANJE INFORMACIJA ANKETAMA

Ankete mogu pružiti neprocjenjive uvide o velikom broju poslovnih tema, ali korisne su samo ako su pouzdane i valjane.

Anketa je:

- **pouzdana - ako daje identične rezultate kada se ponavlja;**
- **valjana - ako mjeri ono što se namjerava mjeriti.**
- Da biste razvili učinkovit anketni upitnik, počnite s informacijama koje ste ranije identificirali, a zatim podijelite te točke na određena pitanja.
- Navedite jasne upute u upitnicima kako biste spriječili netočne ili dvosmislene odgovore.

Primjer alata za provedbu anketa

Choose:

Blank Survey **Template** Existing Survey

TEMPLATES GALLERY

Business Survey

- Dine-in Restaurant Survey
- Fast Food Restaurant Survey
- Internet Shopper Survey
- Resort Evaluation
- Travel Agency Survey

Customer Satisfaction Survey

- Brand or Product Feedback
- Business to Business
- Client Service Feedback
- Net Promoter Score

Dine-in Restaurant Survey

Summary: 5 Questions, 1 Page

[Preview](#)

1. In a typical month, how often do you visit our restaurant?
2. Rate your satisfaction with:
3. Please rate your preferences:
4. Would you to recommend our restaurant to a friend or relative?
5. Do you have any suggestions to improve our quality of service?

Survey Name

Courtesy of Zoho Corporation

Figure 13.2 Online and Mobile Survey Tools

Online survey systems such as Zoho Survey make it easy to build professional-quality surveys to gather data on practically any business topic.

Smjernice za rezultate koji su i valjani i pouzdani:

- **Dajte jasne upute kako biste bili sigurni da ljudi mogu točno odgovoriti na svako pitanje.**
- **Naglasite zatvorena pitanja, na koja je općenito lakše odgovoriti nego na otvorena pitanja.**
- **Ne tražite informacije za koje se ne može očekivati da će ih ljudi zapamtiti,** kao što je koliko su puta prošlih godinu dana otišli u kupovinu namirnica ili koliko su online oglasa vidjeli ovaj tjedan.
- **Neka upitnik bude što kraći, i dajte ljudima do znanja koliko će otprilike trajati.** Osim ako ne nudite neki oblik naknade, nemojte očekivati da će vam ljudi posvetiti više od 5 ili 10 minuta svog vremena.
- **Izbjegavajte sugestivna pitanja koja bi mogla utjecati na vašu anketu.** Ako pitate: "Želite li da ostanemo otvoreni navečer zbog udobnosti kupaca?" dobit ćete mnogo odgovora "da" jednostavno zato što to zvuči kao pozitivna stvar. Umjesto toga, pitajte: "U koje doba dana obično kupujete?"
- **Izbjegavajte dvosmislene deskriptore kao što su često ili povremeno.** Takvi pojmovi različitim ljudima znače različite stvari.
- **Nemojte prisiljavati ljude da odgovore na svako pitanje.**
- **Izbjegavajte složena pitanja** poput "Čitate li knjige i časopise?" Ljudi koji pročitaju jedno, ali ne i drugo neće znati trebaju li odgovoriti s da ili ne.
- **Prije nego što provedete anketu, prvo je testirajte na testnom uzorku kako biste identificirati pitanja koja bi mogla biti zbunjujuća ili dvosmislena.**

Primjer. Tipovi anketnih pitanja

TIP PITANJA PRIMJER

Otvoreno Kako biste opisali okus ovog sladoleda?

Ili / ili Mislite li da je ovaj sladoled prebogat?
 Da
 Ne

Višestruki izbor Koji opis najbolje odgovara okusu ovog sladoleda? (Odaberite samo jedno.)
a. Ukusan
b. Pretjeran okus voća
c. Previše sladak
d. Previše intenzivan
e. Bez okusa
f. Ustajao

Skala Molimo označite X na skali da biste pokazali kako percipirate teksturu ovog sladoleda.

←-----→
Prelagan Lagan Kremast Pretjerano kremast

Kontrolni popis Koje od sljedećih marki sladoleda prepoznajete? (Možete odabrati više odgovora.)
 Ben & Jerry's
 Breyers
 Carvel
 Dreyer's
 Häagen-Dazs

Rangiranje Rangirajte ove okuse u skladu s vašim preferencijama, od 1 (najveća preferencija) do 5 (najmanja preferencija):
 Vanilija
 Višnja
 Jagoda
 Čokolada
 Kokos

Kratak odgovor Koliko ste puta u protekla dva tjedna kupili sladoled u trgovini namirnicama? _____
Koliko ste puta u protekla dva tjedna kupili sladoled u slastičarnici? _____

PRIKUPLJANJE INFORMACIJA KROZ INTERVJUE

Intervjui mogu pomoći istražiti dublje od anketa, a vješti anketari također mogu pratiti neverbalne signale koji pružaju dodatne uvide.

Intervjui mogu imati različite formate, od razmjene e-pošte do grupnih rasprava.

- Za razliku od anketa, u kojima želite staviti naglasak na zatvorena pitanja, u intervjuima prvenstveno koristite pitanja otvorenog tipa.**
- Pažljivo razmislite o redoslijedu pitanja kako biste mogli otkriti slojeve informacija.**

Obrada podataka i informacija

Nakon što ste prikupili sve potrebne sekundarne i primarne podatke, sljedeći korak je transformirati ih u određeni sadržaj koji vam je potreban. Za jednostavne projekte, možda ćete moći umetnuti svoj materijal izravno u svoje izvješće, prezentaciju ili drugu aplikaciju. Međutim, kada ste prikupili značajnu količinu informacija ili neobrađenih podataka, morate obraditi materijal prije nego što ga možete koristiti.

- **Ovaj korak može uključivati:**
 - **citiranje,**
 - **parafraziranje,**
 - **sažimanje tekstualne građe;**
 - **analiziranje numeričkih podataka;**
 - **izvođenje zaključaka; i**
 - **davanje preporuka.**

Ako vaša tvrtka ima pristup alatima za rudarenje teksta, možda biste ih mogli koristiti za analizu pisanog materijala mnogo brže nego što biste to mogli učiniti ručno (pogledajte Inteligentna komunikacijska tehnologija: Pronalaženje značenja s rudarenjem teksta).

CITIRANJE, PARAFRAZIRANJE I SAŽIMANJE

Tekstualne informacije iz sekundarnih izvora možete koristiti na tri načina:

- 1.Citiranje** - znači točnu reprodukciju sadržaja i naznaku tko je izvorno stvorio informaciju.
- 2.Parafraziranje** - izražavanje tuđih ideja vlastitim riječima.
- 3.Sažimanje** - slično je parafraziranju, ali destilira sadržaj u manje riječi.

Naravno, sva tri pristupa zahtijevaju posvećivanje posebne pozornosti etici. Kada citirate, pazite da ne iskrivite izvornu namjeru materijala selektivnim citiranjem ili citiranjem izvan konteksta.

ANALIZA NUMERIČKIH PODATAKA

Istraživanja često proizvode numeričke podatke - sve od prodajnih brojki do statistike stanovništva do odgovora na anketu.

Ti brojevi sami po sebi možda ne pružaju uvide koje trebate vi ili vaša publika, pa ćete morati obraditi podatke da biste dobili korisne uvide.

Čak i bez naprednih statističkih tehnika, možete koristiti jednostavnu aritmetiku za izvlačenje snažnih uvida iz skupova istraživačkih podataka.

Tri su uobičajene i korisne mjere:

- **aritmetička sredina (na što većina ljudi misli kada koristi izraz prosjek)** - je zbroj svih stavki u grupi podijeljen s brojem stavki u toj grupi,
- **medijan - je središnja točka niza**, s jednakim brojem stavki iznad i ispod,
- **mod - je broj koji se pojavljuje češće nego bilo koji drugi u uzorku**. To je najbolji odgovor na pitanje poput "Koji je uobičajeni iznos?"

Svaka od ove tri mjere može vam dati različite uvide u skup podataka.

TABLICA 11.3 Tri tipa mjerenja podataka: prosjek, medijan i mod

Wilson	3 000 USD		
Green	5 000		
Carrick	6 000		
Cho	7 000	_____	Prosjek
Keeble	7 500	_____	Medijan
Lopes	8 500	_____	Mod
O'Toole	8 500	_____	
Mannix	8 500	_____	
Caruso	9 000		
Ukupno	<u>63 000</u> USD		

Stjecanje uvida

- **Zatim pogledajte podatke kako biste uočili:**
 - **trendove** — određeni obrasci koji se odvijaju tijekom vremena, uključujući rast, pad i cikličke trendove koji variraju između rasta i pada. Proučavajući podatke tijekom vremena, možete otkriti obrasce i odnose koji vam pomažu odgovoriti na važna pitanja. Statističke mjere i trendovi identificiraju što se događa.
 - **uzročnost** - uzročno-posljedična veza između dva čimbenika, u kojoj jedan uzrokuje drugi, i
 - **poveznice** - istodobna promjena dviju varijabli koje mjerite, kao što je pad zadovoljstva korisnika kada opadne pouzdanost proizvoda.

Imajte na umu da je uzročnost lako pretpostaviti, ali je teško dokazati. Pad zadovoljstva kupaca mogao je biti uzrokovan nečim drugim što se dogodilo u isto vrijeme, kao što je novi računovodstveni sustav koji je pokvario račune kupaca. Da biste dokazali uzročnost, morate moći izolirati uzrok na koji se sumnja kao jedini potencijalni izvor promjene u izmjerenom učinku.

Čuvanje od pogrešaka i pogrešnih tumačenja brojeva

Brojevima je lako manipulirati proračunskim tablicama i drugim računalnim alatima, pa se svakako zaštitite od računskih pogrešaka i pogrešnog tumačenja rezultata. Još jednom provjerite sve izračune i dokumentirajte rad svih proračunskih tablica koje planirate podijeliti s kolegama.

Uključuju uobičajene pogreške u proračunskim tablicama na koje treba obratiti pozornost:

- **greške u matematičkim formulama,**
- **reference na neželjene ćelije u proračunskoj tablici (što rezultira uključivanjem podataka koje ne želite ili isključivanjem podataka koje želite) i**
- **neuspjeh u razumijevanju ili provjeri rada ugrađenih matematičkih funkcija proračunske tablice.**

Osim promatranja računalnih pogrešaka, odmaknite se i pogledajte cijeli skup podataka prije nastavka bilo kakve analize:

- *Imaju li brojke smisla na temelju onoga što znate o predmetu?*
- *Jesu li neke podatkovne točke sumnjive?*

Mnoge pogreške u analizi zahtijevaju statističku stručnost da se identificiraju i poprave, ali čak i bez naprednih vještina, možete poduzeti ove mjere opreza:

Izbjegavajte pogrešne usporedbe. Provjerite jeste li usporedili "jabuke s jabukama", a ne "jabuke s narančama", kako se kaže.

Nemojte gurati rezultate istraživanja izvan njihovih granica. Iskušenje da se izvuku uvidi i uvjerenja kojih zapravo nema može biti jako, osobito u situacijama velike neizvjesnosti.

Klonite se pogrešnih prezentacija. Čak i valjani podaci mogu biti predstavljeni na nevažne načine (kao što su iskrivljeni grafikoni), a vaša je odgovornost osigurati da vizualni prikaz vaših podataka bude točan.

SAŽETAK VAŠEG ISTRAŽIVANJA

- Sažetak istraživanja nepristran je sažetak informacija otkrivenih u vašem istraživanju. (Sažetak u ovom kontekstu znači sažetak vašeg cijelog istraživačkog projekta, a ne samo sažetak sekundarnog izvora.)
- Sažeci ne smiju sadržavati mišljenja, zaključke ili preporuke.
- Usmjerite svoje napore na svoju publiku, ističući informacije koje su najvažnije osobi koja je dodijelila projekt ili onima koji će čitati izvješće.

TABLICA 11.4 Učinkovito sažimanje

ORIGINALNI MATERIJAL (98 RIJEČI)

Troškovi naših objekata nekontrolirano su porasli protekle godine. Rast od 23% bio je puno veći od bilo koje druge troškovne kategorije u kompaniji, a mnogostruko veći od prosječnog 4-postotnog rasta komercijalnih nekretnina na gradskom području Portlanda. Povećanje se može pripisati brojnim čimbenicima, ali glavni od njih uključuju popravke (uglavnom električne i strukturalne probleme ureda u centru grada), energiju (većina naših ureda grije se na struju, čija cijena raste puno brže od cijene nafte i plina) i posljednje, ali ne manje važno, gubitak dva stanara u podnajmu čije su stanarine značajno utjecale na sliku naših troškova proteklih pet godina.

Glavna ideja

Glavne potporne teze

Detalji

SAŽETAK OD 41 RIJEČI

Troškovi naših objekata protekle su godine narasli za 23%, puno više od bilo koje druge troškovne kategorije u kompaniji i mnogostruko više od 4-postotnog lokalnog prosjeka. Glavni čimbenici koji su doprinijeli povećanju su popravci, energija i gubitak dva stanara u podnajmu.

SAŽETAK OD 23 RIJEČI

Troškovi naših objekata protekle su godine narasli za 23%, uglavnom zbog rasta troškova popravaka i energije, kao i gubitka dva stanara u podnajmu.

IZVOĐENJE ZAKLJUČKA

- Zaključak je **logično tumačenje činjenica** i ostale informacije u izvješću.

Zaključak mora zadovoljiti dva kriterija:

1.Prvo, **morase strogo temeljiti na informacijama u vašem izvješću**. Ne biste trebali unositi nikakve nove informacije u svoj zaključak. (Ako je nešto toliko važno, pripada tijelu izvješća.) Također, ne možete zanemariti nijednu značajnu informaciju koju ste predstavili ako ne podržava vaš zaključak.

2.Drugo, zaključak **mora biti logičan**, što znači da mora slijediti prihvaćene obrasce induktivnog ili deduktivnog zaključivanja. Zaključci koji se temelje na nedokazanim premisama, pozivaju se na emocije, prave ishitrene generalizacije ili sadrže bilo koje druge logičke pogreške nisu valjani.

- Zapamtite da vaše osobne vrijednosti ili vrijednosti organizacije također mogu utjecati vaši zaključci; samo budite sigurni da ste svjesni kako te predrasude mogu utjecati na vašu prosudbu.
- Mnoge poslovne odluke zahtijevaju pretpostavke, prosudbe i kreativno razmišljanje – zapravo, sposobnost uočavanja obrazaca i mogućnosti koje drugi ne mogu vidjeti jedno je od obilježja inovativnih poslovnih vođa.

IZNOŠENJE PREPORUKA

Dok zaključak tumači informaciju, preporuka sugerira što učiniti s informacijom.

- **Da bi bile vjerodostojne, preporuke se moraju temeljiti na logičnoj analizi i čvrstim zaključcima.**
- **Kada dajete preporuku, budite sigurni da ste adekvatno opisali korake koji slijede.**

STAVLJANJE VAŠEG ISTRAŽIVANJA DOSTUPNIM DRUGIMA

- Provođenje istraživanja čini više od snažne podrške vašim vlastitim projektima pisanja.
- **Vaši pojedinačni istraživački projekti također su važan doprinos kolektivnoj bazi znanja vaše organizacije**, stoga potražite načine za distribuciju i arhiviranje svojih rezultata istraživanja kako bi im drugi kasnije mogli pristupiti.
- Vaša tvrtka može imati formalni sustav upravljanja znanjem u kojem se od vas očekuje da arhivirate rezultate istraživanja, marketinške planove i druge formalne dokumente.
- Alternativno, **interni blog, društvena mreža ili sustav za razmjenu poruka** može biti dobar mehanizam za dijeljenje i pohranjivanje informacija.

Sadržaj predavanja

1. Pronalaženje, vrednovanje i obrada informacija
2. Planiranje, pisanje i dovršavanje izvještaja i prijedloga

**PISANJE
IZVJEŠTAJA I
PRIJEDLOGA**

CILJEVI UČENJA:

Nakon ovog predavanja ćete moći:

- Preporučiti načine i obrasce planiranja, pisanja i dovršavanja izvještaja i prijedloga.
- Protumačiti načine i obrasce planiranja, pisanja i dovršavanja izvještaja i prijedloga.
- Objasniti specifičnosti uobičajenih vrsta poslovnih izvještaja i prijedloga.

Sadržaj predavanja

- Planiranje, pisanje i zaključivanje izvještaja
- Uobičajene vrste poslovnih izvještaja i prijedloga:
 - ✓ INFORMATIVNI IZVJEŠTAJI
 - ✓ ANALITIČKI IZVJEŠTAJI
 - ✓ PRIJEDLOZI

PLANIRAJTE, PIŠITE, DOVRŠITE IZVJEŠTAJE

PLANIRAJTE

Analizirajte situaciju

Razjasnite problem ili priliku kojom se bavite, definirajte svoju svrhu, razvijte profil svoje publike i plan rada.

Skupite informacije

Odredite potrebe publike i prikupite neophodne informacije za zadovoljavanje tih potreba; provedite istraživački projekt ukoliko je to potrebno.

Odaberite odgovarajući medij

Odaberite najbolji medij za dostavljanje svoje poruke; razmislite o dostavljanju putem nekoliko medija.

Organizirajte informaciju

Definirajte svoju glavnu ideju, ograničite opseg, odaberite izravan ili neizravan pristup i skicirajte sadržaj koristeći prikladnu strukturu za informativni izvještaj, analitički izvještaj ili za prijedlog.

PIŠITE

Prilagodite se svojoj publici

Budite osjetljivi prema potrebama vaše publike korištenjem „ti” stava, pristojnim ophođenjem, naglašavanjem pozitivnosti i upotrebom nepristranog jezika. Izgradite snažnu vezu sa svojom publikom uspostavljanjem kredibiliteta i odražavanjem preferiranog imidža vaše kompanije. Kontrolirajte svoj stil upotrebom konverzacijskog tona i glasa koji su prikladni za situaciju.

Sastavite poruku

Birajte snažne riječi kojima ćete stvoriti djelotvorne rečenice i skladne odlomke u vašem uvodu, središnjem dijelu i završetku izvještaja ili prijedloga.

DOVRŠITE / ZAKLJUČITE

Revidirajte poruku

Procijenite sadržaj i provjerite čitljivost, uredite i ponovno napišite kako biste postigli preciznost i jasnoću.

Stvorite poruku

Koristite učinkovite dizajnerske elemente i prikladan format za čist i profesionalan dojam; neprimjetno kombinirajte tekst i grafičke elemente.

Korigirajte poruku

Pregledajte poruku kako biste otkrili pogreške u formatiranju, pravopisu i tehnici.

Distribuirajte poruku

Dostavite svoj izvještaj korištenjem odabranog medija; uvjerite se da su svi dokumenti i relevantne datoteke uspješno distribuirani.

Plan rada za izvještaj

Formalni plan rada poput ovoga ključan je alat za planiranje i upravljanje kompleksnim projektima pisanja. Ova preliminarna skica pomaže u usmjeravanju istraživanja; autori izvještaja mogu modificirati skicu kada počnu pisati izvještaj.

IZJAVA O PROBLEMU

U proteklih pet godina ubrzan je rast naše kompanije smanjio osjećaj zajedništva među osobljem. Ljudi se više ne osjećaju kao da su dio intimne organizacije koja cijeni timski rad. **(Kratko i jezgrovito definira problem)**

SVRHA I OPSEG DJELA

Svrha je ove studije odrediti mogu li društvene tehnologije umrežavanja poput Facebooka i Socialtexta pomoći u izgradnji osjećaja zajedništva kod radne snage i hoće li poticanje korištenja ovih alata na radnom mjestu imati negativne posljedice. Studija će pokušati procijeniti utjecaj društvenih mreža u drugim kompanijama i to s aspekta izgradnje zajednice, morala, projektne komunikacije i ukupne produktivnosti. **(Točno identificira što će se obuhvatiti istraživanjem i konačnim izvještajem)**

IZVORI I METODE PRIKUPLJANJA PODATAKA

Prikupljanje podataka će početi sekundarnim istraživanjem, uključujući i pregled nedavno objavljenih članaka i studija o upotrebi društvenih mreža na poslu te pregled proizvodnih informacija koje su objavili trgovci tehnologijom. Primarno istraživanje će se usredotočiti na anketiranje zaposlenika i menadžmenta kako bi se otkrili stavovi o alatima za društveno umrežavanje. Također ćemo prikupiti anegdotalne dokaze od blogera i drugih s iskustvom u korištenju mreža na radnom mjestu. **(Objašnjava kako će istraživači pronaći potrebne podatke i informacije)**

Nastavak na sljedećem slajdu...

PRELIMINARNA SKICA (Nudi preliminiranu skicu s dovoljno detalja za usmjeravanje istraživača)

Preliminarna skica za ovo istraživanje je sljedeća:

I. Kakvo je iskustvo drugih kompanija u korištenju društvenih mreža na radnom mjestu?

- A. Jesu li društvene mreže pokazale značajnu poslovnu korist?
- B. Kakve koristi imaju zaposlenici od upotrebe ovih alata?
- C. Je li bilo problema sa sigurnošću i povjerljivošću informacija?

II. Je li društveno umrežavanje prikladno rješenje za naše potrebe izgradnje zajednice?

- A. Je li društveno umrežavanje bolje od drugih alata i metoda izgradnje zajednice?
- B. Koriste li zaposlenici već sada društvene mreže na poslu?
- C. Hoće li sustav, nakon što ga kompanija odobri, ometati zaposlenike u obavljanju ključnih dužnosti?
- D. Hoće li sustav kompanije na bilo koji način povećati radno opterećenje menadžera?

III. Ukoliko nastavimo, trebamo li koristiti mrežu „poslovne klase“ kao što je Socialtext ili potrošački alat poput Facebooka?

- A. Kakva je usporedba početnih i tekućih troškova?
- B. Opravdavaju li dodatne mogućnosti poslovne mreže više troškove?

IV. Kako bismo trebali implementirati društvenu mrežu?

- A. Trebamo li pustiti da "organski" raste i da zaposlenici sami biraju svoje alate i skupine?
- B. Trebamo li zaposlenicima staviti na raspolaganje brojne alate i pustiti ih da sami improviziraju?
- C. Trebamo li odrediti jedan sustav kao službenu društvenu mrežu kompanije i učiniti je stalnim, podržanim elementom informacijske tehnološke infrastrukture?

V. Kako možemo procijeniti uspjeh nove društvene mreže?

- A. Koji su kriteriji za uspjeh i neuspjeh?
- B. Koji je najbolji način mjerenja tih kriterija?

RASPODJELA ZADATAKA I RASPORED

Svaka faza ove studije bit će dovršena do sljedećih datuma: (Jasno navodi zaduženja i rokove)

Sekundarno istraživanje: Hank Waters 15. rujna 2024.

Anketa zaposlenika i menadžmenta: Julienne Cho 22. rujna 2024.

Analiza i sinteza istraživanja: Hank Waters/Julienne Cho 6. listopada 2024.

Usporedba poslovnih i potrošačkih rješenja: Julienne Cho 13. listopada 2024.

Usporedba implementacijskih strategija: Hank Waters 13. listopada 2024.

Konačni izvještaj: Hank Waters 20. listopada 2024.

Usporedba izravnog i neizravnog pristupa u uvodu

U izravnoj verziji ovog uvoda, pisac brzo iznosi preporuku izvještaja, a iza nje slijede zaključci koji su doveli do te preporuke.

U neizravnoj verziji, jednakim redoslijedom su najavljene iste teme, ali iz njih nije izvučen nikakav zaključak (zaključak i konačna preporuka pojavljuju se kasnije, u središnjem dijelu izvještaja).

IZRAVAN PRISTUP

Od osnutka kompanije prije 25 godina, pružali smo redovite usluge popravaka svih naših električnih aparata. Ova usluga je bila važna prodajna prednost, kao i izvor ponosa za naše zaposlenike. **(Sumira situaciju)** Međutim, zbog rastućih troškova radne snage postalo je nemoguće zadržati profitabilnost i istovremeno nuditi konkurentne cijene usluga. Prethodne godine izgubili smo 500 000 dolara na svojim poslovima popravljivanja. **(Odmah navodi jedan od glavnih zaključaka izvještaja)** Zbog vaše zabrinutosti oko ovih troškova, od mene ste zatražili da proučim trebamo li prestati nuditi usluge popravka. **(Podsjeća publiku zašto je izvještaj pripremljen)** *Nakon dubinskog analiziranja situacije, zaključio sam da je usluga popravka skupa i nepraktična tradicija te predlažem da se usluga prestane nuditi.* **(Predlaže ključnu preporuku izvještaja kako treba prestati nuditi usluge popravka)** *Povlačenjem iz posla popravaka električnih uređaja, moći ćemo znatno popraviti svoje financijske performanse, a da ne naškodimo svojoj reputaciji kod potrošača.* **(Naglašava koristi od djelovanja u skladu s preporukom i odgovara na bilo kakve strahove od mogućih negativnih posljedica)** Ovaj zaključak je utemeljen na tri osnovne teze koje su obrađene na sljedećim stranicama: **(Navodi tri bitna zaključka koja su dovela do preporuke o prekidanju usluge (obratite pažnju kako neizravni pristup koji slijedi predstavlja iste tri točke u obliku pitanja koja treba razmotriti))**

- Vrlo je mala vjerojatnost da ćemo ikada ostvarivati profit na poslovima popravka.
- Klijente možemo upućivati brojnim kvalificiranim tvrtkama za popravke, a njihovo zadovoljstvo se time neće značajnije smanjiti.
- Zatvaranje poslova s uslugama stvorit će nekoliko internih problema.

Usporedba izravnog i neizravnog pristupa u uvodu

U izravnoj verziji ovog uvoda, pisac brzo iznosi preporuku izvještaja, a iza nje slijede zaključci koji su doveli do te preporuke.

U neizravnoj verziji, jednakim redoslijedom su najavljene iste teme, ali iz njih nije izvučen nikakav zaključak (zaključak i konačna preporuka pojavljuju se kasnije, u središnjem dijelu izvještaja).

NEIZRAVNI PRISTUP

Od osnutka kompanije prije 25 godina, pružali smo redovite usluge popravaka svih naših električnih aparata. **(Sumira situaciju)** Ova usluga je bila važna prodajna prednost, kao i izvor ponosa za naše zaposlenike. Međutim, zbog rastućih troškova radne snage postalo je nemoguće zadržati profitabilnost i istovremeno nuditi konkurentne cijene usluga.

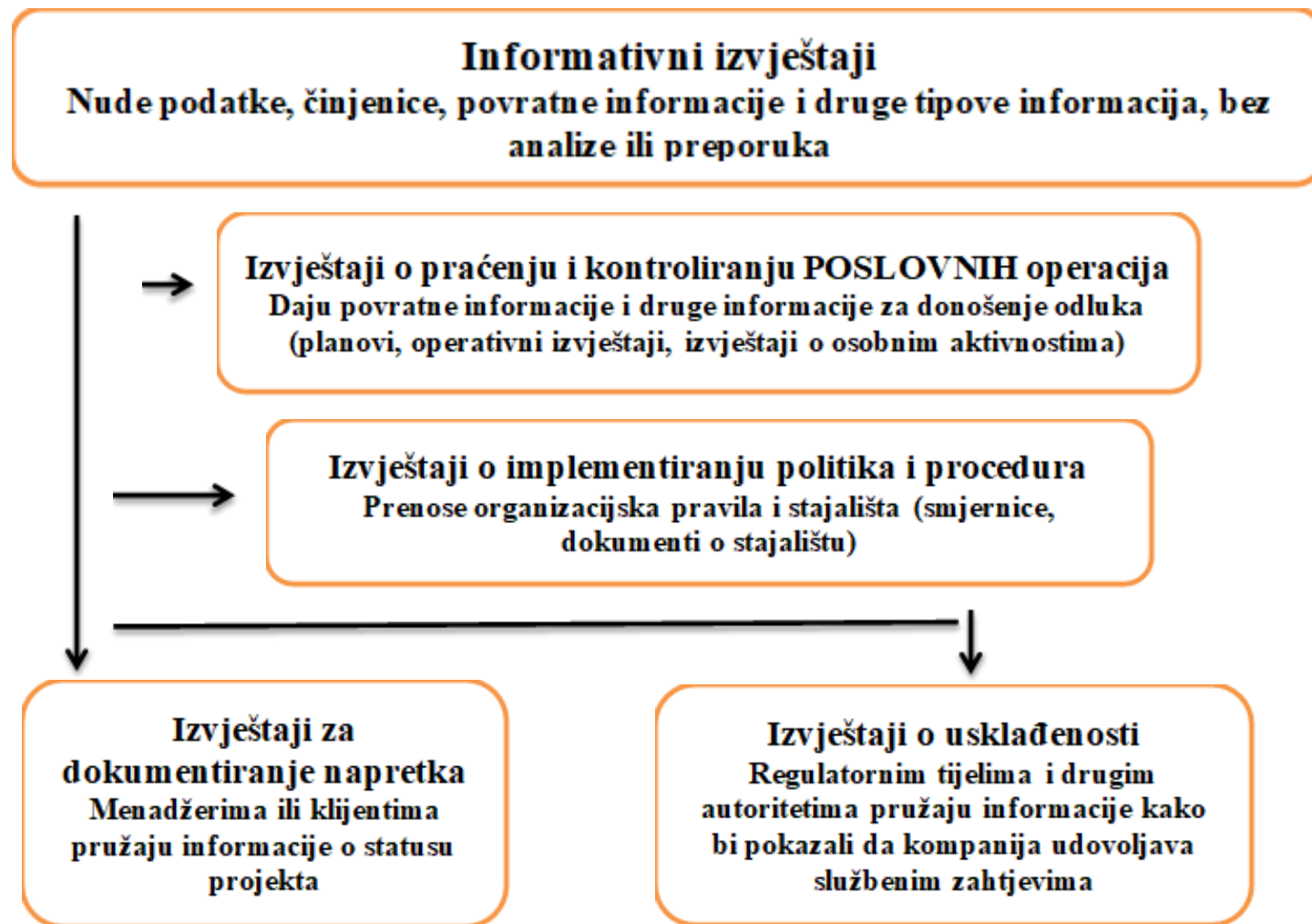
Zbog vaše zabrinutosti oko ovih troškova **(Podsjeća publiku zašto je izvještaj pripremljen)**, od mene ste zatražili da proučim trebamo li prestati nuditi usluge popravka. Situaciju sam dubinski analizirao i sljedeće stranice predstavljaju moja otkrića i preporuke koje biste trebali razmotriti. **(Objašnjava da će zaključci i preporuke biti predstavljeni u nastavku izvještaja)** Analiza se bavila trima osnovnim pitanjima:

- Koji je opseg naših gubitaka i što možemo učiniti da preokrenemo posao?
- Hoće li povlačenje naškoditi našoj prodaji električnih aparata?
- Koje će biti interne posljedice gašenja poslova popravka? **(Predstavlja tri teze koje će postepeno dovesti do zaključka i konačno do preporuke)**

Uobičajene vrste poslovnih izvještaja i prijedloga:

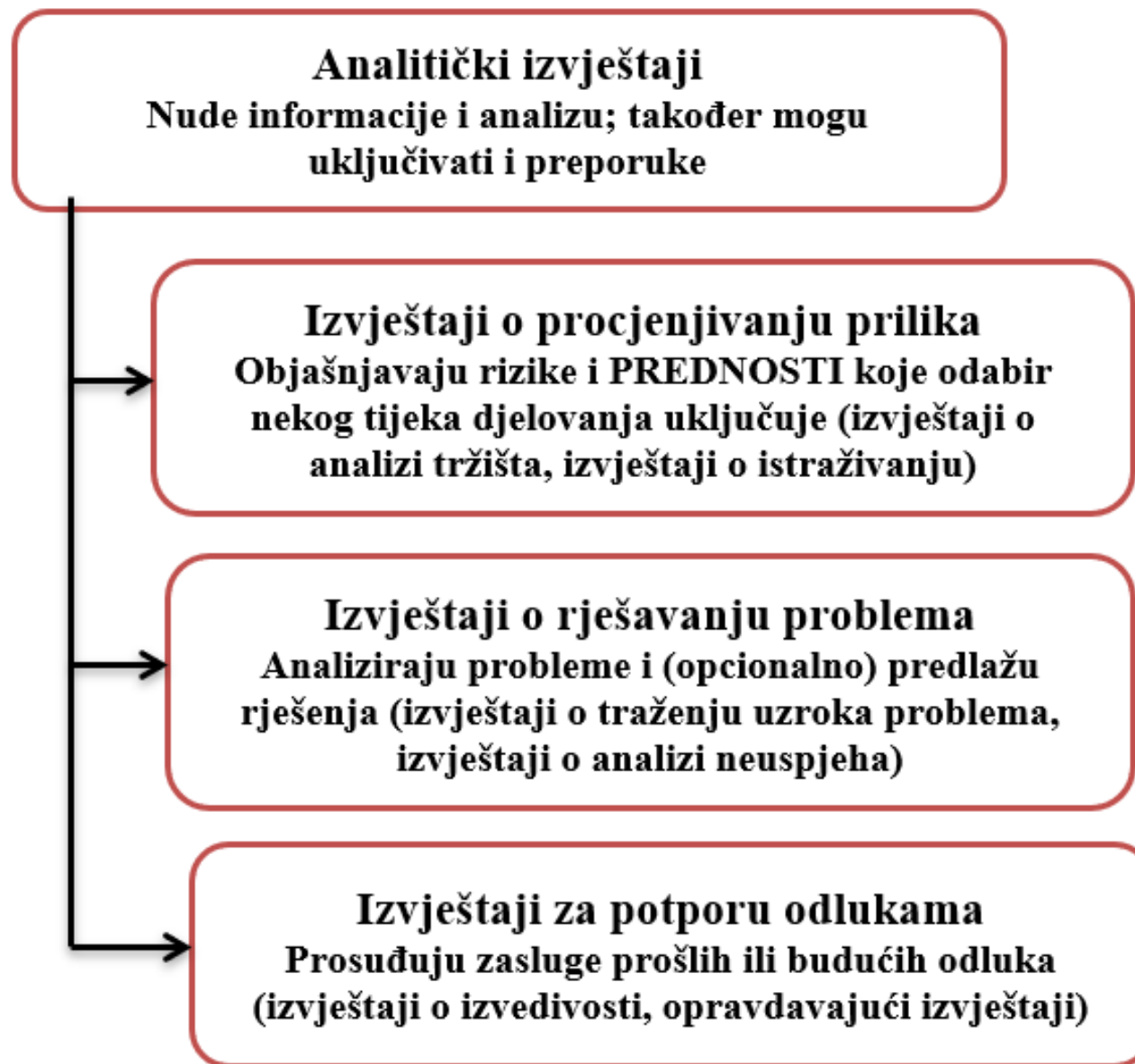
INFORMATIVNI IZVJEŠTAJI

- U svojoj karijeri ćete imati priliku čitati i pisati mnoge tipove izvještaja; ovdje su neki najuobičajeniji.



Uobičajene vrste poslovnih izvještaja i prijedloga:

ANALITIČKI IZVJEŠTAJI



ELEMENT (PROBLEMSKI DIO)	FOKUS NA ZAKLJUČKU ILI PREPORUCI	FOKUS NA LOGIČNOM ARGUMENTU	
		UPOTREBA PRISTUPA 2+2=4 (jedno proizlazi iz drugog)	UPOTREBA PRISTUPA MJERILA (postupci dovode do cilja)
Čitateljev mentalni sklop	Vjerojatno će prihvatiti	Neprijateljski ili skeptičan	Neprijateljski ili skeptičan
Pristup	Izravan	Neizravan	Neizravan
Kredibilitet pisca	Visok	Nizak	Nizak
Prednosti	Čitatelji brzo shvaćaju zaključke ili preporuke	Dobro funkcionira kada čitateljima morate pokazati korake koji logično vode prema odgovoru	Dobro funkcionira kada imate popis kriterija (standarda) koje je potrebno razmotriti u odluci; sve alternative se uspoređuju prema jednakom kriteriju
Nedostaci	Tema može zbog strukture izgledati prejednostavno	Izvještaj može učiniti dužim	Čitatelji se moraju složiti s kriterijem; izvještaj može biti predugačak jer se mora obraditi svaki kriterij za svaku alternativu

Pristup 2+2=4 - ime je dobio prema načinu na koji čitatelje uvjerava u vaše stajalište pokazivanjem da se sve zbraja. Glavne teze u vašoj skici glavni su razlozi iza vaših zaključaka i preporuka. Svaki razlog podupirete dokazima koje ste prikupili tijekom vaše analize.

Pristup mjerila je koristan kada jedno ili više mogućih rješenja morate procijeniti prema nekoliko kriterija (koje je postavila publika). Ovi kriteriji postaju „mjerilo” prema kojemu se procjenjuju različite alternative. Kod ovog pristupa počinjete raspravom o problemu ili prilici, a zatim navodite kriterije koji će usmjeravati odluku.

Preliminarna skica istraživačkog izvještaja koji se fokusira na zaključke

Cynthia Zolonka radi kao službenica za ljudske resurse u banci u Houstonu (Teksas). Njezina je kompanija odlučila da eksternoj kompaniji povjeri obuku svojih zaposlenika te je godinu dana nakon uspostavljanja ovog outsourcing aranžmana od Zolonke zatraženo da procijeni rezultate. Njezina analiza pokazuje da je outsourcing eksperiment bio uspješan, a svoje izlaganje započinje tim zaključkom i podržava ga jasnim dokazima. Čitatelji koji prihvaćaju zaključak mogu prestati čitati, a oni koji žele dodatne informacije mogu nastaviti.

MJERENJE POBOLJŠANJA KVALITETE

I. UVOD

II. Zaključak: Program outsourcing obuke zaposlenika smanjio je troškove i povećao kvalitetu (Započinje sa zaključkom da je program bio uspješan)

III. Smanjenje troškova

- A. Premašen je cilj 15-postotnog smanjenja troškova uz 22% uštede za prvu godinu
- B. Postignuto stvarno smanjenje od 22%
- C. Trojica zaposlenika koja su na obuci radili puno radno vrijeme dobili su nova zaduženja
- D. Smanjeno vrijeme koje je menadžerima potrebno za nadgledanje treninga
- E. Prodana su računala koja su bila korištena za obuku

IV. Povećanje kvalitete

- A. Zaposlenici kažu da osjećaju veće samopouzdanje u 7 od 10 ključnih područja
- B. Broj mjerljivih pogrešaka smanjio se za 12%

(Podržava zaključak dokazima iz dva ključna područja III i IV.)

V. Područja u kojima je potrebno poboljšanje

(Završava priču isticanjem područja koja trebaju daljnje poboljšanje)

- A. Tri vještine još uvijek treba unaprijediti
- B. Dva trenera su dobila ocjene manje od 80%
- C. Vanjski treneri nisu uvijek upoznati s internim problemima u kompaniji
- D. Izgubili smo određenu fleksibilnost u rasporedu tečajeva

VI. Sažetak

Nacrt analitičkog izvještaja koji koristi pristup mjerila

Ovaj nacrt je pripremila J. C. Hartley, tržišna analitičarka za veliku kompaniju iz Sacramenta koja proizvodi opremu za navodnjavanje farmi i rančeva.

„Toliko smo uspješni na poljoprivrednom tržištu da nam nestaje kupaca kojima bismo prodavali proizvode”, kaže Hartley. „Da bismo održali rast kompanije, moramo pronaći drugo tržište. Dva očita izbora koja smo uzeli u obzir su komercijalne i stambene zgrade.”

Stoga je ona svoj izvještaj strukturirala kako bi usporedila ove dvije prilike.

Nastavak na sljedećem slajdu...

Glavna ideja: Trebali bismo krenuti na tržište komercijalne opreme za navodnjavanje, ali ne i na stambeno tržište.

I. Uvod

II . Kriteriji za ulazak na nova tržišta (Uspostavlja pet kriterija (standardi ili pravila) koji će se koristiti u evaluaciji; ovi kriteriji su „mjerila" u pristupu mjerila)

- A. Veličina i rast
- B. Profitni potencijal
- C. Mogućnost konkuriranja
- D. Distribucijski troškovi i prilike
- E. Usklađenost s trenutnim mogućnostima

III. Trendovi opreme za navodnjavanje (Čitateljima daje važne pozadinske informacije o postojećim trendovima na tržištu)

- A. Nestašice vode povećavaju potražnju za efikasnijim navodnjavanjem
- B. Troškovi rada ohrabruju automatizaciju
- C. Sve više kućevlasnika se okušava u projektima „uradi sam"

IV. Usporedba novih tržišnih prilika (Procjenjuje dvije alternative prosudbom njihove usklađenosti s pet kriterija)

- A. Komercijalni uređivači okoliša i vlasnici zgrada
 - 1. Veličina i rast
 - 2. Profitni potencijal
 - 3. Mogućnost konkuriranja
 - 4. Distribucijski troškovi i prilike
 - 5. Usklađenost s trenutnim mogućnostima
- B. Stambeni uređivači okoliša i kućevlasnici
 - 1. Veličina i rast
 - 2. Profitni potencijal
 - 3. Mogućnost konkuriranja
 - 4. Distribucijski troškovi i prilike
 - 5. Usklađenost s trenutnim mogućnostima

V. Preporuke (Preporučuje jednu alternativu, ali protiv druge, a odluku temelji na procjeni alternative u usporedbi s kriterijima)

- A. Ulazak u komercijalni segment
 - 1. Odabрати testno tržište
 - 2. Naučiti iz testa i usavršiti nas pristup
 - 3. Pokretanje marketinga proizvoda u cijeloj zemlji
- B. Ne ulaziti na stambeno tržište u ovom trenutku

Upotreba pristupa $2+2=4$ u analitičkom izvještaju

Da bi svoj argument učinio jasnim i uvjerljivim, Binh Phan je koristio pristup $2+2=4$.

Nastavak na sljedećem slajdu...

MEMORANDUM

PRIMA: Robert Mendoza, potpredsjednik marketinga
OD: Binh Phan, menadžer nacionalne prodaje
DATUM: 12. rujna 2024.
PREDMET: Problem s prodajom glavnim kupcima

Kako ste zatražili 20. kolovoza, ovaj izvještaj ocrta rezultate mojeg istraživanja nedavnog usporevanja prodaje glavnim kupcima i popratnog porasta pritužbi nekih od naših najvećih kupaca u vezi s prodajom i uslugama. **(Razjašnjava — tko je zatražio izvještaj, kada je bio zatražen i tko ga je napisao)** Tijekom protekla četiri kvartala, prodaja glavnim kupcima je pala za 12%, dok su ukupne prodaje porasle 7%. **(Ističe ozbiljnost problema)** Tijekom istog razdoblja, svi smo primijetili porast službenih i neslužbenih pritužbi od većih kupaca u kojima se žale na zbujujuće i komplicirano poslovanje s nama.

Moja istraga je počela temeljitom raspravom s četvoricom regionalnih prodajnih menadžera, prvo grupno, a zatim individualno. Tenzije koje sam osjetio na prvim sastancima postepeno su, tijekom pojedinačnih sastanaka sa svakim menadžerom, isplivale na površinu. Članovi osoblja u svakoj regiji su bili uvjereni da druge regije zaprimaju narudžbe koje ne zaslužuju, odnosno da njihova regija obavlja sav pozadinski posao da bi druga regija ostvarila prodaju i dobila proviziju i kreditne kvote.

Nakon ovih službenih razgovora, neformalno sam razgovarao i razmjenjivao e-mail poruke s nekoliko prodajnih menadžera iz svake prodajne regije. Gotovo svatko tko je imao doticaja s našim glavnim nacionalnim kupcima imao je svoju priču. Nitko nije zadovoljan sa situacijom te osjećam da neki predstavnici odustaju od glavnih klijenata jer ih čitav taj proces toliko frustrira. **(Objašnjava kako su prikupljene informacije korištene u analizi)** Smanjenje prodaje našim glavnim nacionalnim kupcima i rast broja njihovih prigovora izrasli su iz dva problema: (1) organizacija prodajnih snaga i (2) politika dodjele provizija.

ORGANIZACIJSKI PROBLEMI **(Organizacijski problemi su prva dvojka u Phanovom pristupu 2+2=4)**

Kada smo prošle godine podijelili nacionalne prodajne snage u četiri geografske regije, htjeli smo fokusirati svoje prodajne napore i razjasniti odgovornosti za svaku potencijalnog i postojećeg klijenta. Regionalni menadžeri prilično su dobro upoznali svoje tržišne teritorije, a prodaje su se povećale iznad naših najoptimističnijih predviđanja. **(Opisuje prvi problem i objašnjava kako se dogodio, a da se nikoga osobno ne okrivljuje)**

Međutim, rješavanjem jednog problema stvorili smo drugi. U proteklih 12 do 18 mjeseci nekoliko regionalnih klijenata naraslo je na razinu čitave države te je nekoliko maloprodajnih lanaca počelo držati naše proizvode (ili je izrazilo interes za njihovo držanje). Kao rezultat, značajan dio trenutne prodaje i budućih prilika leži u ovim velikim nacionalnim kupcima.

Sznao sam za više od deset slučajeva u kojima su prodajni predstavnici iz dviju ili više regija otkrili da konkuriraju jedni drugima, odnosno da ciljaju na iste klijente, ali s drugih lokacija. Štoviše, pritužbe naših glavnih kupaca o preklapljenju ili nepostojećoj brizi za klijente izravna su posljedica regionalne organizacije. U nekim slučajevima, kupci nisu sigurni kojeg od naših predstavnika bi trebali zvati u slučaju problema i narudžbi. U drugim situacijama, kupce već mjesecima nije nitko kontaktirao.

Na primjer, s obzirom da posjeduje maloprodajne trgovine uzduž donjeg pojasa zemlje, AmeriSport je primio ponude predstavnika iz naše zapadne, južne i istočne regije. Kako naši regionalni uredi imaju značajan stupanj pregovaračke slobode, sva tri su ponudila drugačije cijene. Ali sve AmeriSportove odluke o kupovinama se donose u sjedištu smještenom u Tampi, stoga smo ih jedino uspjeli zbuniti. Ironija postojeće organizacije je u tome što prema najvećim kupcima u zemlji često iskazujemo najslabije prodajne sposobnosti i mogućnosti podrške. **(Oživljava prvi problem tako da općenitom opisu dodaje konkretan primjer)**

PROBLEMI S PROVIZIJOM (Problemi s provizijom su druga dvojka u Phanovom pristupu 2+2=4)

Našim regionalnim organizacijskim problemima doprinosi i način na koji dodjeljujemo provizije i kreditne kvote. Trgovci u jednoj regiji mogu uložiti puno vremena u ostvarivanje prodaje da bi zatim klijent sklopio ugovor u drugoj regiji. Tako neki prodajni predstavnici u drugoj regiji završe s provizijama od prodaje za koju je djelomično ili potpuno zaslužan netko iz prve regije. Stoga, prodajni predstavnici ponekad ne traže prilike za prodaju u svojoj regiji misleći da će proviziju dobiti drugi predstavnik. **(Pojednostavljuje čitateljev zadatak zadržavanjem paralelne strukture za raspravu o drugom problemu: općenitom opisu za kojim dolazi konkretan primjer)**

Na primjer, Athletic Express, koji ima trgovine u 35 država, odnosno u sve četiri regije, na kraju je postao toliko frustriran s nama da je predstavnik kompanije nazvao naše sjedište. Athletic Express je pokušavao napraviti veliku narudžbu teniske i golfske opreme, ali nitko od naših lokalnih predstavnika nije obraćao pozornost. Razgovarao sam s predstavnicom koja je zadužena za Nashville, u kojemu kompanija ima sjedište, i upitao sam je zašto nije aktivnije radila s kupcem. Ona je objasnila kako je posljednji puta kada je radila s Athletic Expressom narudžba došla iz njihovog regionalnog ureda u Los Angelesu, a ona nije primila proviziju nakon što je provela dva tjedna pokušavajući sklopiti prodaju.

PREPORUKE (Phan zaključuje pristup 2+2=4: organizacijski problemi + provizijski problemi = potreba za novom prodajnom strukturom)

Naša prodajna organizacija trebala bi odražavati bazu naših klijenata. Da bismo ostvarili taj cilj, potrebna nam je skupina predstavnika koji su slobodni da svoje klijente slijede neovisno o regionalnim granicama - i koji primaju poštene naknade za svoj posao. Najrazumniji odgovor je uspostavljanje skupine za kupce na nacionalnoj razini. Svaki kupac čije se poslovanje obavlja u više od jedne regije automatski će se dodijeliti ovoj nacionalnoj skupini.

Osim rješavanja problema konkurentnih prodajnih napora, nova struktura će također uvelike ukloniti problem dijeljenja provizija jer regionalni predstavnici više neće trošiti vrijeme na kupce dodijeljene nacionalnim timovima. **(Objašnjava kako će nova organizacijska struktura riješiti oba problema)** Međutim, morat ćemo pronaći dobar način da regionalnim predstavnicima kompenziramo prelazak dugotrajnih kupaca nacionalnom timu. Neki od ovih predstavnika uložili su godine u razvijanje odnosa s kupcima koji će nastaviti kupovati još dugo u budućnosti, a svatko s kim sam razgovarao se slaže kako bi ovi predstavnici trebali primiti određenu naknadu. Ovakva „prijelazna provizija“ također će motivirati regionalne predstavnike da olakšaju prelazak od jedne prodajne skupine prema drugoj. Točan opis ove naknade još će se morati razraditi s raznim menadžerima za prodaju. **(Priznaje kako preporučeno rješenje stvara privremene probleme s naknadama, ali izražava uvjerenje da se može smisliti rješenje i tog problema)**

SAŽETAK

Regionalna organizacija prodaje učinkovita je na regionalnim i lokalnim razinama, ali ne i na nacionalnoj razini. Trebali bismo uspostaviti i nacionalnu skupinu za kupce kako bismo mogli obrađivati prodaje koje prelaze regionalne granice. Tako bismo imali skupinu predstavnika koji su fokusirani na lokalne i regionalne razine i drugu skupinu koja će se baviti nacionalnim kupcima.

Da bismo kompenzirali regionalnim predstavnicima čiji kupci prelaze nacionalnom timu, morat ćemo smisliti način plaćanja kojim bismo ih nagradili zbog godina koje su uložili u rad s tim kupcima. Ovo se može raspraviti s prodajnim menadžerima jednom kada se uspostavi nova struktura. **(Uredno sažimlje problem, kao i preporučeno rješenje)**

Učinkovit izvještaj za rješavanje problema koji se fokusira na preporuke

- U ovom izvještaju Alycia Jenn preporučuje da njezina kompanija svoju web stranicu proširi i uključi mogućnosti e-trgovine.
- Sadržaj izvještaja koristi za pružanje dovoljne količine informacija kojima će podržati svoj argument, ali pritom svoje čitateljstvo ne opterećuje s previše taktičkih detalja.

Nastavak na sljedećem slajdu...

MEMORANDUM

PRIMA: Odbor direktora, članovi izvršnog vijeća
OD: Alycia Jenn, menadžerica za poslovni razvoj
DATUM: 7. listopada 2024.
PREDMET: Širenje web stranice

U odgovoru na vaš zahtjev, moje osoblje i ja smo istražili potencijal za širenje naše web stranice od njenog trenutnog „brochureware“ statusa (u kojem promoviramo kompaniju i njezine proizvode, ali ne pružamo nikakav način za online naručivanje) do punih mogućnosti e-trgovine (uključujući predavanje narudžbi i provjeravanje statusa narudžbi). **(Podsjeća čitatelja na izvor i svrhu izvještaja)** Nakon analize ponašanja naših kupaca i glavnih konkurenata, kao i proučavanja ukupnog razvoja elektroničke maloprodaje, donijeli smo tri preporuke:

- Trebali bismo našu online prisutnost proširiti sa „brochureware“ na mogućnosti e-trgovine u sljedećih 6 mjeseci.
- Trebali bismo unajmiti kompaniju koja se specijalizira za online maloprodaju da nam dizajnira i razvije nove mogućnosti e-trgovine.
- Moramo pažljivo integrirati online maloprodaju s poslovanjem u trgovinama i narudžbama poštom. **(Razjašnjava preporuku navodeći nužne akcije na jasan i izravan način)**

1. WEB STRANICU BISMO TREBALI PROŠIRITI KAKO BI U POTPUNOSTI PODRŽAVALA E-TRGOVINU

Prvo, ima li e-prodaja danas smisla za malu kompaniju koja prodaje luksuzne kućne potrepštine? Iako se knjige i drugi proizvodi često prodaju online, ova tvrtka se većinom bavi jeftinim proizvodima koji ne zahtijevaju puno pregledavanja prije kupovine. Kako smo primijetili u svojim trgovinama, kupci vole pregledati naše proizvode prije kupnje. Međutim, sve veći broj web stranica prodaje specijalizirane proizvode koristeći taktike poput „virtualnog pregleda proizvoda“ (gdje kupci mogu interaktivno pregledati proizvod u tri dimenzije, umjesto da jednostavno gledaju statičnu fotografiju) i velikodušne politike povrata proizvoda (kako bi smanjile percipirani rizik online prodaje proizvoda). **(Predstavlja logične razloge za preporuku da kompanija na svoju web stranicu uključi mogućnosti e-trgovine)**

Drugo, moramo li prisutnost uspostaviti sada kako bismo ostali konkurentni u budućnosti? Odgovor je definitivno „da“. Početni koraci koje je naša konkurencija već poduzela smještaju nas u nepovoljan položaj kod kupaca koji su već naviknuti na online kupovinu, a svi trendovi pokazuju da će se sve današnje minorne kompetitivne slabosti u sljedećih pet godina pretvoriti u glavne nedostatke:

- Nekoliko naših glavnih konkurenata počinje s implementacijom pune e-trgovine, uključujući i virtualno pregledavanje proizvoda. Prema našem istraživanju ove kompanije još uvijek ne primaju značajnije financijske povrate od ovih ulaganja, ali njihova online prodaja raste.
- Mladi potrošači koji su odrasli uz World Wide Web uskoro će doći u godine života u kojima najviše zarađuju (35-54) . Ovaj demografski segment očekuje e-prodaju u gotovo svakoj kategoriji proizvoda, a ukoliko je mi ne ponudimo, prijeći će konkurenciji.
- Web briše geografske granice kupovine te predstavlja prijetnju koliko i priliku. Iako naši kupci sada mogu kupovati s web stranica koje su postavljene bilo gdje u svijetu (time mi imamo tisuće konkurenata umjesto desetak), i mi možemo ciljati na kupce bilo gdje u svijetu. **(Dokazima podržava zaključivanje)**

2. ZA IMPLEMENTACIJU STRANICE TREBALI BISMO UNAJMITI KONZULTANTA

Implementiranje kompetitivne maloprodajne stranice može zahtijevati od 1 000 do 1 500 radnih sati dizajniranja i programiranja. Zaposlenici koji imaju potrebnu stručnost već su zaposleni kod nas, ali marketinški odjel i odjel za informacijske sustave mogu odvojiti samo 300 radnih sati u sljedećih šest mjeseci. Predlažem da zaposlimo tvrtku za web dizajn kako bi nam pomogla s dizajnom i obavila sve programiranje. **(Zalazi dublje od obične preporuke onoga što treba učiniti i predlaže kako to učiniti)**

3. WEB STRANICU MORAMO INTEGRIRATI U POSTOJEĆE OPERACIJE

Studije koje smo pregledavali pokazuju da najuspješniji maloprodajni web trgovci oprezno integriraju svoju online maloprodaju s prodajom iz trgovine i putem pošte. Kompanije koje integraciju ne provedu pažljivo obično završe s višim troškovima, zbunjenim kupcima i slabom prodajom na web stranicama. Prije no što počnemo dizajnirati svoju web stranicu, moramo razviti plan integriranja stranice u naše postojeće marketinške, računovodstvene i proizvodne sustave. Online prodaja mogla bi utjecati na svaki odjel u kompaniji, stoga je bitno da svatko dobije priliku pregledati planove prije no što nastavimo. **(Odgovara na neka važna pitanja kojima se je potrebno pozabaviti ukoliko se prihvati predložena akcija)**

SAŽETAK

- Odmah početi s radom na proširivanju naše web stranice kako bi ona uključila potpuno funkcionalno odvijanje e-trgovine. Iako bi kratkoročni financijski povrati mogli biti minimalni, svi pokazatelji upućuju na njihov rast u budućnosti. Štoviše, početak ćemo gubiti klijente, koji će prijeći na druge e-trgovine ukoliko se ne proširimo.
 - Koristiti usluge web dizajnera jer mi nemamo dovoljno radnih sati na raspolaganju unutar kompanije.
 - Integrirati web stranicu s postojećim operacijama, osobito u marketingu, računovodstvu i proizvodnji
- (Zaključuje jezgrovitim sažetkom preporučenih akcija)**

Učinkovit izvještaj o napretku (ulomak)

- Sagledajte kako Carlyce Johnson svojim klijentima nudi potpune, ali **koncizne i ažurirane informacije o uslugama uređivanja okoliša koje njezina kompanija nudi.**
- Osim što pruža **rutinske informacije**, ona također **informira klijenta o napretku u dva problemska područja**, jednom području koje je njezina kompanija uspjela riješiti i drugom koje su upravo otkrili.
- Johnson je donijela ispravnu odluku da **svome klijentu govori o problemima što je ranije moguće i time mu daje vremena da reagira i planira.**
- **Nastavak na sljedećem slajdu...**

Gosp. Steve Gamvrellis, menadžer objekta
United Food Processing
9000 235th. St., SW
Everett, WA 98204

Dragi g, Gamvrellis,

Ovaj izvještaj će vam pružiti najnovije informacije o radu koji je za vašu kompaniju napravila Johnson Landscaping tijekom mjeseca svibnja 2023. (Najavljuje svrhu izvještaja)

PRIPREMA TERENA I UGRADNJA PRSKALICA

Početa priprema terena i ugradnja sustava za zalijevanje je dovršena. Očistili smo, popločili, poravnali i pograbiljali 25 000 kvadratnih stopa vašeg travnjaka i cvjetnjaka. Instalacija sustava za zalijevanje 15 000 kvadratnih stopa travnjaka i cvjetnjaka dovršena je 19. svibnja.

SADNJA CVJETNJAKA (Koristi jasne podnaslove kako bi se čitatelju pomoglo da pronađe ono što ga interesira)

Od 22. do 30. svibnja zasađeno je 30 grmova i višegodišnjih ukrasnih biljaka na 7 000 četvornih stopa cvjetnjaka. Pripremljeni su i cvjetnjaci na terenu od 3 000 četvornih stopa za jednogodišnje biljke.

POSEBNA PITANJA I RJEŠENJA (Bez oklijevanja iznosi probleme koji se moraju riješiti te nudi moguća rješenja koja treba istražiti)

Riješili smo problem poplavlivanja koji je proteklog mjeseca otkriven u blizini južnog kraja doka za prihvata i otpremu robe. Izgleda da se opet pojavio stari kvar na vodovodnim cijevima ispod zaposleničkog kafića rade te zbog toga voda curi ispod zgrade i povremeno poplavljuje mali dio vašeg novog travnjaka.

Uz istočnu stranu glavne zgrade, gdje su zasađene višegodišnje ukrasne biljke, niz uzoraka iz tla otkrio je i mnogo više no što je to normalno. Sumnjamo da je uzrok izlivanje kemikalija na tom mjestu u prošlosti. Pokušat ćemo problem riješiti sljedeći mjesec dodacima za tlo. Kontaktirat ću vas ukoliko ovo rješenje utječe na vaš planirani budžet.

PLANOVI ZA LIPANJ (Skicira plan za sljedeće razdoblje (mjesec lipanj))

Rasprostrijeti kompost i posaditi preostale jednogodišnje biljke.

Riješiti problem kvalitete tla na mjestu gdje su zasađene višegodišnje biljke i po potrebi dodati dodatke tlu.

Pratiti i prilagoditi automatiziran sustav za prskanje kako bismo osigurali adekvatno zalijevanje.

Razjašnjavanje očekivanja u zaključnom dijelu izvještaja

- Izvještaj Rogera Watsona o osobnim aktivnostima za srpanj dobar je primjer učinkovitog prenošenja ključnih informacijskih teza, uključujući i jasan plan akcije u završetku.
- Primijetite upotrebu poveznica prema kartama, fotografijama i srodnim izvještajima.
- Svi su oni pohranjeni na istoj sigurnoj internetskoj stranici.
- **Nastavak na sljedećem slajdu...**

Izveštaj o osobnim aktivnostima:

Odjel: Nekretnine Godina: 2024.

Mjesec: Srpanj

Zaposlenik: Watson, Roger

Tijekom posljednja dva tjedna u srpnju, pretražio sam četiri lokacije u Denveru koje je preporučio George Spindle u svom izvještaju o razvoju posla. Evo moje procjene četiri lokacije, kao i mojih planova za sljedeći mjesec.

USPOREDBA LOKACIJA U DENVERU

Evo kratkog pregleda osnovnih aspekata svake lokacije. Kliknite na poveznice „karta” i „slika” kako biste doznali više. Primijetite da je moguće usporediti cijene najma na sve četiri lokacije te da se one kreću od 34 do 38 dolara po četvornom metru.

Lokacija	Prostor	Dostupnost	Konkurencija	Vidljivost s ulice
Lakewood Karta	260 četvornih metara	Sada	Starbucks je započeo s izgradnjom četiri bloka sjevernije; nema druge trgovine unutar radijusa od 16 gradskih blokova	Nikakva; na drugom katu od ukupno dva kata s maloprodajnim trgovinama
Glendale	525 četvorna metra; uz dodatnih 150 četvornih metara za godinu dana	Siječanj	2 Starbucks (2 bloka južno i 8 blokova zapadno); Chicago Blues (s druge strane ulice, ali slaba vidljivost)	Vrlo dobra; na raskrižju dviju glavnih poslovnih ulica Slika
McNichols Arena Karta	420 četvornih metara	Prosinac	JavaLand 3 bloka istočno; Starbucks 4 bloka južno	Dobra; u sredini bloka, ali vidljiva s obje strane ulice Slika
University of Denver Karta	Dvije opcije: 340 četvornih metara, 655 četvornih metara	Za manji prostor odmah; ožujak za veći	Pet nezavisnih u neposrednoj blizini; Starbucks na kampusu (2 bloka zapadno)	Dobra za manji prostor uz slabu frekventnost pješaka i automobila; nešto lošija za veći prostor (čini se da ima manje pješaka)

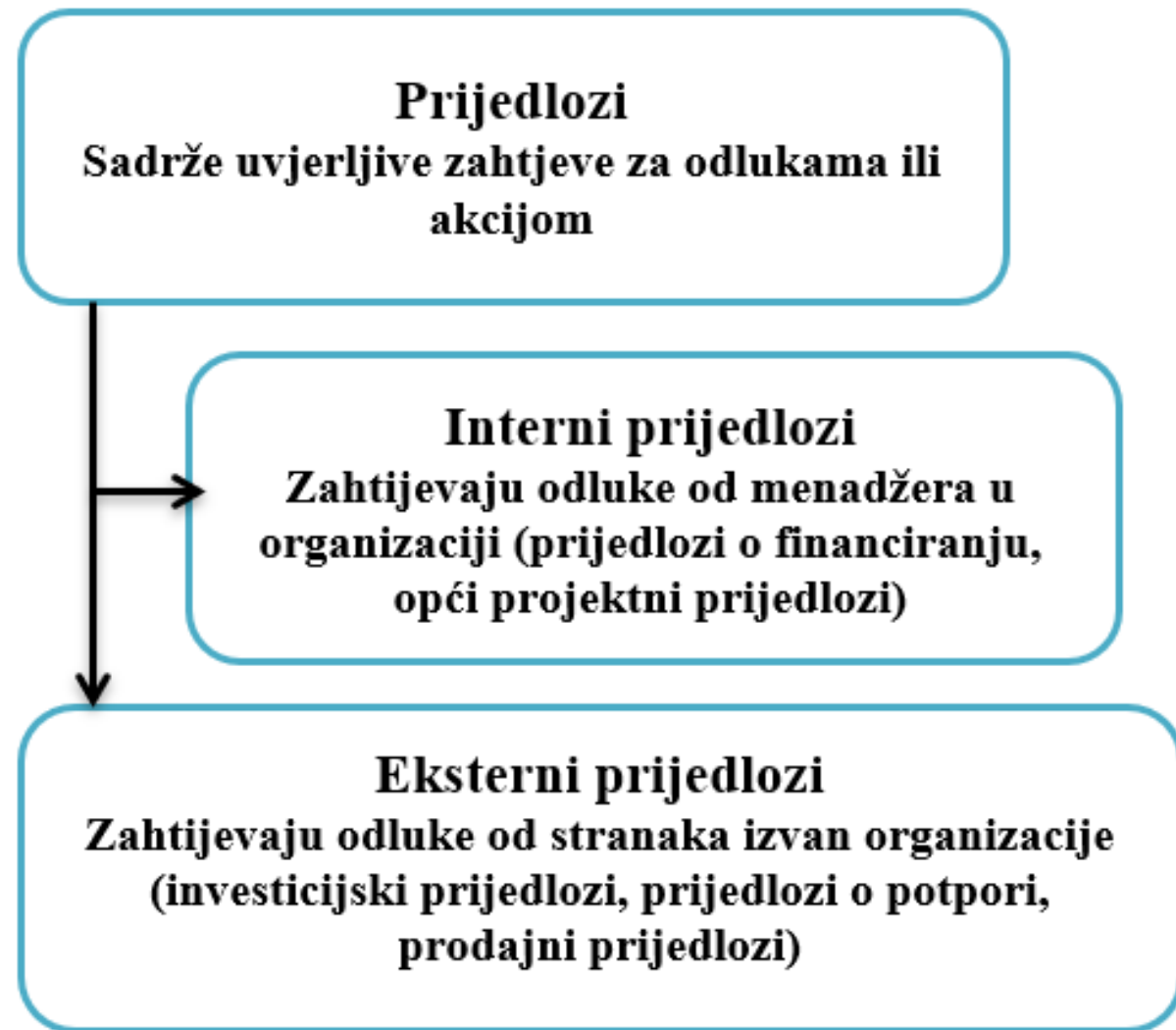
PLANOVI ZA PRETRAŽIVANJE U KOLOVOZU

Denver: Kontaktirat ću Shure Research radi provođenja istraživanja o prometu pješaka na sve četiri lokacije (rezultate bismo trebali imati za 10 dana). Od Georgeovog tima sam zatražio da istraži građevinske dozvole i buduće planove za izgradnju na sve četiri lokacije. Sljedeći tjedan ću razgovarati s Melissom Nines o građevinskim ograničenjima. (Ona je brokerica iz Smith Allen koja nam je prošle godine pomogla s Grand Junction lokacijama.)

Minneapolis: Jean-Luc Goddard želi da pregledamo nekoliko lokacija koje je zapazio. Poslat ću Margie ili ću ih posjetiti osobno ukoliko mi to moj raspored dopusti.

Uobičajene vrste poslovnih izvještaja i prijedloga:

PRIJEDLOZI



Interni prijedlog

- Interni prijedlog Shandel Cohen od menadžera traži odobrenje za instalaciju automatskog sustava za odgovaranje na e-mail.
- S obzirom na to da kompanija proizvodi računala, ona zna da njeni šefovi neće imati prigovora na rješenje temeljeno na računalima.
- Također, kako su profiti uvijek velika briga, njezin izvještaj ističe financijske koristi od prijedloga.

Nastavak na sljedećem slajdu...

MEMORANDUM

PRIMA: Jamie Engle
OD: Shandel Cohen
DATUM: 8. rujna 2021.

PREDMET: Ušteda 145 000 USD na godinu s automatiziranim sustavom e-mail odgovaranja (Privlači čitateljevu pozornost primamljivim obećanjem u predmetnoj liniji)

PROBLEM:

Skupo i sporo odgovaranje na zahtjeve klijenata za informacijama

Naša nova linija proizvoda je bila vrlo dobro primljena, a narudžbe su premašile naša predviđanja. Međutim, ovaj uspjeh je uzrokovao nedostatak tiskanih brošura, kao i znatan broj prekovremenih radnih sati ljudi u centru za komunikaciju s kupcima. Kako uvodimo nadogradnje i nove opcije, naši tiskani materijali brzo postaju zastarjeli. Ukoliko se nastavimo oslanjati na tiskane materijale za informiranje klijenata, imamo dvije opcije: distribuirati postojeće materijale (iako su nepotpuni ili netočni) ili odbaciti postojeće materijale i tiskati nove. (Objašnjava trenutnu situaciju i objašnjava zašto je treba popraviti)

RJEŠENJE:

Automatizirani e-mail sustav za odgovaranje

Uz manje dodatke i preinake našeg postojećeg e-mail sustava, mogli bismo uspostaviti automatizirani sustav odgovaranja na zahtjeve kupaca za informacijama. Ovaj sustav nam može uštedjeti vrijeme i novac, a distribuirane informacije će biti aktualne. (Objašnjava predloženo rješenje i navodi dovoljno detalja da ono zvuči uvjerljivo, a da pritom čitatelja ne zamara sa sitnicama)

Automatizirani e-mail sustavi za odgovaranje testirani su i dokazano su učinkovitiji. Mnoge kompanije već koriste ovu metodu odgovaranja na zahtjeve kupaca za informacijama, stoga se ne moramo brinuti da se oslanjamo na netestiranu tehnologiju. Također, korištenje sustava je jednostavno: kupci mogu jednostavno poslati praznu e-mail poruku na određenu adresu, a sustav odgovara slanjem elektroničke kopije tražene brošure.

Korist br. 1: (Gradi čitateljev interes za predloženo rješenje navođenjem brojnih privlačnih koristi)

Uvijek aktualna informacija

Umjesto odbacivanja i tiskanja novih materijala, sve što trebamo učiniti jest ažurirati elektronske dokumente na poslužitelju. Bili bismo u stanju da klijentima i svojoj prodajnoj organizaciji na terenu pružamo ažurirane i točne informacije čim nadogradnje ili nove mogućnosti postanu dostupne.

Korist br. 2:

Trenutačna dostava

Gotovo trenutačno nakon zahtjeva za informacijom, klijenti će tu informaciju imati pri ruci. Elektronička dostava bila bi osobito korisna za naše kupce u inozemstvu. Redovnoj pošti ponekad treba nekoliko tjedana da stigne do udaljenih lokacija, a do tog trenutka bi informacija već mogla biti zastarjela. I kupci i trgovci na terenu cijenit će naš automatizirani e-mail sustav za odgovaranje.

Korist br. 3: Minimalizirani gubici

Našom postojećom metodom tiskanja velikih količina svih marketinških materijala, svake godine odbacujemo tisuće stranica zastarjelih kataloga, podatkovnih tablica i drugih materijala. Elektroničkim održavanjem i distribuiranjem ovih informacija, željeli bismo eliminirati ovaj otpad. Također bismo oslobodili i znatan dio skupe kvadrature i riješili se polica koje su nužne za pohranu tiskanih materijala.

Naravno, neki naši kupci možda i dalje preferiraju primanje tiskanih materijala ili možda nemaju pristup elektroničkoj pošti. Za ove kupce, jednostavno ćemo tiskati kopije dokumenata kada primimo takve zahtjeve. Novi Xerox DocuColor pisač, instaliran u zgradi centralne službe, bit će idealan za tiskanje visokokvalitetnih materijala u malim količinama.

Korist br. 4: (Priznaje jedan potencijalan nedostatak novog pristupa, ali i za njega pruža uvjerljivo objašnjenje)

Niži troškovi prekovremenih sati

Osim uštede papira i prostora, ostvarili bismo i značajne uštede u plaćama. S obzirom na povećan interes za naše nove proizvode, moramo nastavljati raditi prekovremeno ili zaposliti nove ljude kako bismo odgovorili na povećanu potražnju. Automatiziran sustav odgovaranja na e-mail otklonio bi ovu potrebu i omogućio nam da na fluktuacije potražnje za informacijama odgovorimo bez fluktuacija u zaposlenom osoblju.

Analiza troškova

Nužna oprema i softver koštati će otprilike 15 000 dolara. Održavanje sustava i nadogradnja procijenjeni su na oko 5 000 dolara godišnje. Međutim, ovi troškovi su višestruko nadoknađeni predviđenim godišnjim uštedama:

Tiskanje	100 000	USD
Skladištenje	25 000	USD
Poštarina	5 000	USD
Plaće	20 000	USD
Ukupno	150 000	USD

Na temelju ovih iznosa, sustav će uštedjeti 130 000 dolara prve godine i 145 000 dolara svake sljedeće godine. (Uštede u troškovima razlaže na stavke kako bi se podržala tvrdnja iz predmetnog retka o uštedi 145 000 USD na godinu)

ZAKLJUČAK

Automatiziran sustav odgovaranja na e-mail donijet će znatne koristi u zadovoljstvu kupaca i u operativnim troškovima. Ukoliko odobrite, možemo ga ugraditi i pokrenuti u roku od 6 tjedana. Molim nazovite me ukoliko imate bilo kakvih pitanja. (Sažima koristi i poziva na nastavak rasprave)

Završna misao

**“Cijela znanost nije ništa više od
usavršavanja (profinjenosti)
svakodnevnog razmišljanja”.**

Albert Einstein

Literatura

Obvezna literatura:

1. Bovee, C.L. and Thill, J.V. (2020) Business Communication Today.15th edn. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
2. Rouse, M.J. i Rouse, S. (2002) Business Communications: A Cultural and Strategic Approach. London: Thomson Learning.

Preporučena literatura:

1. Dick, R. (2000) Get it across: Effective Communication at Work. Tadworth: Elliot Right Way Books.
2. Davies, HB. R. (2008) Mastering Communications: 10 secrets to fast, clear, persuasive communications. Toronto: McLuhan & Davies Communications, Inc.
3. Kozicki, S. (1998) Creative Negotiating: Proven Techniques for Getting What You Want from Any Negotiation. Halbrook: Adams Media Corporation.
4. Borg, J. (2008) Persuasion: The Art of Influencing People.2nd edn. New Jersey: FT Press.

Dodatna literatura:

1. Lane, S. D. (2010) Interpersonal Communication: Competence and Contexts.2nd edn. Boston: Allyn & Bacon: University of Texas at Dallas.
2. Pease, A. and Pease, B. (2004) The Definitive Book of Body Language. Buderim: Pease International.
3. Navarro, J. (2008) What Every Body is Saying: an ex-FBI agent's guide to speed-reading people. New York: Collins Living.
4. Luecke, R. (2004) Crisis management: master the skills to prevent disasters. Boston: Harvard Business School Press.